

IZT

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

Service Engineering

Entwicklungsverfahren, Praxisbeispiele und Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft

Herausgeber: Dr. Michael Scharp, Helga Jonuschat

Werkstattbericht Nr. 65

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01HG 0102/0103/0104 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Berlin, August 2004

ISBN 3-929173-65-4

© 2004 **IZT**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

(WerkstattBerichte / IZT, Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung ; Nr. 65)

ISBN 3-929173-65-4

© 2004 **IZT** by Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Berlin

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany

Kurzfassung

Der vorliegende Werkstattbericht basiert auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“, das von 2001 bis 2004 vom IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH (Berlin), dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH (Berlin, Hannover und Heidelberg) und der Universität Hannover – Institut für Betriebsforschung – Abt. Marketing I: Markt und Konsum durchgeführt wurde. Um praxisnahe Forschungsergebnisse zu erhalten, waren zudem die vier Unternehmen GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH, Gundlach Wohnungsunternehmen GmbH & Co in Hannover, ServiceHaus Service-GmbH für Modernes Wohnen und Leben in Mannheim und die GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH am Projekt beteiligt. Das Vorhaben wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Service Engineering ist ein Modell für die systematische Dienstleistungsentwicklung, bei dem basierend auf den vier Entwicklungsphasen „Situationsanalyse“, „Service Creation“, „Service Design“ und „Service Management“ entsprechende Methoden und Instrumente zur zielgerichteteren Gestaltung von Service-Angeboten angewandt werden. Im vorliegenden Sammelband sollen verschiedene Aspekte der Dienstleistungsentwicklung nach diesem Konzept auf Basis der Erfahrungen wohnungswirtschaftlicher Unternehmen dargestellt werden.

Im ersten Aufsatz „Situationsanalyse und Service Creation in der Praxis“ von Helga Jonuschat und Michael Scharp wird zunächst ein praxisnaher Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten der Analyse der Unternehmenssituation sowie der Erarbeitung möglicher Service-Angebote gegeben. Die Situationsanalyse und die Service Creation Phase dienen im Wesentlichen dazu, die Gestaltung von Dienstleistungen in der Service Design-Phase vorzubereiten.

Auch der zweite Aufsatz „ServiceHaus GmbH – Dienstleistungen ‚Rund um das Wohnen‘ aus einer Hand“ von Dirk Scheer, Gerd Scholl und Thorsten Schneider widmet sich am Beispiel der Entwicklung von Informations- und Kommunikationsdienstleistungen den beiden ersten Entwicklungsphasen des Service Engineering. Darüber hinaus wird die besondere Organisationsform der „ServiceHaus GmbH“ dargestellt, die eigens für die Erbringung und Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen von der Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft GBG als Tochtergesellschaft gegründet wurde.

Im dritten Fachaufsatz „Dienstleistungskooperationen in der Wohnungswirtschaft“ von Dirk Scheer werden weiterhin die verschiedenen Trägerschaften dargestellt, mit denen wohnbegleitende Dienstleistung erbracht werden können.

Der vierte Aufsatz „Mieterbarometer: Servicequalität und Kundenzufriedenheit im Unternehmensvergleich“ von Dirk Hohm und Mark Wendlandt widmet sich der Kundenzufriedenheit. Hierbei werden einerseits Methoden zur Erhebung der Kundenzufrieden-

heit in Wohnungsunternehmen und andererseits Ergebnisse einer erfolgten Befragung vorgestellt.

Im fünften Fachaufsatz „Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen“ von Dirk Scheer wird mit der Veranstaltung von Fokusgruppengesprächen eine weitere Möglichkeit dargestellt, Kundenbedarfe in die Dienstleistungsentwicklung mit einzubeziehen. Dabei wird zum einen die Methode erläutert und zum anderen Ergebnisse aus einem erfolgten Fokusgruppengespräch mit potenziellen Nutzern wohnbegleitender Dienstleistungen aufgezeigt.

Abschließend wird im sechsten Fachaufsatz „Beispiele für das Angebot von wohnbegleitenden Dienstleistungen“ von Michael Scharp und Helga Jonuschat das breite Spektrum des möglichen Service-Angebots von Wohnungsunternehmen anhand deutscher und internationaler Beispiele dargestellt.

Abstract

The present omnibus volume is based on results of the project “Service Engineering in the Housing Sector” conducted from 2001 to 2004 by the IZT Institute for Futures Studies and Technology Assessment in Berlin, the IÖW Institute for Ecological Economy Research in Berlin and Heidelberg, and the University of Hannover, Department of Marketing I: Marketing and Consumer Research. In order to gain results of practical use, the research institutes cooperated with four companies: GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft mbH in Berlin, Gundlach Wohnungsunternehmen GmbH & Co in Hannover, ServiceHaus Service-GmbH für Modernes Wohnen und Leben in Mannheim and GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH. The project was funded by the German Federal Ministry of Education and Research.

Service Engineering represents a model for a systematic service development that is composed of four development phases (Situation Analysis, Service Creation, Service Design, Service Management). All articles included in this report are based on practical experiences with the cooperating housing companies reflecting various aspects of service engineering in the housing sector.

The first article „Situationsanalyse und Service Creation in der Praxis“ (“Situation Analysis and Service Creation in Practice”) written by Helga Jonuschat and Michael Scharp presents an overview on different possibilities to prepare the actual Service Design phase by exploring the companies situation and relevant service ideas.

Equally, the second article "ServiceHaus GmbH – Dienstleistungen ‚Rund um das Wohnen‘ aus einer Hand“ (“ServiceHaus Ltd. – One-stop Home Service Provision”) written by Dirk Scheer, Gerd Scholl and Thorsten Schneider is concerned with those two first development phases that are explained by the example of an actual ICT service engineering process. Furthermore, the authors portray the service provider ServiceHaus Ltd. that was founded as subsidiary by the GBG housing company in Mannheim in order to care exclusively of home service provision and development.

The third article „Dienstleistungskooperationen in der Wohnungswirtschaft“ (“Service Cooperation in the Housing Sector”) written by Dirk Scheer presents all forms of institutional arrangements for a home service provision.

The fourth article „Mieterbarometer: Servicequalität und Kundenzufriedenheit im Unternehmensvergleich“ („Tenants’ Barometer: Service Quality and Customer Satisfaction in Company Comparison“) written by Dirk Hohm and Mark Wendlandt is dedicated to the survey of customers’ satisfaction as instrument to integrate the tenants’ demands in the Service Engineering process. The authors describe survey methods on one hand and present results of an actual survey conducted during the project on the other hand.

The fifth article „Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen“ („Integrating Customers in the Service Engineering Process via Focus Groups“) written by Dirk Scheer highlights another instrument for integrating customer demands. The author explains the focus group method and resumes the results created by a focus group in the project context.

Finally, on basis of German and international service examples, the sixth articles „Beispiele für das Angebot von wohnbegleitenden Dienstleistungen“ („Examples for a Home Service Offer“) written by Michael Scharp and Helga Jonuschat presents the wide range of possibilities for housing companies to provide home services.

Vorwort

In der Zeit von 2001 bis 2004 haben drei wissenschaftliche Institute in Kooperation mit Unternehmen der Wohnungswirtschaft das Forschungsprojekt „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ durchgeführt. Beteiligt waren hierbei:

- IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH (Berlin)
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH (Berlin, Hannover und Heidelberg)
- Universität Hannover – Institut für Betriebsforschung – Abt. Marketing I: Markt und Konsum (Hannover)
- GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH (Berlin)
- Gundlach Wohnungsunternehmen GmbH & Co (Hannover)
- ServiceHaus Service-GmbH für Modernes Wohnen und Leben in Mannheim (Tochtergesellschaft der GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft, Mannheim)

Das Vorhaben wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Das Ziel des Forschungsvorhabens war die Erarbeitung einer Methodik für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen (Service Engineering) in der Wohnungswirtschaft. Unter Service Engineering wird eine Methodik verstanden, bei der analog der klassischen Produktentwicklung verschiedene Methoden und Instrumente angewandt werden, um Dienstleistungen systematisch entwickeln zu können. Die Forschungsergebnisse mit der Beschreibung der Methodik wurden als Leitfaden für die Dienstleistungsentwicklung vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen publiziert¹ und sind als Download auch im Internet verfügbar.² Weitere Ergebnisse und Arbeitshilfen wurden ebenfalls auf der Homepage zum Projekt unter www.izt.de/sewowi veröffentlicht.

Der vorliegende Sammelband ergänzt diesen praxisorientierten Leitfaden und umfasst verschiedene Fachaufsätze, die einzelne Themen des Service Engineering vertiefen.

Der erste Aufsatz „**Ideenentwicklung in der Praxis**“ von Helga Jonuschat und Michael Scharp beschreibt die ersten beiden Phasen des Service Engineering, Situationsanalyse und Service Creation, anhand verschiedener Beispiele aus der Praxis der Wohnungswirtschaft (vgl. S. 17 ff.). Das Ziel dieses Aufsatzes ist es, einen Überblick über die verschiedenen Herangehensweisen zu geben, mit denen das Service Engineering-Konzept im wohnungswirtschaftlichen Alltag angewendet werden kann. Damit soll Wohnungsunternehmen eine Arbeitshilfe gegeben werden, wie die zunächst abstrakten Arbeitsphasen „Situationsanalyse“ und „Service Creation“ konkret im Unternehmen durchgeführt werden können.

¹ GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickelt, Berlin 2004.

² S. www.izt.de/sewowi, www.gdw.de und www.ioew.de/dienstleistung/.

Der zweite Aufsatz **„ServiceHaus GmbH – Dienstleistungen ‚Rund um das Wohnen‘ aus einer Hand“** (vgl. S. 41 ff.) von Dirk Scheer, Gerd Scholl und Thorsten Schneider stellt zum einen eine besondere Organisationsform für das Angebot von wohnbegleitenden Dienstleistungen vor: Die Gründung einer eigenständigen Tochtergesellschaft „ServiceHaus GmbH“, in der das Angebot an wohnbegleitenden Dienstleistungen entwickelt und organisiert wird. Zum anderen wird in dem Aufsatz die modellhafte Umsetzung des Service Engineering am konkreten Unternehmensbeispiel dargestellt. Dabei wurde einerseits das Unternehmen im Rahmen einer Ziel-, Umfeld- und Portfolioanalyse untersucht. Andererseits wurde mit ServiceHaus zusammen ein Modellprojekt zur systematischen Dienstleistungsentwicklung am Beispiel von Informations- und Kommunikationsdienstleistungen durchgeführt.

Der dritte Fachaufsatz **„Dienstleistungskooperationen in der Wohnungswirtschaft“** von Dirk Scheer rückt das Thema Kooperationen in den Mittelpunkt der Forschung (vgl. S. 53 ff.). Die Kernkompetenz von Wohnungsunternehmen ist seit jeher das Dienstleistungsgeschäft, so dass sie eigenständig eine Vielzahl von Dienstleistungen erbringt. Das Angebot von wohnbegleitenden Dienstleistungen mit dem Ziel der Kundengewinnung bzw. –bindung ist allerdings eine relativ neue Entwicklung, der sich erst verhältnismäßig wenige Unternehmen gewidmet haben. Hierbei ist eine Kooperationsstrategie mit einer Koproduktion oder der Vermittlung der Leistungen ebenso interessant für Wohnungsunternehmen wie auch eine Externalisierungsstrategie mit der Delegation und der Koordination von Leistungen. In dem Fachaufsatz wird deshalb die strategische und operative Bedeutung von Unternehmenskooperationen beleuchtet.

Der vierte Fachaufsatz **„Mieterbarometer: Servicequalität und Kundenzufriedenheit im Unternehmensvergleich“** von Dirk Hohm und Mark Wendlandt widmet sich der Kundenzufriedenheit und ihren Methoden zur Erhebung (vgl. S. 67 ff.). Befragungen zur Mieterzufriedenheit sind heute in der Wohnungswirtschaft längst keine Seltenheit mehr. Häufig fehlt diesen Studien allerdings eine ausreichende theoretische und methodische Basis zur Gewinnung von zuverlässigen und gültigen Einsichten. Wirklich aussagekräftig werden Zufriedenheitsanalysen zudem erst dann, wenn die empirischen Daten im Sinne eines Benchmarking zwischen Standorten und Unternehmen verglichen werden. Ein solches „Mieterbarometer“ stellt allerdings besondere methodische und praktische Anforderungen. In dem Beitrag wird daher eine entsprechende Konzeption für ein Mieterbarometer vorgestellt und dessen möglicher Nutzen für die Dienstleistungsentwicklung von Wohnungsunternehmen diskutiert. Die Ausführungen basieren auf Ergebnissen und praktischen Erfahrungen, die im Rahmen einer umfassenden empirischen Untersuchung gewonnen wurden. Die Studie wurde in Kooperation mit vier Wohnungsunternehmen durchgeführt, bei der insgesamt ca. 2.800 Mieter schriftlich befragt wurden.

Der fünfte Fachaufsatz **„Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen“** von Dirk Scheer widmet sich gleichfalls der Kundenintegration als Schlüsselement einer systematischen Dienstleistungsentwicklung (vgl. S. 87 ff.). Kundenintegration hebt darauf ab, Informationen über Kunden zu gewinnen sowie Kunden in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung mit ein zu beziehen. Der Aufsatz gibt einen Überblick über die verschiedenen Methoden der Kundenintegration (Kundenbeobachtung, Kundenbefragungen, Lead-User-Konzept) sowie die Vor- und Nachteile der Instrumente. Besonderes Augenmerk wird dabei auf das Instrument Fokusgruppen gelegt. Die methodischen (Stärken/Schwächen, Aufwand, benefits) und anwendungsrelevanten Aspekte (Durchführung, Vorgehen, „Knackpunkte“) der Fokusgruppen stehen im Mittelpunkt. Daran schließt sich ein Erfahrungsbericht der Fokusgruppen mit ServiceHaus Mannheim an.

In dem sechsten Fachaufsatz **„Beispiele für das Angebot von wohnbegleitenden Dienstleistungen“** von Michael Scharp und Helga Jonuschat wird das Spektrum der wohnbegleitenden Dienstleistungen dargestellt (vgl. S. 105 ff.). Das potenzielle Dienstleistungsportfolio von Wohnungsunternehmen gegenüber ihren Mietern ist vielfältig und reicht von relativ nah am Kerngeschäft gelegenen wohnbegleitenden Dienstleistungen (z. B. Reinigungs- oder Umzugsservice, Schuldnerberatung, Energiemanagement) bis hin zu peripheren Dienstleistungen, die wenig mit dem eigentlichen Vermietungsgeschäft zu tun haben (z. B. Veranstaltungen, Haushaltshilfen, Freizeitangebote für Jugendliche und Ältere). Die Ergebnisse basieren auf einer umfassenden Literatur- und Internetrecherche und wurden zudem durch die Portfolioanalysen und Expertengespräche im Rahmen des Service Engineering-Projekts ergänzt. Weiterhin wurden verschiedene Beispiele von europäischen Unternehmen recherchiert. Mit der Darstellung des Spektrums von möglichen Dienstleistungen sollen den Unternehmen Anregungen gegeben werden, gute Ideen anderer Unternehmen in geeigneter Form umzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	5
Abstract	6
Vorwort	8
Inhaltsverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	15
Tabellenverzeichnis.....	16

Helga Jonuschat, Michael Scharp: Ideenentwicklung in der Praxis.....17

1 Einleitung.....	17
2 Praxiserfahrungen zur Situationsanalyse	18
2.1 Die Begleitung der Situationsanalyse durch einen externen Berater	19
2.2 Die Situationsanalyse in einem unternehmensinternen Projektteam.....	22
2.3 Die Situationsanalyse im Rahmen von Projektworkshops.....	24
2.4 Fazit zur Situationsanalyse.....	27
3 Praxiserfahrungen zur Service Creation-Phase.....	29
3.1 Die Begleitung der Service Creation-Phase durch einen externen Berater.....	29
3.2 Service Creation im unternehmensinternen Projektteam	32
3.3 Service Creation im Rahmen von Projektworkshops.....	34
3.4 Fazit zur Service Creation Phase.....	39

Gerd Scholl, Dirk Scheer, Thorsten Schneider: ServiceHaus GmbH – Dienstleistungen „Rund um das Wohnen“ aus einer Hand.....41

1 Einleitung.....	41
2 ServiceHaus GmbH – moderner Dienstleister in traditioneller Branche	41
2.1 Die Muttergesellschaft	41
2.2 Die Gründung einer Dienstleistungstochter	42
2.3 Das Leistungsspektrum der ServiceHaus GmbH	43
3 Dienstleistungsentwicklung bei der ServiceHaus GmbH	45
3.1 Serviceinnovation im Tagesgeschäft.....	45
3.2 Vorgehensweise im Modellprojekt	46
3.3 Erfahrungen im Modellprojekt.....	50
4 Schlussfolgerungen	51
5 Literatur	52

Dirk Scheer: Dienstleistungskooperationen in der Wohnungswirtschaft - Nutzen und Organisationsformen von kooperativen Strategien zur Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen.....		53
1	Einleitung.....	53
2	Charakterisierung von Kooperationen	55
2.1	Begriffsdefinition	55
2.2	Ökonomische Effekte von Unternehmenskooperationen.....	57
3	Kooperation zur Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen.....	58
3.1	Trägerschaft von Dienstleistungsangeboten.....	58
3.2	Kooperationsstrategie.....	59
3.3	Alleinangebotsstrategie	60
3.4	Externalisierung	61
3.5	Schlussbetrachtung.....	62
4	Literatur	63
Dirk Hohm, Mark Wendlandt: Mieterbarometer – Servicequalität und Kundenzufriedenheit im Unternehmensvergleich – Konzeption und Nutzungspotenziale für die Dienstleistungsentwicklung.....		67
1	Die Bedeutung der Kundenorientierung für die Wohnungswirtschaft und die Dienstleistungsentwicklung	67
2	Kennzeichnung des Befragungsinstruments „Mieterbarometer“	68
2.1	Die Kundenzufriedenheit als zentrale Vergleichsgröße	68
2.2	Der theoretische Rahmen	69
2.3	Resultierende Anforderungen und Ansatzpunkte für ein Messkonzept	71
3	Fallbeispiel.....	72
3.1	Beteiligte Unternehmen und Struktur der Stichprobe	72
3.2	Ausgewählte Ergebnisse.....	74
4	Zusammenfassung und Fazit.....	84
5	Literatur	85
Dirk Scheer: Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen		87
1	Einleitung.....	87
2	Kundenintegration und Dienstleistungsinnovationen	88
2.1	Kundenintegration als Unternehmensstrategie.....	88
2.2	Methoden der Kundenintegration.....	89
3	Service Engineering mit Fokusgruppen.....	91

3.1	Die Methodik des Service Engineering.....	92
3.2	Service Engineering mit Fokusgruppen	93
3.3	Modellprojekt: Fokusgruppen im Service Design.....	99
4	Schlussbetrachtung	102
5	Literatur	103

Michael Scharp, Helga Jonuschat: Beispiele für das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen.....105

1	Das Dienstleistungsspektrum der Wohnungswirtschaft von A bis Z.....	105
1.	Abfallkostenmanagement.....	105
2.	Altengerechtes Wohnen	107
3.	Betriebskostenbeirat	110
4.	Betriebskosten-Benchmarking	111
5.	Car-Sharing	112
6.	Concierge	113
7.	Energieberatung	116
8.	Energiemanagement	118
9.	Fahrradservices	121
10.	Fremdsprachige Kundeninformationen.....	121
11.	Freizeitangebote für Senioren	122
12.	Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche	123
13.	Gästewohnungen	125
14.	Gemeinschaftsräume	126
15.	Gerätepool.....	127
16.	Grüninspektoren.....	128
17.	Grundrissgestaltung nach Mieterwunsch	129
18.	Handwerkliche Qualifizierungsprojekte	129
19.	Haushaltshilfen.....	131
20.	Hausnotruf.....	132
21.	Home-Sitting.....	133
22.	Informationen über die lokale Infrastruktur.....	134
23.	Instandhaltungs- und Reparaturdienste	134
24.	Kinderbetreuung.....	136
25.	Kinderfreundliche Hausordnung.....	136
26.	Kunst und Kultur.....	136
27.	Kundenkarten	138
28.	Lagerräume	139
29.	Lieferdienste.....	140
30.	Mieterbeiräte	140
31.	Mieterinformation über Medien.....	142
32.	Mietergärten.....	144
33.	Mieter- und Kinderfeste	146
34.	Mietervereine	146

35.	Mieterwettbewerbe.....	148
36.	Multi-Media-Terminals.....	148
37.	Nachbarschafts- und Stadteiltreffs.....	149
38.	Quartiersmanagement.....	151
39.	Schuldnerberatung.....	152
40.	Selbstablesung des Ressourcenverbrauchs.....	153
41.	Service-Wohnen.....	153
42.	Sicherheitsdienstleistungen.....	155
43.	Sonderaktionen zur Vermietung von Wohnraum.....	157
44.	Sozialberatung und Konfliktlösung.....	157
45.	Sportangebote.....	159
46.	Umgestaltung von Hauseingängen.....	161
47.	Umzugsmanagement.....	162
48.	Verkauf von ÖPNV-Tickets.....	163
49.	Versicherungsberatung.....	164
50.	Videüberwachung.....	164
51.	Wassermanagement.....	166
52.	Wintergärten.....	168
53.	Wohnungsvermittlung und Wohnungstausch.....	168
54.	Wohnwertmiete.....	169
55.	Zertifizierung von Wohnraum.....	170
2	Quellenverzeichnis.....	171
2.1	Dargestellte Wohnungsunternehmen.....	171
2.2	Literatur.....	173
2.3	Internetquellen.....	177
Autoren und Veröffentlichungen des Forschungsverbundes.....		179
1	Dirk Hohm.....	179
2	Helga Jonuschat.....	179
3	Michael Scharp.....	180
4	Dirk Scheer.....	181
5	Thorsten Schneider.....	182
6	Gerd Scholl.....	183
7	Mark Wendlandt.....	183
8	Veröffentlichungen des Forschungsverbundes.....	184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 : Hauptphasen des Service Engineering	17
Abbildung 2: Gestaltungs- und Bewertungsschritte des Service Engineering.....	17
Abbildung 3: Ablauf einer Situationsanalyse.....	19
Abbildung 4: SWOT-Portfolio	26
Abbildung 5: Portfoliodarstellung der Ideenbewertung	38
Abbildung 6: Vorgehensmodell des Service Engineering für die Wohnungswirtschaft	46
Abbildung 7: Ablauf des Modellprojekts	46
Abbildung 8: Mind Map für die Dienstleistungsidee „Virtueller Marktplatz“	47
Abbildung 9: QFD-Matrix für das Beispiel „IuK-Schulung“	49
Abbildung 10: Unterschiedliche Formen der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten	55
Abbildung 11: Rahmenkonzept	69
Abbildung 12: Indexwerte der Globalzufriedenheit.....	75
Abbildung 13: Umzugsintentionen nach Altersgruppen	77
Abbildung 14: Bewertungen der Qualitätsdimensionen.....	80
Abbildung 15: Bedeutungsgewichte verschiedener Teilqualität (Pfadkoeffizienten)...	82
Abbildung 16: Nutzungsinteressen für wohnbegleitende Dienstleistungen.....	84
Abbildung 17: Vorgehensmodell Service Engineering in der Wohnungswirtschaft	92
Abbildung 18: Fokusgruppen im Service Engineering	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Untersuchungsfelder der Umfeldanalyse	19
Tabelle 2: Unternehmensfaktoren der beteiligten Praxispartner (2000)	21
Tabelle 3: Relevante Faktoren der Umfeldanalyse	25
Tabelle 4: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den Situationsanalysen.....	27
Tabelle 5: Ideenliste „Dienstleistungen Einzug und Umzug“	30
Tabelle 6: Erste Dienstleistungscharakterisierung und -bewertung	30
Tabelle 7: Charakterisierung der Dienstleistungsidee.....	36
Tabelle 8: Bewertungsmatrix für Dienstleistungsideen	36
Tabelle 9: Ranking von Dienstleistungsideen	37
Tabelle 10: Trägerschaftsformen wohnbegleitender Dienstleistungen	59
Tabelle 11: Messkonzept der Globalzufriedenheit.....	74
Tabelle 12: Bewertungsdimensionen und Attribute der Qualität	79
Tabelle 13: Kundenintegration im Innovationsprozess.....	90
Tabelle 14: Ablaufschema für den Einsatz von Fokusgruppen.....	97
Tabelle 15: Struktur des I&K-Leitfadens	100

**Helga Jonuschat, Michael Scharp:
Ideenentwicklung in der Praxis**

IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH

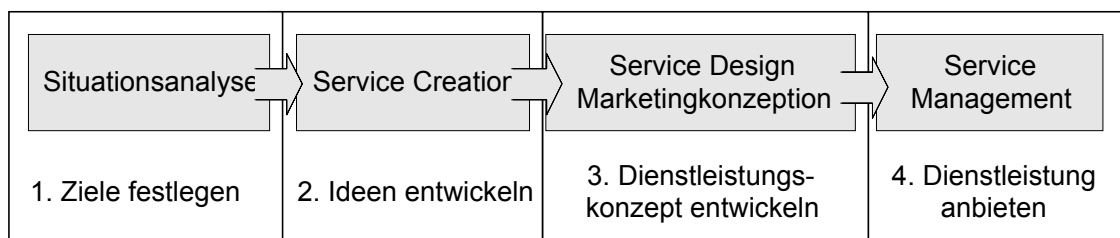
1 Einleitung

Das Ziel dieses Kapitels ist es, einen Überblick über die verschiedenen Herangehensweisen zu geben, mit denen das Service Engineering-Konzept im wohnungswirtschaftlichen Alltag angewendet werden kann. Damit soll Wohnungsunternehmen eine Arbeitshilfe gegeben werden, wie die zunächst abstrakten Arbeitsphasen „Situationsanalyse“ und „Service Creation“ konkret im Unternehmen durchgeführt werden können.

Die Methodik des Service Engineering

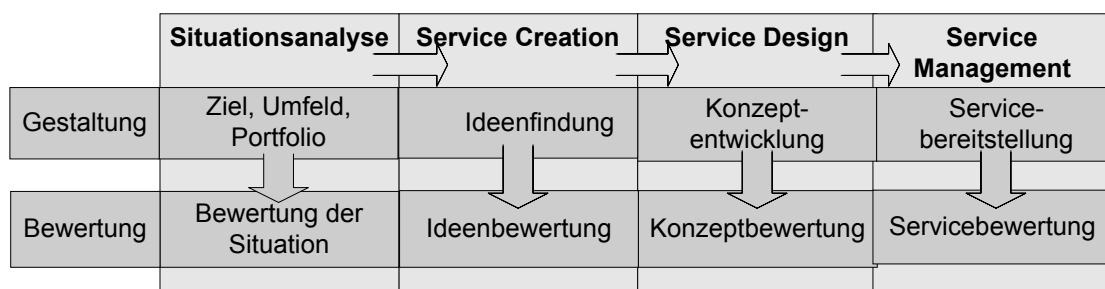
Das Service Engineering-Konzept dient dazu, die Dienstleistungsentwicklung und –erbringung zu systematisieren, um sie so effektiver zu gestalten und Unternehmens- sowie Kundenanforderungen schon in der Entwicklungsphase berücksichtigen zu können. Die systematische Dienstleistungsentwicklung basiert auf vier Phasen, die je nach Bedarf intensiver oder weniger durchdringend bearbeitet werden können. Der gesamte Service Engineering-Prozess kann dabei in vier Hauptphasen eingeteilt werden:

Abbildung 1 : Hauptphasen des Service Engineering



In jeder dieser vier Hauptphasen können Gestaltungs- und Bewertungsschritte unterschieden werden:

Abbildung 2: Gestaltungs- und Bewertungsschritte des Service Engineering



Im Forschungsprojekt „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ haben die beteiligten Forschungsinstitute sich grundsätzlich an diesem Phasenmodell orientiert. Die folgenden Praxisbeispiele zur Situationsanalyse und zur Service Creation Phase basieren daher auf diesem Modell.³

Durchführung der Situationsanalyse und der Service Creation Phase

Die Ausgestaltung der Phasen des Service Engineering kann auf verschiedene Arten erfolgen. Das Konzept stellt dabei nur eine Leitlinie von aufeinanderfolgenden Arbeitsphasen und Arbeitsschritten dar, die den gesamten Prozess strukturieren. Wichtig ist für die Nutzung des Service Engineering-Konzepts, dass das jeweilige Unternehmen eine anwendungsfreundliche Methodik entwickelt, die für dessen Bedürfnisse und die spezifische Situation des Unternehmens optimiert ist. Im Folgenden werden drei sehr unterschiedliche Herangehensweise dargestellt:

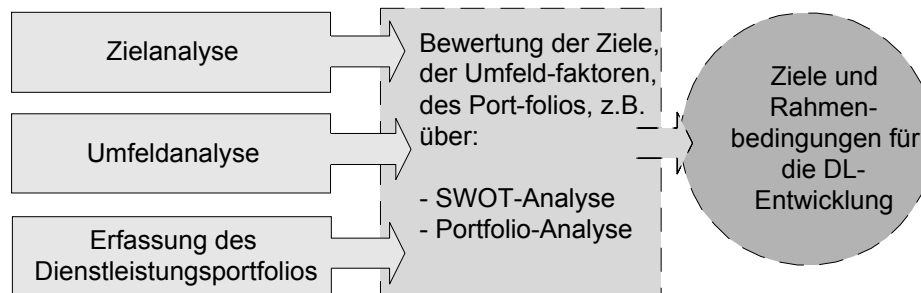
- Die interne Erarbeitung der Situationsanalyse sowie der Dienstleistungsideen,
- die Unterstützung durch einen externen Berater sowie
- die Ideengenerierung auf Basis einer kurzen Umfeldanalyse in Workshops mit Vertretern verschiedener Wohnungsunternehmen.

Hierfür werden exemplarisch die Vorgehensweisen erläutert, die vorrangig das IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung in den gemeinsamen Praxisworkshops mit den anderen Forschungsinstituten erprobt hat. Als Informationsbasis dienten dabei die kontinuierliche Zusammenarbeit mit der GSW – Gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH, sowie einmalige Workshops mit unterschiedlichen Wohnungsunternehmen in Mannheim und Bielefeld, die im Verbund mit IÖW und dem Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum der Universität Hannover organisiert wurden.

2 Praxiserfahrungen zur Situationsanalyse

Um Zielsetzungen und strategisch wichtige Inhalte für das spätere Dienstleistungsangebot festzulegen, ist es sinnvoll, den Prozess der Dienstleistungsentwicklung mit einer Situationsanalyse zu beginnen. Dabei gilt es, die generellen Unternehmensziele und das weitere wie nähere Unternehmensumfeld zu betrachten, sowie das derzeitige Dienstleistungsportfolio und die Kundenbedarfe zu analysieren, um daraus Ziele für die Dienstleistungsentwicklung abzuleiten:

³ Ausführliche Informationen zur Methodik des Service Engineering im GdW-Leitfaden „Innovative Dienstleistungen ‚rund um das Wohnen‘ professionell entwickelt“, Berlin 2004.

Abbildung 3: Ablauf einer Situationsanalyse

Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten dargestellt, eine Situationsanalyse durchzuführen, um einen Überblick über mögliche Organisationsformen zu bekommen. Erste Erfahrungen zur Situationsanalyse für die Dienstleistungsentwicklung wurden dabei zunächst von der Projektgruppe der GSW „Dienstleistungsentwicklung“ erarbeitet. Im Rahmen des Service Engineering-Projekts wurden weiterhin von jedem Forschungsinstitut Situationsanalysen für den jeweiligen Praxispartner erstellt. Damit liegen zwei verschiedene Herangehensweisen vor: Zum einen eine interne, von Mitarbeitern durchgeführte Situationsanalyse und zum anderen drei aus Sicht von Forschungsinstituten. Ergänzt werden diese beiden Vorgehensweisen mit Erfahrungen aus zwei Projekt-Workshops mit Vertretern unterschiedlicher Wohnungsunternehmen.

2.1 Die Begleitung der Situationsanalyse durch einen externen Berater

Im Rahmen des Projekt haben die drei beteiligten Forschungsinstitute für ihre Praxispartner Umfeldanalysen erarbeitet. Dabei wurden die folgenden drei Ebenen beachtet:

Tabelle 1: Untersuchungsfelder der Umfeldanalyse

Makroumwelt	Mikroumwelt	Situation der Unternehmung
technologische Faktoren	Bewohneraspekte (Bewohnerverhalten, Bewohnerdemographie, Einstellungen und Werte der Bewohner)	Eigentums- und Besitzverhältnisse
sozio-kulturelle Faktoren	Dienstleister (Kooperationspartner)	Organe und Organisation
ökologische Faktoren	Mitanbieter	Unternehmensphilosophie
ökonomische Faktoren		
politisch-rechtliche Faktoren		

Ergänzt wurden diese Umfeldanalysen durch eine Analyse der Unternehmensziele sowie des Dienstleistungsportfolios des jeweiligen Praxispartners sowie über eine vergleichende Kundenbefragung (vgl. S. 67) von vier Hannoveraner Wohnungsunternehmen.⁴ Die im Projekt erarbeiteten **Umfeldanalysen** basierten auf einer umfassenden Internet-

⁴ Diese Dokumente stehen unter: www.izt.de/sewowi als Download zur Verfügung.

Literatur- und Dokumentenrecherche zu derzeit besonders relevanten Entwicklungen im Umfeld von Wohnungsunternehmen.

Abgesehen von wenigen regionalen Besonderheiten wurden bei den drei Umfeldanalysen für das Berliner, Mannheimer und Hannoveraner Wohnungsunternehmen folgende Themenfelder als gleichermaßen relevant angesehen:

- Situation des sozialen Wohnungsbaus,
- Lockerung des Wettbewerbsrechts,
- Anstieg der Betriebskosten und
- Bevölkerungsentwicklung (demographischer Wandel, Wanderungsbewegungen).

Im Rahmen der Umfeldanalyse zeigte sich, dass die Situation des **sozialen Wohnungsbaus** in allen drei Städten von ähnlichen Tendenzen geprägt sind: Einem drastischen Rückgang des Neubaus, einer Verringerung der Belegungsrechte und einer Veränderung der Belegungsmodalitäten. Zusammenfassend lässt sich aus der Entwicklung der öffentlichen Wohnungsbauförderung für die wohnungswirtschaftliche Servicepolitik die Schlussfolgerungen ableiten, dass marktliche Anreize und Steuerungsmechanismen an Gewicht auch für solche Mietwohnungsmärkte gewinnen, die zum Bereich des sozialen Wohnungsbaus zugerechnet werden.

Das **Wettbewerbsrecht** ermöglicht es den Unternehmen, zusätzliche Anreize für die Anmietung zu setzen. Verbleibende Wettbewerbsvorteile werden jedoch nur erzielt, wenn die Anreize in Verbindung mit investiven Zugaben für die Wohnung verbunden werden.

Im Bereich der **Betriebskostenentwicklung** zeigt sich ein starker Anstieg der warmen und kalten Betriebskosten in den letzten Jahren, die dazu führen, dass auf diesem Gebiet Anstrengungen der Unternehmen zur Minderung der Positionen unternommen werden. Aufgrund der Monopolstrukturen und gesetzlichen Rahmenbedingungen sind allerdings die Handlungsspielräume gering, so dass technische Investitionen (z. B. Kaltwasserzähler) oder Beratungsleistungen (z. B. Energieberatung) an Bedeutung gewinnen.

Weiterhin lassen die Prognosen für die **Bevölkerungsentwicklung** für die drei Städte den Schluss zu, dass es in Zukunft zu einem verstärkten Verteilungswettbewerb um die Kunden kommen wird. Angesichts dieser Rahmenbedingungen gewinnt die Qualität der Kernvermietleistungen an Bedeutung. Erst wenn die Kernleistung „stimmt“, kann glaubwürdig eine Erweiterung des Dienstleistungsspektrums vermittelt werden.

Zudem lässt die deutlich **zunehmende Zahl älterer Menschen** auf neue Potenziale für Dienstleistungen schließen, da zugleich die Familiennetzwerke schwächer werden. Allerdings stellt sich die Frage nach Einkommenssituation älterer Mieter, insbesondere für diejenigen Unternehmen, die vor allem kleine und preisgünstige Wohnungen anbieten. Auch der Versorgungsauftrag, der sich sowohl in hohen Anteilen von öffentlich geförderten Wohnungen als auch in den Bestandsstrukturen der GBG und der GSW (kleine und ältere Wohneinheiten) widerspiegelt, bedingt ein geringeres Potential von Kunden, die kostenpflichtige Dienstleistungen bezahlen können und wollen, da sowohl kleine

und preisgünstige Wohneinheiten als auch Sozialwohnungen vor allem von einer Klientel mit geringem eigenen Einkommen nachgefragt werden.

Des Weiteren werden **Wanderungsbewegungen** (Ansiedlung von Familien im Umland der Städte) und **Segregationserscheinungen** (Entmischung, Verlust von integrierenden Bewohnergruppen) anhalten. Die Wohnungsunternehmen können hierbei mit dem Angebot von Dienstleistungen einige Ursachen indirekt beeinflussen, indem sie z. B. die Wohnsituation für Familien verbessern.

Die Beteiligung an quartiersstabilisierenden Maßnahmen hemmen darüber hinaus nicht nur Segregationstendenzen, sondern wirken auch positiv auf die Kundenzufriedenheit der übrigen Mieter.

Die Analyse der **Situation der Unternehmen** dient dazu, für das Unternehmen die Rahmenbedingungen für eine Dienstleistungserbringung zu bestimmen. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden dabei Daten zu Mitarbeitern (Anzahl, Arbeitsbereiche etc.), Beteiligungen (Beteiligungen an anderen Unternehmen, Tochterunternehmen etc.), Wohnungsbestand (Bestand, Alter, Größe, Neubau etc.) und Bewohnerschaft (Nationalitäten, Wohnzufriedenheit, Fluktuation etc.) ausgewertet. Die grundlegenden Eckdaten der beteiligten Praxispartner sind folgende:

Tabelle 2: Unternehmensfaktoren der beteiligten Praxispartner (2000)

Unternehmen	Mitarbeiter	Beteiligungen/ Tochterunternehmen	Wohnungsbestand
GSW Berlin	1.100	7 Tochterunternehmen, 7 Beteiligungen	58.684 WE
GBG Mannheim	246	1 Tochterunternehmen (ServiceHaus Service GmbH), 3 Beteiligungen	19.840 WE
Gundlach Wohnungsunternehmen Hannover	160	Gundlach Wohnungsunternehmen ist neben drei anderen Firmen Teil der Gundlach Beteiligungs-GmbH	4.226 WE

Die **Zielanalysen** der drei Forschungsinstitute in Bezug auf die Dienstleistungserbringung ergaben ebenso wie die Umfeldanalysen ähnliche Ergebnisse. Das primäre Ziel von Dienstleistungen ist die Unterstützung des Vermietungsgeschäftes zur Förderung der Gesellschafter- und Kundenzufriedenheit. In diesem Sinne können wohnbegleitende Dienstleistungen eingesetzt werden, um die Kundenbindung zu erhöhen, zusätzliche Erträge zu erwirtschaften oder zur Lösung von Problemen beizutragen.

Um Aufschluss über generelle **Kundenbedürfnisse** zu erhalten, wurde ferner vom Lehrstuhl für Marketing und Konsum der Universität Hannover eine vergleichende Kundenbefragung bei vier Wohnungsunternehmen durchgeführt. Aus der Analyse der Befragung ergab sich hinsichtlich der Entwicklung von Dienstleistungen, dass die Entwicklung und das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen nur dann auf eine hinreichende Akzeptanz bei den Bewohnern stoßen dürfte, wenn die Bewohner mit den Kernleistungen und den obligatorischen Vermietleistungen des Unternehmens grund-

sätzlich zufrieden sind. Methodisch gesehen ist die Kundenbefragung ein sinnvoller Ansatz, um relevante Quartiere bzw. Standorte sowie Zielgruppen für das Angebot von Dienstleistung zu bestimmen. Darüber hinaus wurden in der Kundenbefragung bestimmte Dienstleistungsideen mit einer hohen Akzeptanz bei den Bewohnern (wie z. B. Treppenhausreinigung, kleine Handwerks- und Reparaturarbeiten, altengerechte Umgestaltung der Wohnung) erfasst, die als Basis für eine weitere Bearbeitung in der Service Creation-Phase dienen können.

Ergänzt wurden die Untersuchungen zu Zielen und Umfeld über die **Analyse des Dienstleistungsportfolios** der Praxispartner. Dabei richtete sich die Darstellung des jeweiligen Portfolios nach unterschiedlichen Aspekten:

- **Kernleistungen des Unternehmens:** Geschäftsbereiche der GSW Berlin (Kaufmännischer Geschäftsbereich, Geschäftsbereich Bestandbewirtschaftung), Geschäftsfelder der GBG Mannheim (Hausbewirtschaftung, Neubau, Instandhaltung und Modernisierung, Sanierung, Um- und Ausbauten); Produktlinien des Gundlach Wohnungsunternehmens Hannover (Vermietung, Baubetreuung, Leistungen für gewerbliche und private Vermieter).
- **Organisation der Dienstleistungserbringung:** Dienstleistungsverantwortliche in verschiedenen Unternehmensbereichen bei der GSW Berlin, Dienstleistungserbringung über das Tochterunternehmen ServiceHaus GmbH bei der GBG Mannheim, Dienstleistungserbringung in vier „Betreuungsteams“ beim Gundlach Wohnungsunternehmen in Hannover.
- **Portfolio wohnbegleitender Dienstleistungen:** Strukturierung nach Dienstleistungsinhalten bei der GBG (Umzugs-, Handwerker-, Versicherungs- und Reparaturservice) und der GSW (Dienstleistungen zur Unterstützung des Kerngeschäfts, zur Steigerung der Lebensqualität und zur Stabilisierung von Problemgebieten), sowie projekt- bzw. quartiersbezogene Beschreibung bei Gundlach (Regenbogensiedlung, Europahaus Langenhagen, Habitat – Internationales Wohnen am Kronspark, Senioren-Wohnungen in Roderbruch).

Diese Analyse bestand im Wesentlichen darin, das jeweilige Dienstleistungsangebot zu erfassen, zu strukturieren und mögliche Optimierungspotenziale mit den Praxispartnern zu diskutieren. Schließlich wurden die Ergebnisse der Situationsanalyse für die Unternehmen zu einem Bericht zusammengestellt und mit den jeweiligen Entscheidungsträgern mögliche Ansatzpunkte für die Dienstleistungsentwicklung diskutiert.

2.2 Die Situationsanalyse in einem unternehmensinternen Projektteam

Als Beispiel für die Dienstleistungsentwicklung in einem unternehmensinternen Projektteam soll im Folgenden die **Arbeitsgruppe „Dienstleistungsentwicklung“** der GSW – Gemeinnützigen Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft in Berlin vorgestellt werden. Zusammen mit drei weiteren Arbeitsgruppen (Umfeldbeobachtung, Produktentwicklung, Neue Geschäftsfelder) wurde sie im Rahmen des Geschäftsprozesses „Strategische Unternehmensentwicklung“ ins Leben gerufen.

Die AG "Dienstleistungsentwicklung" setzte sich aus Mitarbeitern verschiedener Geschäftsbereiche wie Personalabteilung oder Rechnungswesen zusammen, die mit wohnbegleitenden Dienstleistungen bislang nur am Rande zu tun hatten. Die Projektarbeit erfolgte neben dem Alltagsgeschäft und außerhalb der Arbeitszeit.

Die Mehrarbeit war laut der Projektleiterin aufgrund der zeitlichen Begrenzung sowie der persönlichen Motivation des Projektteams unproblematisch. Der Ablauf des Projektes wurde von verschiedenen Meetings bestimmt: Abgesehen von regelmäßigen internen Treffen, die in der Regel im Abstand von zwei Wochen stattfanden, gab es Sondersitzungen mit projektexternen Mitarbeitern der GSW, sowie mehrere Präsentationen vor der Geschäftsführung und eine extern moderierte Klausurtagung. Die Motivation zur Arbeit an dem Projekt „Service Engineering“ wurde nicht unerheblich durch diese Meetings gefördert.

Zunächst wurde von dem Projektteam eine **Umfeldanalyse** vorgenommen, die die derzeitige Marktsituation und relevante Entwicklungsperspektiven darstellen sollte. Die Umfeldanalyse wurde mit einer Darstellung derzeit üblicher Angebote von wohnbegleitenden Dienstleistungen eingeleitet. Über interne Diskussionen, Literatur- und Seminaerauswertungen, Presse und Internetrecherche sollten dann die wichtigsten Themenbereiche innerhalb des Unternehmensumfelds, für die Situation des Unternehmens und in Bezug auf Kundenbedarfe erarbeitet werden.

Zur Untersuchung des **Unternehmensumfelds** wurden Daten zu wohnbegleitenden Dienstleistungen, der Bevölkerungsabwanderung ins Berliner Umland, der Bevölkerungsentwicklung in Berlin (absolut, Haushaltsstrukturen, Altersgruppen, Migranten) sowie wirtschaftlichen Entwicklungen in Bezug auf Transfereinkommen (Wohngeld, Sozialhilfe etc.) erhoben.

Die zentralen Aussagen der Befragungsergebnisse waren, dass wohnbegleitende Dienstleistungen genutzt werden sollten, um zukünftigen Leerständen aufgrund der negativen Bevölkerungsentwicklung entgegen zu wirken. Zudem erschien es aufgrund des zunehmenden Anteils bedürftiger Mieter an der Bewohnerschaft sinnvoll, neue Dienstleistungsangebote im Sozialbereich zu entwickeln. Wie sich diese Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld auf die Situation der GSW und deren Mieterschaft auswirken, sollte daraufhin weiter vertieft werden.

Der Untersuchungsschwerpunkt der GSW-Mitarbeiter galt der derzeitigen Situation der GSW sowie deren Kunden. Die **Situation der GSW** wurde zunächst im Hinblick auf den Gebäudebestand untersucht. Hierbei waren einerseits Bestandsdaten wie Baualter, Preisbindung und Bautypen und andererseits marktrelevante Daten zu Leerstand und Fluktuation von Bedeutung. Anhand dieser Analyse wurde die Dringlichkeit herausgestellt, dass das Unternehmen einen Perspektivenwechsel vom „Wohnungsverteiler zum Dienstleister“ vornehmen sollte. Wohnbegleitende Dienstleistungen sollten dabei neben erhöhter Kundenbindung auch zum Teil als neue Geschäftsfelder Ertragszuwächse si-

chern. Zudem wurden bestimmte Quartiere im Bestand hervorgehoben, bei denen ein Angebot von Dienstleistungen sinnvoll erscheint.

Anschließend wurden die **Bedarfe der GSW-Kunden** in Bezug auf wohnbegleitende Dienstleistungen erfasst. Die Kundenanalyse erfolgte zum einen über die Auswertung der GSW Mieterbefragung zur Kundenzufriedenheit und zum anderen über die statistische Analyse von Kundendaten.

Hierfür wurden zunächst interne Daten zu Haushaltsgröße, Wohndauer, Familienstand, Haushaltseinkommen, Altersstruktur, Haushaltseinkommen ausgewertet. Hierbei zeigte sich, dass die GSW-Mieterschaft einen durchschnittlich höheren Anteil an älteren Mietern, an Bewohnern mit geringem Einkommen sowie an Single-Haushalten als der Berliner Durchschnitt hat. Daraus wurde ein erhöhter Bedarf an Diensten für Senioren und Single-Haushalte einerseits und an sozialen Dienstleistungen andererseits abgeleitet. Auf Basis der GSW – Wohnzufriedenheitsanalyse 1997 wurden Anforderungen aus der Wohnzufriedenheit bei den Kerndienstleistungen herausgearbeitet. Die Wohnzufriedenheitsanalyse erfasste folgende Kriterien: Zufriedenheit mit Sprechzeiten, Erreichbarkeit, Mängelbeseitigung, Modernisierungsinformationen, Beurteilung Betriebskosten-Abrechnungen, Gebäudereinigung, Mietniveau, Wohnung, Haus und Umfeld sowie die Kundenfreundlichkeit in den Geschäftsstellen. Hieraus ergab sich, dass vor allem die Dienstleistungen interessant erscheinen, die der Verbesserung des Wohnumfelds und der Lebensqualität dienen.

Schließlich führte die AG Dienstleistungsentwicklung eine **Zielanalyse** für die Erbringung wohnbegleitender Services durch. In Gesprächen mit der Geschäftsführung sowie innerhalb eines Workshops zu den Perspektiven der Wohnungswirtschaft wurden die Leitlinien für die Entwicklungsarbeit der AG fest gelegt. Wohnbegleitende Dienstleistungen sollen demnach die Vermarktung der Wohnung unterstützen, um die Kundenbindung zu erhöhen sowie als Anreiz für potentielle Neukunden dienen. Diese Bereichsziele sollen im weiteren Rahmen zur Ertragsstabilisierung sowie zur Kundenorientierung des Unternehmens beitragen. Aus diesen Ergebnissen wurden daraufhin die prioritären Ziele für die Dienstleistungsentwicklung abgeleitet.

2.3 Die Situationsanalyse im Rahmen von Projektworkshops

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurden zwei Workshops mit Vertretern der Wohnungswirtschaft durchgeführt: Der überregionale Workshop „Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: professionelle Entwicklung neuer Serviceangebote“ am 14.11.02 in Mannheim und der Workshop der Projektgruppe „Dienstleistung“ der Arbeitsgemeinschaft der Wohnungswirtschaft Ostwestfalen-Lippe am 27.5.03 in Bielefeld. Aufgrund der zeitlichen Begrenzung bestand in diesen Workshops die Situationsanalyse im Wesentlichen aus der Suche nach besonders dringlichen Themenfeldern im Umfeld von Wohnungsunternehmen. Die Umfeld- und Zielanalyse wurden somit in einem Arbeitsschritt zusammengefasst.

Die AG Service Creation in Mannheim

In der Arbeitsgruppe „Service Creation“ im Rahmen des Workshops in Mannheim wurde als Basis für die Service Creation Phase relevante Dienstleistungsfelder ermittelt. Zu diesem Zweck wurden die Teilnehmer gebeten, jeweils zwei Karteikarten mit Themenbereichen zu beschriften, die für ihr Unternehmen derzeit besonders wichtig sind. Die Karten wurden anschließend eingesammelt und in Gruppendiskussion den Bereichen der Umfeldanalyse „Makroumwelt“, „Mikroumwelt“ sowie „Situation des Unternehmens“ zugeordnet. Zur Bewertung vergab schließlich jeder Teilnehmer drei Punkte für besonders relevante Themenfelder. Hieraus ergaben sich folgende Cluster (jeweilige Punktbewertung in Klammern):

Tabelle 3: Relevante Faktoren der Umfeldanalyse

Makroumwelt	Mikroumwelt	Situation des Unternehmens
TV-Versorgung (1 Punkt)	Kundenbindung (10 Punkte)	Leerstände (9 Punkte)
Wirtschaftsentwicklung	Mieterzufriedenheit (1 Punkt)	Weiterentwicklung als Dienstleister (2 Punkte)
Demographie	Überalterung der Quartiere (1 Punkt)	Viele Mieter mit geringem Einkommen (2 Punkte)
	Ghettobildung	Imagepflege (2 Punkte)
	Wohnumfeldverbesserung	Instandhaltungskosten optimieren
	Verbesserung der Mieterstrukturen	Betriebskosten senken
		Finanzielle Lage

Diese Bewertung zeigte, dass Interessenschwerpunkte eher bei Themen liegen, die zur Mikroumwelt des Unternehmens zählen sowie finanzielle Aspekte berühren. Die höchste Bewertung fiel dem Aspekt „Kundenbindung“ zu, der daher als Ansatz für die Service Creation Phase genommen wurde (vgl. Kapitel 3.3).

Projektgruppe „Dienstleistungsentwicklung“ in Bielefeld

Im Bielefelder Workshop mit der Projektgruppe „Dienstleistungsentwicklung“ wurden relevante Umfeldfaktoren für die Dienstleistungsentwicklung mit Hilfe der sogenannten SWOT-Analyse zusammengestellt.⁵ Die SWOT-Analyse basiert auf der Erfassung von Stärken (**S**trengths), Schwächen (**W**eaknesses), Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) die anhand des folgenden Portfolios strukturiert werden:

⁵ Literatur zur SWOT-Analyse findet sich im GdW Leitfadens „Innovative Dienstleistungen ‚rund um das Wohnen‘ professionell entwickeln“, Berlin 2004, S. 34 ff. sowie im Internet unter <http://www.izt.de/sewowi/arbeitshilfen-/arbeitsblatt2.html>.

Abbildung 4: SWOT-Portfolio

		Umfeld	
		Chancen der DL-Erbringung: z. B. Stärkung der Marktposition	Risiken der DL-Erbringung z. B. keine Nachfrage
Unternehmen	Stärken für DL-Erbringung: z. B. Erfahrung mit Dienstleistungen	Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	Stärken einsetzen, um Risiken zu verringern
	Schwächen für DL-Erbringung: z. B. Mangelnde Flexibilität der Mitarbeiter	Schwächen minimieren, um Chancen nutzen	Schwächen und damit Risiken minimieren

Demnach sollten die Teilnehmer auf jeweils einer Karte die für sie relevantesten Stärken und Schwächen der Wohnungsunternehmen in Bezug auf die Dienstleistungserbringung, sowie Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld notieren. Diese Karten wurden daraufhin in das Portfolio eingeordnet.

Schließlich wurden die Stichworte zu themengleichen Clustern zusammengefasst. Im nächsten Schritt bewerteten die Teilnehmer die jeweiligen Aspekte über eine Punktbewertung (2 Punkte = besonders wichtig, 1 Punkt = wichtig). Als wichtigste Faktoren, die es bei der Dienstleistungserbringung zu beachten gibt, zählen hiernach (Punktzahl in Klammern):

- Kundenbindung verstärken (15)
- Stärkung/Verbesserung der Marktposition (8)
- Motivierte Mitarbeiter (8)
- Mangelnde Flexibilität der Mitarbeiter (8)
- Mangelnder Informationsaustausch im Unternehmen (2)
- Kompetenz der Mitarbeiter in Bezug auf Kundenbetreuung (1)
- Erfahrung mit Dienstleistungen (1).

Hieraus wird deutlich, dass die Teilnehmer durch das Angebot von Dienstleistungen, ebenso wie im Mannheimer Workshop, eine höhere Kundenbindung sowie eine verbesserte Marktposition erwarten. Zudem werden die Motivation bzw. Flexibilität der Mitarbeiter für das Gelingen als maßgeblich erachtet. Die Vorteile der Anwendung einer SWOT-Analyse zur Vorbereitung des Service Engineering Prozesses liegen insbesondere darin, dass sie mit geringem Aufwand durchgeführt werden kann und dass sie neben der Erfassung relevanter Umfeldfaktoren gleichzeitig auch eine Bewertung der unternehmensinternen Stärken und Schwächen bezüglich der Dienstleistungserbringung beinhaltet.

2.4 Fazit zur Situationsanalyse

Die folgende Tabelle stellt die wichtigsten Ergebnisse der verschiedenen Vorgehen zur Situationsanalyse für die Entwicklung von Dienstleistungen dar:

Tabelle 4: Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den Situationsanalysen

Verfahren der Situationsanalyse Ergebnisse für die DL-Erbringung	Wissenschaftliche Begleitung	Unternehmensinternes Projektteam	Workshops	
			Brainstorming - Punktbewertung	SWOT-Analyse - Punktbewertung
Wichtige externe Faktoren aus der Analyse der Makroumwelt	Geändertes Wettbewerbsrecht, Betriebskostenentwicklung, demographische Entwicklungen	Zunehmendes Angebot wohnbegleitender DL, Wandel der Wohnungswirtschaft zum Dienstleister	TV-Versorgung, Wirtschaftsentwicklung, Demographie	Stärkung/ Verbesserung der Marktposition
Wichtige externe Faktoren aus der Analyse der Mikroumwelt	Bevölkerungsentwicklung, Wanderungsbewegungen, Segregationserscheinungen, Wettbewerber	Regionale Bevölkerungsabwanderung, regionale Wirtschaftsentwicklung (u.a. Transfereinkommen)	Kundenbindung/ Mieterzufriedenheit, Überalterung der Quartiere, Ghettobildung, Wohnumfeldverbesserung, Verbesserung der Mieterstrukturen	Mangelnder Informationsaustausch zwischen Unternehmen
Wichtige interne Faktoren aus der Analyse der Situation des Unternehmens und Kunden	Anforderung an Rentabilität, neue Dienstleistungsbetätigungsfelder, steigende Relevanz „weicher“ Kriterien, Bedarf an Senioren-/ Renovierungs-/ Reparaturdiensten	Perspektivenwechsel vom „Wohnungsverteiler zum Dienstleister“, Verbesserung des Wohnumfelds und der Lebensqualität, Bedarf an sozialen Dienstleistungen/ Renovierungs-/ Reinigungs-/ Reparaturdiensten	Leerstände, Weiterentwicklung als Dienstleister, Steigende Zahl von Mietern mit geringem Einkommen, Imagepflege wichtig, Instandhaltungs-, Betriebskosten optimieren, Finanzielle Lage verbessern.	Motivierte Mitarbeiter, Mangelnde Flexibilität der Mitarbeiter, Kompetenz der Mitarbeiter in Bezug auf Kundenbetreuung, Erfahrung mit Dienstleistungen
Wichtige Zielsetzungen aus der Zielanalyse	Kundenbindung erhöhen, zusätzliche Erträge erwirtschaften, Problemminderung.	Vermarktung der Wohnung unterstützen, Kundenbindung erhöhen, Anreiz für potentielle Neukunden, Ertragsstabilisierung, Kundenorientierung.	Kundenbindung verstärken, Stärkung/ Verbesserung der Marktposition	Kundenbindung verstärken

Als übergreifende Herausforderungen in Bezug auf die Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen haben sich aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Situationsanalysen einige Bereiche als gleichermaßen bedeutsam für die Umfeldanalyse herausgestellt. Diese Themenbereiche sind dabei erwartungsgemäß für alle drei Betrachtungsebenen (Makroumwelt, Mikroumwelt, Situation des Unternehmens) relevant:

- Für die Wohnungswirtschaft besteht vor dem Hintergrund der **demographischen Entwicklung** die Herausforderung, in Quartieren mit einem hohen Anteil an älteren Bewohnern Services für Senioren anzubieten.
- Allgemeine **Bedingungen des Markts** (wie Förderpolitik oder regionale Bevölkerungsentwicklung) schlagen sich insofern auf den regionalen Wohnungsmarkt nieder, dass Wohnungsunternehmen erhöhten Anforderungen an wirtschaftliche Rentabilität ausgesetzt sind. Damit werden „weiche“ Faktoren, wie die Kundenbindung, bzw. „harte“, wie die Vermeidung von Leerstand und Fluktuation, zentrale Bestandteile unternehmerischer Strategien. Das Angebot nachfragegerechter, wohnbegleitender Dienstleistungen kann dabei eine geeignete Maßnahme sein, um die Wettbewerbssituation des Unternehmens zu verbessern.
- Allgemeine **sozi-ökonomische Rahmenbedingungen** wie die Lage des Arbeitsmarkts oder die derzeitige Einwanderungspolitik, führen insbesondere in der sozialen Wohnungswirtschaft dazu, dass sich soziale Problemlagen in bestimmten Quartieren konzentrieren. Die Folgen sind Segregationstendenzen bestimmter Bewohnergruppen und eine allgemein steigende Zahl von Mietern mit geringem Einkommen. Hiermit entsteht ein erhöhter Bedarf an sozialen Dienstleistungen und Wohnumfeldverbesserungen, die gerade durch den Rückzug der öffentlichen Hand aus vielen Versorgungsbereichen für Wohnungsunternehmen in Zukunft immer relevanter werden.
- Wohnungsunternehmen haben außerdem erkannt, dass in der Wohnungswirtschaft allgemein ein **Imagewandel vom Wohnungsversorger zum Dienstleister** stattfindet und sie daher verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Dienstleistungsmentalität in ihre strategische Unternehmensentwicklung miteinbeziehen sollten.

Die drei **Zielanalysen** stimmen insofern überein, dass als zentrale servicepolitische Zielsetzungen die Erhöhung der Kundenbindung sowie die Stabilisierung oder Verbesserung der Marktposition gelten. Die Minderung von sozialen Problemfeldern ist darüber hinaus ein wichtiges strategisches Ziel von Dienstleistungsangeboten, das auch innerhalb der Workshops sowie bei der AG „Dienstleistungsentwicklung“ aus der Umfeldanalyse abgeleitet werden kann.

Wenn man die unterschiedlichen Verfahren zur Situationsanalyse hinsichtlich des **methodische Vorgehen** betrachtet, ergeben sich deutliche Unterschiede in Aufwand und Informationstiefe. Die Vorteile einer Erstellung der Situationsanalyse durch einen externen Berater sind dabei nahe liegend: Personelle Ressourcen werden ausgelagert und die Analyse erhält eine objektivere Basis aufgrund der externen Sichtweise auf die Unternehmenssituation. Somit können auch Hintergründe zur Umfeldentwicklung sowie Rahmenbedingungen der jeweiligen Einflussfaktoren meist besser erfasst werden. Nachteile ergeben sich daraus, dass der externe Berater in der Regel ein Honorar für seine Arbeit erhält, sofern keine Forschungsinstitution mit öffentlicher Förderung zur Mitarbeit gewonnen werden kann. Die subjektive Sicht auf das Unternehmensumfeld bei der internen Erarbeitung der Situationsanalyse kann aber insofern vorteilhaft sein, dass eher sicher gestellt ist, dass die dargestellten Aspekte auch tatsächlich eine Rele-

vanz für das Unternehmen haben. Zudem besteht bei einer unternehmensinternen Bearbeitung eher Zugang zu sensibleren Unternehmensinformationen, die wichtig für die Analyse der Situation des Unternehmens sein können.

Die Herausarbeitung von relevanten Umfeldfaktoren für eine Dienstleistungsentwicklung im Rahmen von einmaligen Workshops hingegen ist zwar mit dem geringsten Aufwand verbunden. Die hier erarbeiteten Ergebnisse beschränken sich jedoch auf wenige Themenbereiche, die in ihrer Tiefe oder Kontroversität aufgrund der zeitlichen Begrenzung nur ansatzweise erfasst werden können. Eine detaillierte Analyse der Situation des Unternehmens, der Kundenbedarfe oder des Dienstleistungsportfolios, die insbesondere relevant für die Dienstleistungsentwicklung sind, kann in solchen Workshops eher nicht erfolgen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass zwar bestimmte Zielstellungen und inhaltliche Schwerpunkte im Umfeld wohnbegleitender Dienstleistungen für alle Wohnungsunternehmen gleichermaßen relevant erscheinen. Dennoch können die gemeinsamen thematischen Schwerpunkte der Situationsanalysen als erster Ansatz verstanden werden, mit dem Wohnungsunternehmen ihre eigene spezifische Ausgangsbasis für ein Service Engineering erarbeiten können. Die Wahl der Vorgehensweisen (mit externer Begleitung, in unternehmensinternen Arbeitsgruppen oder in einmaligen Workshops) hängt dabei von den bestehenden personellen und zeitlichen Ressourcen ab.

3 Praxiserfahrungen zur Service Creation-Phase

Um Ideen für ein neues Dienstleistungsangebot eines Unternehmens zu erarbeiten, können Kreativmethoden, Marktbeobachtungen oder Kundebefragungen genutzt werden. Das Ergebnis der Service Creation Phase kann dabei ein Ranking sein, das darstellt, welche der generierten Dienstleistungsideen für das Unternehmen besonders interessant sind.

Im Rahmen des Projekts wurden Praxiserfahrungen zur Service Creation-Phase einerseits über die gemeinsame Entwicklung von IZT und GSW zu einem Dienstleistungspaket „Umzugsmanagement“ sowie andererseits innerhalb der Projekt-Workshops in Mannheim und Bielefeld gewonnen. Als Ergänzung soll auch hier das Vorgehen der Projektgruppe „Dienstleistungsentwicklung“ der GSW vorgestellt werden.

3.1 Die Begleitung der Service Creation-Phase durch einen externen Berater

Aus der vorangegangenen Situationsanalyse sollte im Rahmen des Projekts beispielhaft ein Dienstleistungsfeld in der Service Creation Phase weiter bearbeitet werden. Die Situationsanalyse des IZT und weitere Gespräche mit Entscheidungsträgern der GSW ergaben, dass Dienstleistungen im Zusammenhang mit Einzug und Umzug besonders geeignet für das Angebot von neuen Dienstleistungen erscheinen. Für den Ansatz zur Ideenfindung wurde demnach folgende Fragestellung formuliert:

**Mit welchen Dienstleistungen kann der Einzug und Umzug
für GSW-Mieter erleichtert werden?**

Zu dieser Frage erfolgten persönliche Gespräche mit verschiedenen GSW-Mitarbeitern, die eine Fülle an Dienstleistungsideen hervorbrachten. Die Ideenliste wurde strukturiert und erneut zur sukzessiven Ergänzung per E-Mail an die beteiligten Mitarbeiter gesandt. Das Ergebnis dieser beiden Brainstorming-Durchläufe war die folgende Ideenliste, aus der alle Ideen heraus gefiltert wurden, die sich nicht direkt auf Einzug und Umzug beziehen:

Tabelle 5: Ideenliste „Dienstleistungen Einzug und Umzug“

Ein- und Auszug	Finanzen und Versicherung	Hilfe bei der Ummeldung
1. Komplettes Umzugmanagement	11. Versicherungsangebote ohne Hausrat und Haftpflicht	15. Ummeldung Telefon, Neuanschlüsse
2. Verleih von Umzugswagen	12. Versicherungsangebot	16. Ummeldung Strom
3. Haushaltsdienstleistungen	13. Mietkauf	17. Ummeldung Gas
4. Umbauberatung für Ältere	14. Finanzierungsangebote	18. Ummeldung Einwohnermeldeamt
5. Einrichtungsservice		19. Ummeldung Schule / Kita
6. Bauliche Veränderung		20. Kabelanmeldung
7. Handwerkerangebote beim Einzug		21. Internetanschluss
8. Renovierung		
9. Informationen zur Infrastruktur		
10. Neumieterparty		

Um diese Dienstleistungsideen bewerten und somit besonders interessante Services identifizieren zu können, wurde ein Bewertungsschema entwickelt und an die Teilnehmer verschickt. Das Ergebnis ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 6: Erste Dienstleistungscharakterisierung und -bewertung

Dienstleistungen	Erbringungsart			Nutzen der Dienstleistung			Sehr interessant	Interessant	Neutral	Eher uninteressant	Uninteressant
	Eigen-erstellung	Kooperation	Mieter einbinden	Ertragsfeld	Kundenbindung	Kundengewinnung					
Ein- und Auszug											
1. Komplettes Umzugmanagement		X			X	X		X			
2. Verleih von Umzugswagen		X			X	X			X		
3. Haushaltsdienstleistungen		X		X	X	X			X		
4. Umbauberatung für Ältere		X			X	X	X				
5. Einrichtungsservice		X		X	X	X			X		
6. Bauliche Veränderung		X		X	X	X			X		
7. Handwerkerangebote beim Einzug		X		X	X	X		X			
8. Renovierung		X		X	X	X		X			
9. Informationen zur Infrastruktur									X		
10. Neumieterparty		X			X	X		X			

Fortsetzung Tabelle 6: Erste Dienstleistungscharakterisierung und -bewertung

Dienstleistungen	Erbringungsart			Nutzen der Dienstleistung			Sehr interessant	Interessant	Neutral	Eher uninteressant	Uninteressant
	Eigen-erstellung	Kooper-ation	Mieter einbinden	Ertrags-feld	Kunden-bindung	Kunden-gewinnung					
Finanzen und Versiche- rung											
11. Versicherungsangebote ohne Hausrat /Haftpflicht		X						X			
12. Versicherungsangebot Hausrat, Haftpflicht		X						X			
13. Mietkauf	X			X	X	X		X			
14. Finanzierungsangebote		X		X	X	x			X		
Hilfe bei der Ummel- dung											
15. Ummeldung Telefon, Neuanschlüsse	X							X			
16. Ummeldung Strom	X							X			
17. Ummeldung GASAG	X							X			
18. Ummeldung Einwohner-meldeamt	X							X			
19. Ummeldung Schule / Kita	X							X			
20. Kabelanmeldung	X							X			
21. Internetanschluss		X							X		

Da alle Services mit neutral bis sehr interessant bewertet wurden, wurden sie komplett in die nun folgende Gestaltung von bestimmten „Dienstleistungspaketen“ übernommen. Um diese Pakete zusammenstellen zu können, fand ein weiteres Arbeitsgruppentreffen statt, bei dem die jeweiligen Dienstleistungen in Anlehnung an das Kano-Modell einem **Basis- , Leistungs- und Begeisterungspaket** zuordnet und diskutiert wurden.⁶ Das Kano-Modell unterscheidet folgende Anforderungen an Dienstleistungen:

- *Basisanforderungen* müssen auf jeden Fall erfüllt werden, sie garantieren aber noch nicht die Zufriedenheit der Mieter. Bei einem Service „Umzugsmanagement“ bezieht sich dies z. B. auf grundlegende Informationen zu Leistungen und Preise der jeweiligen Umzugsdienstleistungen.

⁶ s. a. GdW-Leitfaden „Innovative Dienstleistungen ‚rund um das Wohnen‘ professionell entwickeln, Berlin 2004, S. 56, und im Internet unter http://www.izt.de/sewowi/arbeitshilfen/arbeitsblaetter_9-10.html.

- Die Erfüllung von *Leistungsanforderungen* führt dazu, dass die Zufriedenheit kontinuierlich wächst. Im Falle des Umzugservices hieße dies z. B. dass er verschiedene an die jeweiligen Bedarfe des Kunden angepasste „Leistungsmodule“ beinhaltet.
- Mit den *Begeisterungsanforderungen* kann die Zufriedenheit sprunghaft verbessert und ein echter Wettbewerbsvorteil erzielt werden. Dies könnte bei einem Service „Umzugsmanagement“ z. B. über eine individuelle Stilberatung durch einen Innenarchitekten erreicht werden.

Die Workshop-Teilnehmer sollten demnach die einzelnen Dienstleistungsideen entweder dem „Basis-“, „Leistungs-“, oder „Begeisterungspaket“ zuordnen, je nachdem welche der oben beschriebenen Anforderungen von den Mietern an den Service im Rahmen eines Umzugsmanagements gestellt werden. Aufgrund der spezifizierten Definition der Dienstleistungsideen ergaben sich einige Anpassungen der Ideenliste aus der Service Creation Phase (vgl. Tabelle 6):

- Das **Begeisterungspaket** umfasst Dienstleistungen, die wünschenswert, aber in der Realisierung vergleichsweise aufwändig sind, wie ein professioneller „Einrichtungsservice“ „Bauliche Veränderung“ und „Mietkauf“. Die Services im „Begeisterungspaket“ wurden vom Projektteam vorerst nicht weiter bearbeitet, könnten aber für eine spätere Abrundung des Angebots „Umzugsmanagement“ von Interesse sein.
- Das **Leistungspaket** umfasst verschiedene Dienstleistungen, die meist von Kooperationspartnern der GSW erbracht werden sollen: „Ummeldeformulare“ (Telefon, Internet, Kabelfernsehen, Einwohnermeldeamt) „Vergünstigungen bei Ummeldung zu einem Kooperationspartner“ (derzeit nur Stromanbieter), „Beratungsangebote“ (Versicherungen, Umbauberatung für Ältere), „vergünstigter Verleih von Umzugswagen“, „Umzugshilfen“ (Einpacken, Transport), „Handwerker-Service zum Einzug“ und „Neumietertparty“. Damit stellt das Leistungspaket den Kern des Dienstleistungspakets „Rund um den Umzug und Einzug“ dar.
- Das **Basispaket** besteht aus schriftlichen Informationen zur Infrastruktur des Wohnquartiers sowie den Verweisen auf alle Angebote des Leistungspakets „GSW-Umzugsmanagements“. Aus diesem Grund ergibt sich das Basispaket aus der Gestaltung des Leistungspakets.

Das Ergebnis der Service Creation Phase war damit eine Liste von Dienstleistungsideen „Rund um den Einzug und Umzug“, die in der folgenden Service Design Phase hinsichtlich ihrer Einführung in das Unternehmen und deren Vermarktung weiter ausgestaltet wurden.

3.2 Service Creation im unternehmensinternen Projektteam

Auftrag des Projektteams war es, Dienstleistungen zu entwickeln, die die Vermarktung einer Wohnung unterstützen und der Kundenbindung, bzw. als Anreiz für potentielle Neukunden dienen. Dabei sollten einerseits schon von der GSW erbrachte Dienstleistungen und andererseits neu zu entwickelnde Angebote berücksichtigt werden. Ein wichtiger Faktor hierbei war, sogenannte „Wunschmieter“ in der Bewohnerschaft zu

definieren, die es mit den Dienstleistungen zu erreichen galt und die unter Umständen auch zur Zahlung des Mehrwertes bereit wären.

Ideenfindung

Zunächst wurden von dem Projektteam konkrete **Dienstleistungsideen** aus der Wohnzufriedenheitsanalyse der GSW von 1997 heraus gearbeitet. Ein großes Interesse der Kunden bestand demnach an Dienstleistungen zur Wohnungsrenovierung, Kleinreparaturen sowie der Wohnungs- bzw. Fensterreinigung. Eher geringes Interesse wurde für die Betreuung und Pflege bei Krankheit und Gebrechlichkeit, Post-, Paket- und Wäschedienste geäußert. Im Vergleich mit der Mieterbefragung, die der Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum in Hannover durchgeführt hat, ergeben sich zwar Übereinstimmungen in Bezug auf das relativ hohe Interesse an Renovierungs- und Reparaturservices, aber auch Unterschiede, da bei der Mieterbefragung des Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum Betreuungsdienste als sehr relevant, aber Reinigungsdienste als wenig relevant erachtet wurden, da in Hannover die Treppenreinigung generell über die Mieter erfolgt.

Auf Basis von Literatur- und Internet-Recherchen sowie Interviews mit verschiedenen GSW-Mitarbeitern wurden ferner weitere potenzielle Dienstleistungsangebote gesammelt und zu folgenden Service-Bereichen zusammengestellt:

- Kaufmännische Dienstleistungen, wie z. B. Services „Rund um den Wohnungserwerb“;
- Technische Dienstleistungen, wie z. B. Informations- und Kommunikationsdienstleistungen;
- Soziale Dienstleistungen, wie z. B. Mediation;
- Haushaltsdienstleistungen, wie z. B. ein Hauswartservice;
- Finanzdienstleistungen, wie z. B. eine Schuldnerberatung;
- Lebensqualitätssteigernde Dienstleistungen, wie z. B. die Vermietung von Sonderräumen.

Daraufhin wurde die Vielzahl von Service-Ideen in Kerndienstleistungen und Zusatzleistungen eingeteilt, da vor allem Letztere für die AG „Dienstleistungsentwicklung“ relevant waren. Schließlich erfolgte eine weitere Komprimierung der Dienstleistungen auf technische, soziale und lebensqualitätssteigernde Dienstleistungen, die insbesondere für die Zielsetzung der Wohnungsvermarktung und der Kundenbindung bedeutsam erschienen.

Zielgruppenbestimmung und Ideenbewertung

Die Bewertung der Dienstleistungsideen fand anhand der Bestimmung bestimmter Zielgruppen statt, die für das Service-Angebot besonders in Betracht kommen sollten. Hierfür wurde zunächst eine Liste von Bewohnergruppen hinsichtlich ihres Einkommens, Familienstands, Alters erstellt (z. B. Junger Single ohne eigenes Einkommen, Alleinverdienerhaushalte mit Kindern, Doppelverdienerhaushalte mit Kindern etc.) und über spezielle Zielgruppen (wie Pendler, Käufer oder Behinderte) ergänzt. Diese Liste wurde

daraufhin von dem AG-Team nach den Kriterien Dienstleistungsinteresse, Kaufkraft, kein Störfaktor und positiver Multiplikator mit Punkten (1=gering/ stimmt nicht, 2=mittel/ stimmt bedingt, 3=hoch/ stimmt) bewertet. Als Ergebnis wurden Mietergruppen bestimmt, die den Zielgruppen für Dienstleistungserbringung „Wunschmieter“, „Ältere Mieter“ oder „Mieter mit Störfaktorpotenzial“ entsprachen.

Für jede der Zielgruppen hat das Projektteam anhand der Kriterien Wirtschaftlichkeit, Strategische Bedeutung und Marktchance die verschiedenen Ideen bewertet. Hierfür wurden die Kriterien mit Fragen zur Bewertung belegt. Um beispielsweise die Wirtschaftlichkeit eines Services einschätzen zu können, wurde folgendes Bewertungsraster gewählt:

- **Einnahmen:** Die Dienstleistung lässt sich gut verkaufen (3 Punkte); die Dienstleistung bringt kleine Zusatzeinnahmen (2 Punkte); die Dienstleistung bezahlt der Kunde nicht (1 Punkt).
- **Aufwand:** Die Dienstleistung erfordert hohen Zusatzaufwand (3 Punkte); das Dienstleistungspotenzial ist vorhanden, aber es ergibt sich ein gewisser Zusatzaufwand (2 Punkte); die Dienstleistung wird bereits ähnlich im Unternehmen erbracht und es ergibt sich wenig Zusatzaufwand (1 Punkt).

Anschließend wurden die Bewertungsergebnisse je Kriterium berechnet (z. B. für Wirtschaftlichkeit über den Quotienten aus Einnahmen und Aufwand) und in Portfolios dargestellt. Daraus ergab sich ein Ranking von verschiedenen Dienstleistungen, die je nach Zielgruppe als besonders vielversprechend galten. Zu den Services, die für alle Zielgruppen von Bedeutung waren, wie z. B. die Informations- und Kommunikationsdienstleistungen oder der Hauswantservice, wurden schließlich beschreibende Kurzporträts erstellt und den jeweils zuständigen Unternehmensabteilungen zur weiteren Gestaltung und Umsetzung übermittelt.

3.3 Service Creation im Rahmen von Projektworkshops

Workshop der AG Service Creation in Mannheim ⁷

Auf Basis der Situationsanalyse des Mannheimer Workshops ergab sich, dass wohnbegleitende Dienstleistungen insbesondere der Kundenbindung dienen sollten (vgl. Kap. 2.3). Als Einstieg in die Service Creation Phase wurde den Teilnehmern daher die Frage gestellt:

„Mit welchen Dienstleistungen kann die Kundenbindung erhöht werden?“

Hierzu notierte jeder Teilnehmer zwei Ideen auf Karteikarten. Diese wurden für alle sichtbar an eine Pinnwand geheftet. Da das Themenfeld „Kundenbindung“ jedoch relativ abstrakt und weit gefasst war und die Ergebnisse des Brainstormings zum Teil noch keine direkten Dienstleistungsideen darstellten, wurde eine Konkretisierungsrunde eingelegt. Das wiederholte Brainstorming zu den bislang eher abstrakten Bereichen wie

⁷ Die Workshop-Dokumentation ist als Download unter <http://www.ioew.de/dienstleistung/>.

z. B. Sport ergab dann spezifischere Ansätze (z. B. Dauerkarte, Fitnesscenter, Kletterwand etc.). Zudem wurden die Teilnehmer aufgefordert, abstrakte Themen (z. B. „regelmäßige Betreuung“) anhand eines Beispiels zu illustrieren. Folgende Dienstleistungsideen wurden genannt:

- Regelmäßige Informationen, z. B. Mieterzeitung/ virtueller Marktplatz;
- Anpassung der Wohnung an das steigende Alter der Mieter;
- Sport, z. B. Fußball-Dauerkarte, Fitnesscenter, Kletterwand, Fußballtraining;
- Regelmäßige Betreuung, z. B. in Mieterbüros;
- Umfassende Ansprechbarkeit der Kundenbetreuung;
- Anpassung der Erreichbarkeit des Unternehmens;
- Gemeinsam (positive) Erlebnisse erzeugen, z. B. Bildungsausflüge;
- Kostenlose Kleinreparaturen an Mieteigentum;
- Aktualisierung des technischen Standards der Wohnung;
- Multimedia-Ausstattung der Wohnung;
- Umzugsmanagement beim Einzug;
- Flexible Anpassung der Grundrisse;
- Treppenhausreinigung;
- Einkaufsservice;
- Betreuung im Alter / Seniorenmanagement;
- Tag der offenen Tür;
- Nachbarschaftstreff;
- Wohnungstausch.

Alle Ergebnisse können wichtige Anregungen für das Unternehmen sein und sollten daher auch bei Nichtverwendung für die weiteren Arbeitsschritte (z. B. organisatorische Aspekte wie „Umfassende Ansprechbarkeit der Kundenbetreuung“) dokumentiert werden. Idealerweise sollten zudem alle nutzbaren Dienstleistungsideen aus dem Brainstorming weiter verfolgt werden. Um zu diskutieren, welche Ideen für eine weitere Bearbeitung sinnvoll sein können, wurde ein Zwischenschritt eingelegt, bei dem die Ideen anhand der Merkmale „Erbringung“, „Nutzen“ und „Aufwand“ weiter charakterisiert werden sollten. Hierfür wurde die folgende Vorlage, auf der diese Merkmale der Dienstleistung vom jeweiligen „Ideengeber“ spezifiziert werden sollten an die Teilnehmer verteilt:⁸

⁸ S.a. http://www.izt.de/pdfs/sewowi/Blatt_06_Bewertungsraster_fuer_Ideen.doc.

Tabelle 7: Charakterisierung der Dienstleistungsidee

Dienstleistungsvarianten (bitte passende Bezeichnung vergeben!)		1.	2.
Erbringungsart (nur einmal ankreuzen)	Eigenerstellung		
	Kooperation		
	Mieter einbinden		
Nutzen der DL (auch mehrfach ankreuzen möglich)	Ertragsfeld		
	Kundenbindung		
	Problemminderung		
Aufwand (auch mehrfach ankreuzen möglich)	Personal		
	Sachmittel		
	Geld		

Bis auf eine Ausnahme, bei der nur eine Art der Dienstleistungserbringung sinnvoll erschien, ergaben sich für jede Idee zwei Dienstleistungsvarianten. Anschließend sollten die Teilnehmer die charakterisierten Ideen bewerten. Hierfür wurde den Teilnehmern der Arbeitsgruppe beispielhaft die folgende Bewertungsmatrix vorgelegt:

Tabelle 8: Bewertungsmatrix für Dienstleistungsideen

Strategische Zielsetzung		
Entspricht die DL den Unternehmenszielen?	2= eher ja, -2= eher nein	
Passt die DL zum Unternehmensportfolio?	2 = eher ja, -2= eher nein	
Summe		
Wirtschaftlichkeit		
Wie hoch ist der Aufwand an Mitteln für die DL insgesamt?	2= niedrig, -2= hoch	
Erfüllt die DL ihren Anspruch in Bezug auf ihren Nutzen?	2 = eher ja, -2= eher nein	
Summe		
Akzeptanz		
Wie hoch ist der Bedarf potentieller Nutzer für die DL?	2 = eher niedrig, -2= eher hoch	
Wie groß ist die Zielgruppe für diese DL?	2 = eher groß, -2= eher klein	
Summe		
Gesamtsumme		

Aus dieser Art der Ideenbewertung ergab sich folgendes Ranking nach Gesamtpunktzahl:

Tabelle 9: Ranking von Dienstleistungsideen

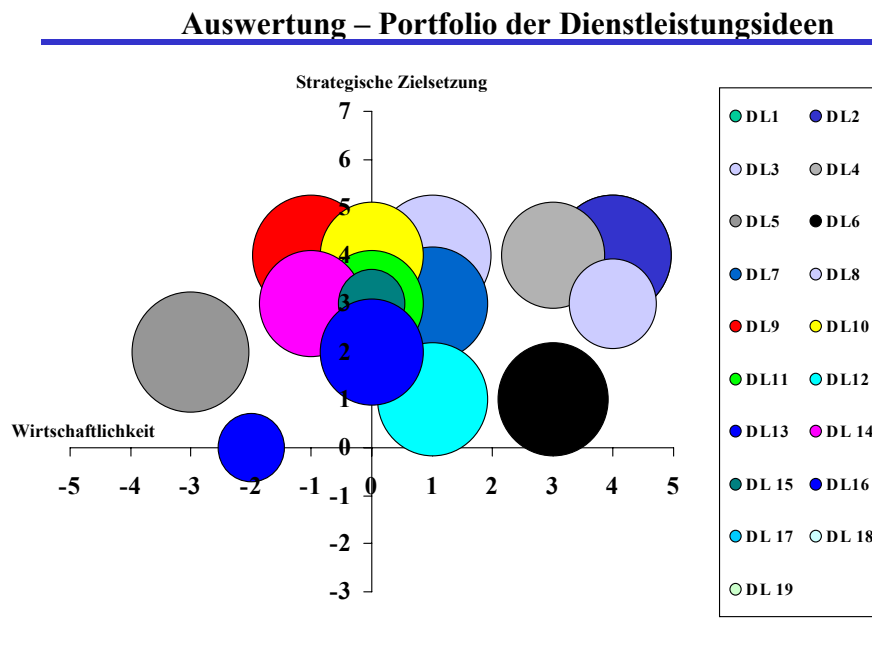
Nr.	Dienstleistungsvariante	Bewertung				Nutzen der DL			Erbringungsart			Investition		
		Σ Gesamt	Σ Strategische Zielsetzung	Σ Wirtschaftlichkeit	Σ Akzeptanz	Ertragsfeld	Kundenbindung	Problemminderung	Eigenständig	Kooperation	Mieter einbinden	Personal	Sachmittel	Geld
1.	Kundenkarte, Kooperation	12	4	4	4		X			X		X		
2.	Kundenkarte, Eigenangebot	12	4	4	4	X			X				X	
3.	Virtueller Marktplatz, Internet	9	4	1	4		X				X	X	X	X
4.	Car Sharing, Koordination innerhalb der Mieterschaft	9	4	3	2		X				X	X		
5.	Kundenkarte/ Rabattkarte	8	2	2	4		X			X		X		X
6.	Wohnberatung der paritätischen Dienst	7	1	3	3		X			X		X	X	
7.	Wohnberatung als Geschäftsfeld	7	3	1	3		X		X			X	X	
8.	Schreib- und Behördenservice, Mieter – Mieter	7	3	4	0		X	X					X	
9.	Altersgerechte Anpassung der Wohnung durch Unternehmen	7	4	-1	4		X		X			X	X	X
10.	Car Sharing, Geschäftsfeld	6	4	0	2	X			X			X	X	
11.	Mieterfest vom Vermieter initiiert	5	3	0	2			X	X			X	X	X
12.	Einzugmanagement als „Zugabe“	5	1	1	3		X			X				X
13.	Altersgerechte Anpassung durch Mieter selbst	5	0	3	2		X				X			X
14.	Vom Mieter durchgeführtes Straßenfest	4	3	-1	2			X			X	X	X	X
15.	Virtueller Marktplatz, Intranet	4	3	0	1		X				X	X	X	X
16.	Einzugmanagement als Geschäftsfeld	4	2	0	2	X			X			X	X	
17.	Wohneinheit NE 4-Multimedia	3	3	0	0		X	X		X				X
18.	Schreib- und Behördenservice, Geschäftsfeld	3	3	0	0		X	X	X			X	X	X
19.	Eigene Multimedia GmbH	-3	-1	-2	0	X			X			X	X	X

In der anschließenden Diskussion wurde vor allem die Wahl der Bewertungskriterien sowie die Punkteskala thematisiert. Es wurde die Ansicht geäußert, dass für unternehmensspezifische Zwecke eventuell eine Verfeinerung und Anpassung notwendig sein könnte.

Zum Schluss der Arbeitsgruppensitzung wurden die Ergebnisse zusammengetragen und graphisch aufgearbeitet. In der Abschlussdiskussion wurde angemerkt, dass die Bildung einer Gesamtsumme aus den Einzelsummen zu den Bewertungsdimensionen „Strategische Zielsetzung“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Akzeptanz“ irre führend sein kann, da je nach Unternehmenssituation eines dieser Felder bedeutsamer als die anderen sein könnte. Dieses Problem kann über eine Portfoliodarstellung vermieden werden, da hier drei Dimensionen gleichzeitig ablesbar sind.

Am Beispiel der Bewertungen aus der Arbeitsgruppensitzung sah das Portfolio wie folgt aus:

Abbildung 5: Portfoliodarstellung der Ideenbewertung



An dieser Darstellung kann je nach Dimension entschieden werden, welcher Aspekt für die jeweilige Unternehmenssituation am wichtigsten ist: Für die strategische Zielsetzung sind alle Services oberhalb der x-Achse relevant, während für die Wirtschaftlichkeit die Dienste rechts der y-Achse und für die Akzeptanz die Größe der Kreise zählt. Auf Basis dieses Ergebnisses können nun bestimmte Dienstleistungen ausgewählt werden, die in der folgenden Service Design Phase gestaltet werden sollen.

Workshop mit dem Arbeitskreis „Dienstleistungsentwicklung“ in Bielefeld

Im Bielefelder Workshop wurde ebenso wie im Mannheimer Workshop als Zielstellung für die Dienstleistungsentwicklung festgelegt, Services zu kreieren, die der Kundenbindung dienen. Die Ausgangsfragestellung war daher ebenfalls die folgende:

„Mit welchen Dienstleistungen kann die Kundenbindung erhöht werden?“

Das anschließende Brainstorming ergab eine Fülle an Dienstleistungen, die zur weiteren Bearbeitung zu folgenden Clustern zusammengefasst wurden:

- Veranstaltungen (gemeinsame Stadtteilstefte, Sportliche Wettbewerbe etc.)
- Wohnbegleitung (Wohnberatung, Altenberatung, Umzugshilfe etc.)
- Handwerker-Dienstleistungen (Renovierungsservice, Regiebetrieb für Reparaturen etc.)
- Erhalt der (sozialen) Infrastruktur (Besorgungsdienste, Einkaufsmöglichkeiten etc.)
- Haushaltshilfen (Einkauf, Essen, Reinigung etc.)
- Rabatte (z. B. bei Versorgungsunternehmen, Rabattaktionen etc.)

Zusätzlich wurden weitere Dienstleistungsideen genannt, die keinem Cluster zugeordnet werden konnten (wie z. B. Schuldnerberatung, Winterdienst, Wohnungstauschbörse). Anschließend fand eine erste Auswahl der interessantesten Ideen durch Punktbewertung (2 Punkte = besonders wichtig; 1 Punkt = wichtig) statt, bei der folgende Services als die vier interessantesten galten: Cluster „Handwerker-Service, Handwerker-Dienstleistungen“, Cluster „Rabatte“, Schuldnerberatung, Gemeinsame Mieterzeitung.

Für die weitere Bewertung dieser Dienstleistungsideen wurde die selbe Bewertungsmatrix wie im Mannheimer Workshop benutzt (vgl. Tabelle 7) und anschließend das Ergebnis ebenfalls im Portfolio dargestellt.

3.4 Fazit zur Service Creation Phase

Während die Situationsanalysen bei den verschiedenen Herangehensweisen noch einige Parallelen aufwiesen, richten sich die Ergebnisse der Service Creation-Phasen sehr nach den jeweiligen Bearbeitern und den angewandten Methoden. Obwohl alle Vorgehensweisen auf einem Brainstorming basierten und sogar die Zielsetzung „Erhöhung der Kundenbindung“ bei beiden Praxis-Workshops sowie bei der AG „Dienstleistungsentwicklung“ übereinstimmten, reichten die am besten bewerteten Ideen von einer Kundenkarte (Workshop Mannheim) über Handwerker-Dienstleistungen (Workshop Bielefeld) bis hin zum Sicherheitsservice (AG „Dienstleistungsentwicklung“). Hieraus lässt sich erkennen, welchen Einfluss die Zusammensetzung des Service Creation-Teams sowie die Gestaltung der Ideenfindung haben kann.

Je nach Arbeitsschritt ergeben dabei erwartungsgemäß verschiedene Herangehensweisen auch unterschiedliche Ergebnisse. Wenn beispielsweise das Sammeln von Dienstleistungsideen über eine internetgestützte Ansprache verschiedener Mitarbeiter geschieht (wie bei den beiden Service Creation Beispielen der GSW), werden im Allgemeinen zahlenmäßig mehr Ideen erarbeitet als in einem zeitlich begrenzten Workshop. Ergänzt werden kann beides je nach Kapazitäten durch eine Literatur- und Internetrecherche zum jeweiligen Entwicklungsgegenstand.

Die darauf folgende Strukturierung und Clusterung der Ideen hängt sehr von den jeweils involvierten Beteiligten ab. Dieser Arbeitsschritt kann dabei je nach Situation in einer gemeinsamen Diskussion gestaltet oder von einer Person durchgeführt und mit weiteren besprochen werden. Darüber hinaus wurden auch unterschiedliche Vorgehensweisen der Bewertung vorgestellt. Während die Punktbewertung in einem Workshop ein schnelles Verfahren darstellt, um eine erste Auswahl interessanter Ideen zu erhalten, bietet die aufwändigere Variante der zielgruppenorientierten Bewertung (wie im Beispiel der AG „Dienstleistungsentwicklung“) schon eine gezieltere Basis für die weitere Gestaltung in der Service Design Phase.

Eine Empfehlung für ein „ideales“ Vorgehen in der Service Creation Phase lässt sich hier – ebenso wie für die Situationsanalyse – nicht geben. Welche Vorgehensweise für das jeweilige Unternehmen sinnvoll ist, sollte danach bestimmt werden, ob die Durchführung eines Workshops, die Zusammenstellung eines unternehmensinternen Projektteams oder die Begleitung durch einen externen Berater möglich ist.

Gerd Scholl, Dirk Scheer, Thorsten Schneider: ServiceHaus GmbH – Dienstleistungen „Rund um das Wohnen“ aus einer Hand

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH (Scholl/Scheer)
ServiceHaus Service-GmbH für modernes Wohnen und Leben (Schneider)

1 Einleitung

Die Wohnungswirtschaft ist im Wandel. Stand vormals die Bewirtschaftung der Wohnung allein im Vordergrund der wirtschaftlichen Tätigkeit, geht es heute jenseits des Kerngeschäftes zusehends darum, durch ein attraktives Wohnumfeld und zusätzliche Services Wohnqualität und Mieterbindung zu verbessern. Die „ServiceHaus Service-GmbH für modernes Leben und Wohnen“ kann als einer der Vorreiter dieser Entwicklung betrachtet werden. Als Tochterunternehmen der GBG – Mannheimer Wohnungsgesellschaft mbH und der MVV Energie AG in Mannheim bietet sie seit 1998 der Mieterschaft der GBG wohnbegleitende Dienstleistungen an.

Der vorliegende Beitrag stellt das Unternehmen und sein Leistungsspektrum vor (vgl. Kap. 2). Er widmet sich zudem den Erfahrungen, die die ServiceHaus GmbH im Rahmen eines anwendungsorientierten Forschungsvorhabens zum Thema „Service Engineering“ sammeln konnte (vgl. Kap. 3). Ziel des Projekts war die Erprobung und Weiterentwicklung von Methoden zur Dienstleistungsentwicklung. Der Beitrag endet mit einigen Schlussfolgerungen (vgl. Kap. 4).

2 ServiceHaus GmbH – moderner Dienstleister in traditioneller Branche

2.1 Die Muttergesellschaft

Das Mannheimer Wohnungsunternehmen GBG ist mit 20.000 eigenen und ca. 1.500 verwalteten Wohneinheiten der mit Abstand größte Anbieter Mannheims sowie das größte kommunale Wohnungsunternehmen Baden-Württembergs. Die GBG wurde 1926 von der Stadt Mannheim und der Sparkasse Mannheim mit dem Auftrag gegründet, bezahlbaren Wohnraum für möglichst breite Bevölkerungsschichten zu schaffen. Im Jahre 2000 beschäftigte das Unternehmen knapp 250 Mitarbeiter. Die Bilanzsumme belief sich im selben Jahr auf rund 505,8 Millionen Euro. Die Geschäftsfelder der GBG umfassen heute die (technische) Hausbewirtschaftung, den Neubau, Instandhaltung und Modernisierung, die Sanierung, Um- und Ausbauten sowie die verwaltungsmäßige Betreuung des Bestandes.

Der Wohnungsbestand der GBG besteht zu etwa 60 Prozent aus frei finanzierten Mietwohnungen und zu 40 Prozent aus öffentlich geförderten Einheiten. Zwei Drittel des Bestandes sind älter als 30 Jahre. Ein- und Zwei-Zimmer-Wohnungen machen ungefähr 60 Prozent aus. Über 50 Prozent des Mietwohnungen der GBG sind kleiner als 60 Qua-

dratmeter. Der Bestand wird damit heutigen Wohnansprüchen nur noch begrenzt gerecht. Der Modernisierungsbedarf ist beträchtlich.

Bei den Mietern der GBG sind ausländische Mitbürger im Vergleich zum Mannheimer Durchschnitt leicht überrepräsentiert. Sie stellen etwa ein knappes Drittel der Bewohnerschaft. Nicht zuletzt aufgrund der großen Zahl von Mietern entspricht der durchschnittliche GBG-Mieter hinsichtlich des Alters dem Mannheimer Mittelwert.

Während die Fluktuationsrate in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre von knapp 10 auf knapp 13 Prozent gestiegen ist, konnte sie in den darauffolgenden Jahren auf etwa 11,5 Prozent gesenkt werden. Die Leerstandsquote betrug im Jahre 1999 noch 12,3 Prozent, verringerte sich aber in den Folgejahren auf 11,5 Prozent in 2000, 10,2 Prozent in 2001, 9,9 Prozent in 2002 und schließlich 9,8 Prozent in 2003.

2.2 Die Gründung einer Dienstleistungstochter

Das Angebot von Dienstleistungen durch die GBG und die Gründung der ServiceHaus GmbH waren vor allem eine Reaktion auf die veränderten politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, so etwa die Abschaffung der Steuerbefreiung gemeinnütziger Wohnungsunternehmen durch die Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes im Jahre 1989, und das veränderte Unternehmensumfeld. Mit dem Übergang vom Vermieter- zum Mietermarkt war eine Erhöhung der Leerstandsquote und Fluktuationsrate verbunden. Durch zusätzliche Dienstleistungen sollten daher Kundenbindung und -neugewinnung gesteigert werden. Der ehemalige Geschäftsführer der ServiceHaus GmbH beschreibt den allgemeinen Bewußtseinswandel, der für die wachsende Serviceorientierung mitverantwortlich war, mit folgenden Worten:

„Dauerhaft erfolversprechende Vermarktungsstrategien (...) konnten folgerichtig nicht mehr nur davon ausgehen, dass das zu vermarktende Produkt *die Wohnung* ist, sondern, dass das Produkt *Wohnen* heißt“ (Kannengießer 2001, S. 238)

Im einzelnen waren die wichtigsten Motive für die Gründung einer Servicegesellschaft „die Abrundung und Unterstützung des Kerngeschäftes, um die Attraktivität von vermieteten Wohnungen zu steigern und Fluktuation zu verhindern, die Erweiterung der Kerngeschäftsfelder durch kerngeschäftsnahen Dienstleistungen (...), der Imagegewinn mit dem Ziel einer Stärkung der Kundenbindung, die Entwicklung eines über Entgelte und Provisionen finanzierten eigenständigen, profitablen Geschäftsfelds und nicht zuletzt der soziale Aspekt gegenüber dem Mieter“ (ebd., S. 241). Als unternehmerische Ziele einer derartigen Erweiterung der Geschäftstätigkeit der GBG werden „mehr Wohnzufriedenheit, verbesserte Servicequalität, intensivierete Mieterbetreuung, Unternehmenssicherung, Beschäftigungssicherung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Anpassung an den Markt, Einnahmeerzielung und Imagegewinn“ genannt (ebd., S. 240). Der Mieter ist damit zusehends in den Fokus der strategischen Unternehmensentwicklung gerückt.

2.3 Das Leistungsspektrum der ServiceHaus GmbH

Seit 1998 existiert mit der Tochterfirma ServiceHaus ein eigenständige Gesellschaft, welche mit dem Angebot und der Abwicklung von Dienstleistungen betraut ist. Die Geschäftsfelder der ServiceHaus GmbH sind Abrechnungsdienste, Multimediadienste sowie wohnbegleitende Dienstleistungen.

Im Geschäftsfeld **Abrechnungsdienstleistungen** bietet die ServiceHaus GmbH ein lückenloses Dienstleistungsprogramm an: Lieferung und Montage der Verbrauchserfassungsgeräte, regelmäßige Wartung inklusive der Eichgültigkeit, Erfassung der Verbrauchsdaten und die Erstellung der Heiz- und Wasserkostenabrechnung. Schlüsselkunde ist die GBG mit ihren rund 15.000 Nutzern. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Drittkunden: andere Wohnungsbaugesellschaften, Hausverwaltungen sowie Eigentümer von Mehrfamilienhäusern. Die ServiceHaus GmbH hat sich im Bereich Abrechnungsdienstleistungen als kompetenter Partner der Wohnungswirtschaft etabliert. Mit den Mutterunternehmen GBG und MVV werden Synergieeffekte genutzt. Dadurch ist die ServiceHaus GmbH in der Lage, „alles aus einer Hand“ anzubieten, von der Energielieferung bis zur Abrechnung auf Wohnungsebene.

Seit April 2000 betreibt die ServiceHaus GmbH das **Breitbandkabelnetz** der GBG und versorgt damit rund 11.000 GBG-Mieter mit Rundfunk- und Fernsehprogrammen. ServiceHaus bietet diesen Multimediadienst zu vergünstigten Gebühren an. Ferner besteht die Möglichkeit, den Fernseher im Rahmen des Reparaturservice (s.u.) programmieren zu lassen. Für die Meldung von Störungen beim Kabelempfang steht eine 24-Stunden-Hotline zur Verfügung. Laut Geschäftsbericht 2000 der GBG zählt der weitere Ausbau von **Multimediadienstleistungen** zu den wichtigsten zukünftigen Aufgaben der ServiceHaus GmbH (GBG 2001, S. 21).

Neben diesen beiden Dienstleistungen, die das Kernangebot der GBG flankieren, umfasst das Leistungsspektrum von ServiceHaus weitere, **wohnbegleitende Angebote**, die kontinuierlich erweitert werden. Im Frühjahr 2004 sind dies im Einzelnen

- ein Umzugsservice,
- ein Handwerkerservice,
- ein Reparaturservice,
- ein Versicherungsservice sowie
- ein Reinigungsservice.

Der **Umzugsservice** kann aus einem breiten Spektrum unterschiedlicher Dienste nach den individuellen Bedürfnissen der Kunden zusammengestellt werden. Er umfasst die Vermietung von Transportern und Lkws, das Verpacken und den Transport (z. B. Be- und Entladen des Lkws, Transport in speziellen Möbelwagen), die Vermietung von Verpackungsmaterial und den Verkauf von Umzugskartons, Handwerkerleistungen (z. B. Küchenabbau, Zuschneiden von Arbeitsplatten, Wasseranschluss von Spüle, Maler- und Tapezierarbeiten) sowie die Entsorgung von Altmöbeln, die Endreinigung der

Wohnung, Zwischenlagerung usw. Laut GBG-Geschäftsbericht blieb im Jahre 2000 die Anzahl von abgewickelten Umzügen mit rund 80 nahezu konstant. Im Bereich LKW-Vermietung konnte jedoch ein Zuwachs um fast 100 Prozent auf 270 vermietete Fahrzeuge erzielt werden (GBG 2001, S. 21).

Tapezier- und Streicharbeiten, das Entfernen und Verlegen von Bodenbelägen, Fliesenlegeteilen oder kleinere Montagearbeiten (z. B. Gardinenstangen anbringen, Dübel- und Schraubservice, Elektro- und Wasseranschlüsse von Hausgeräten) deckt der **Handwerker-service** ab. Darüber hinaus können Heimwerker über die ServiceHaus GmbH Material zu günstigen Konditionen einkaufen. Auch in diesem Geschäftsfeld stieg die Nachfrage von 36 Wohnungsrenovierungen im Jahre 1999 auf 60 im Jahre 2000 (ebd.).

Der **Reparaturservice** ist ein relativ neues Angebot. Seit 2001 können GBG-Mieter für Geräte der Unterhaltungselektronik (Videorecorder, Hifi-Anlagen, Fernseher) sowie Haushaltsgeräte (Elektroherde, Kühlschränke und Gefriertruhen, Waschmaschinen und Trockner, Geschirrspülmaschinen) gegen einen pauschalen Fahrtkostenbeitrag in Höhe von 10 Euro einen kostenlosen Kostenvoranschlag erhalten. Falls eine Reparatur in Anspruch genommen wird, können Leihgeräte, d.h. in erster Linie TV-Geräte, gegen einen Pauschalpreis von 20 Euro für die gesamte Reparaturdauer gemietet werden. Ferner werden Reparaturen bis 20 Uhr ausgeführt und reparierte Geräte mit einer sechsmonatigen Garantie versehen. Mit ca. 1.800 Geräteüberprüfungen und Reparaturen ist dieses Angebot eine der am häufigsten genutzten Dienstleistungen.

Die ServiceHaus GmbH hat für die Mieter der GBG Sonderkonditionen für die wichtigsten Versicherungen ausgehandelt, die Mieter und Eigenheimbesitzer betreffen können. Der **Versicherungsservice** umfasst Versicherungen aller Art. Es können Hausratversicherungen, Haushaltglasversicherungen, private sowie Haus- und Grundbesitzerhaftpflichtversicherungen, Unfallversicherungen, Gebäudeversicherungen sowie Privat-, Berufs- und Verkehrsrechtsschutzversicherungen zu günstigen Konditionen abgeschlossen werden. Angebote werden individuell erstellt und in Zusammenarbeit mit einem Versicherungsunternehmen realisiert. Ähnliches gilt für Bausparverträge. Auch hier arbeitet die ServiceHaus GmbH mit einem externen Kooperationspartner zusammen. Der Absatz von Versicherungsdienstleistungen konnte ebenfalls ausgebaut werden und zwar um etwa 60 Prozent auf 400 Versicherungsverträge, die im Jahre 2000 im Bestand der ServiceHaus GmbH waren (ebd.).

Der **Reinigungsservice** ist das jüngste Angebot von ServiceHaus. Er umfasst u.a. die Reinigung der Wohnung, des Treppenhauses, eine Glasreinigung, die Reinigung der Bodenbeläge, eine Gehweg- und Hofreinigung, Gartenarbeiten sowie einen Winterdienst.

Die Attraktivität der von der ServiceHaus GmbH angebotenen Dienstleistungen wird in erster Linie über ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis verbunden mit einem hohen Maß an Qualität und dem Prinzip „Alles aus einer Hand“ angestrebt. Die überwiegend eher einkommensschwache Mieterschaft der GBG soll Geld sparen können und gleichzeitig eine gute Leistung erhalten. Die Masse an potentiellen Kunden ermöglicht es, günstige Konditionen mit den Dienstleistungspartnern auszuhandeln und diese an die Mieter weiter-

zugeben. Die Geschäftsentwicklung der ServiceHaus GmbH führte dazu, dass das Tochterunternehmen im Jahre 2000 in der Summe aller drei Geschäftsfelder erstmals ein positives Ergebnis ausweisen konnte (ebd., S. 20). Für den Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen wurde drei Jahre später, d.h. fünf Jahre nach Beginn der Geschäftsaktivität, ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt.

3 Dienstleistungsentwicklung bei der ServiceHaus GmbH

3.1 Serviceinnovation im Tagesgeschäft

Die Entwicklung von Dienstleistungen bei der GBG beziehungsweise ihrer Tochterfirma ServiceHaus folgt einer gewissen Systematik: Umfang und Qualität des Dienstleistungsportfolios orientieren sich bisher an der Kerndienstleistung Wohnen. Eine Vertiefung beziehungsweise Erweiterung des Leistungsangebotes erfolgt in kleinen Schritten. Die Dienstleistungsorientierung geht auf Aktivitäten einer Arbeitsgruppe der GBG zurück, die sich in den Jahren 1995/96, also rund zwei Jahre vor der Gründung der ServiceHaus GmbH, mit dem Thema „wohnbegleitende Dienstleistungen“ beschäftigt hat. Das seinerzeit entworfene Kernprogramm umfasst den Umzugsservice sowie den Handwerker- und Versicherungsservice. Aus dem Umzugsservice ergaben sich in der Folge zum Beispiel erste Ideen in Richtung Reparaturservice, die dann im Jahre 2001 in ein konkretes Serviceangebot umgesetzt wurden.

Die Berücksichtigung von Kundenwünschen spielt bei diesem inkrementellen Vorgehen eine große Rolle: Anregungen für neue Dienstleistungen resultieren vor allem aus Kundenkontakten im Rahmen des Tagesgeschäftes. Systematische Kundenbefragungen sind im Vergleich dazu bislang eher von sekundärer Bedeutung. In der Gründungsphase der ServiceHaus GmbH wurde zwar einmalig eine detaillierte Befragung durchgeführt, und auch die GBG untersucht mittlerweile in regelmäßigen Abständen die Wohnzufriedenheit mittels Mieterbefragungen. Da es hier im wesentlichen um das Erkennen von Bedürfnissen und Potentialen sowie die Ermittlung der Zufriedenheit mit bestehenden Dienstleistungsangeboten ging, haben die Ergebnisse der Befragungen bisher jedoch nur selten einen konkreten Anlass geboten, das Dienstleistungsportfolio zu verändern. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass in den bisherigen Befragungen der GBG das Dienstleistungsthema nicht tiefgehend behandelt werden konnte. Die Fragen bewegten sich auf der Ebene allgemeiner Interessensbekundungen und Handlungsabsichten und waren von daher nur sehr eingeschränkt für die Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios einsetzbar.

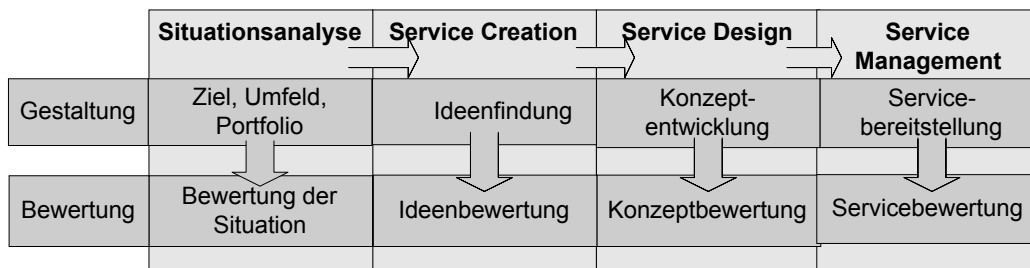
Mitverantwortlich für die eher kleinschrittige Natur des Innovationsprozesses bei der ServiceHaus GmbH ist die Tatsache, dass das Unternehmen nur über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen verfügt. So wird etwa der Bereich der wohnbegleitenden Dienstleistungen von nur einer Person sowohl auf der operativen Ebene (Tagesgeschäft) als auch auf der strategischen Ebene (Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios) bearbeitet. Die Konzipierung und Realisierung neuer Serviceangebote bewegt sich damit im Spannungsverhältnis von – spontan artikulierten – Kundenwünschen, organisatorischen Mög-

lichkeiten sowie Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit des Angebotes. Dieses Anforderungsbündel unterliegt jedoch eher implizit dem Entwicklungsprozess und nimmt nicht die explizite Form etwa von Anforderungskatalogen an. Für die Planung und Durchführung eines systematischen, d.h. methodengestützten Prozesses der Dienstleistungsentwicklung sind dies gute Ausgangsvoraussetzungen. Die Erfahrungen eines modellhaften Vorgehens werden in der Folge dargestellt.

3.2 Vorgehensweise im Modellprojekt

Das für das Modellprojekt gewählte Vorgehensmodell für ein **Service Engineering in der Wohnungswirtschaft** orientiert sich an einem einfachen Phasenmodell:

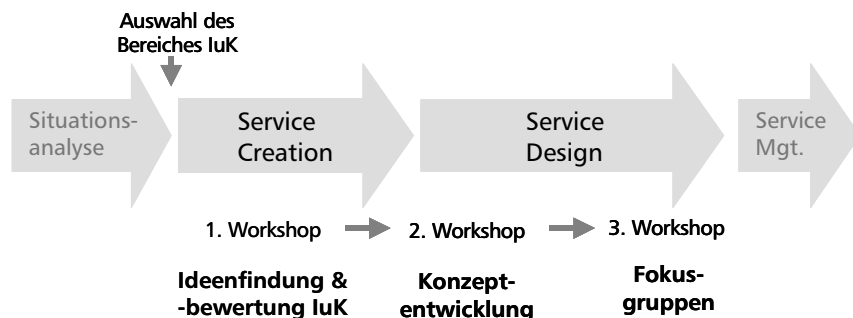
Abbildung 6: Vorgehensmodell des Service Engineering für die Wohnungswirtschaft



Das oben skizzierte Ablaufschema des Service Engineering ist idealtypisch. Es muss jeweils auf die spezifischen Bedingungen des Anwendungsfalles zugeschnitten werden. Im Falle der ServiceHaus GmbH hat sich dies folgendermaßen dargestellt.

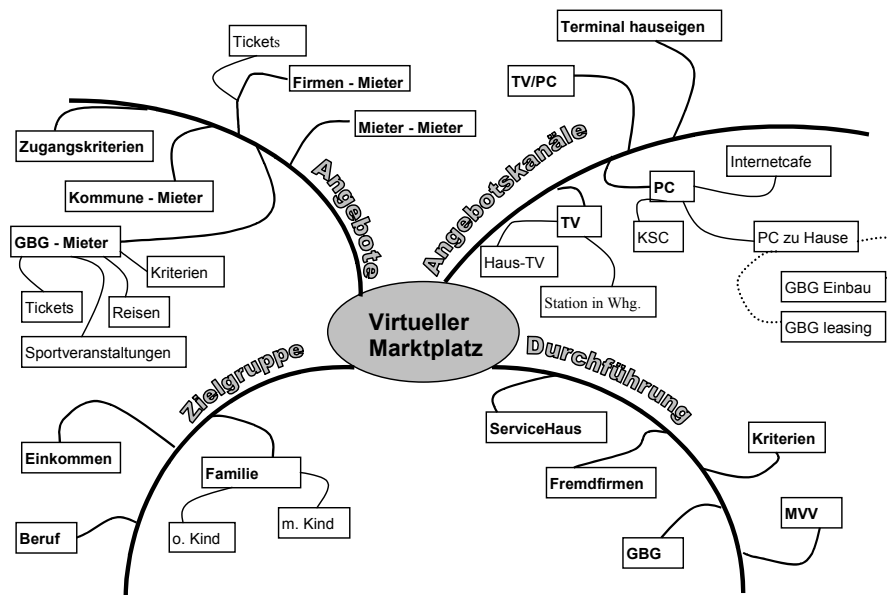
Zunächst wurde anhand bestimmter Kriterien (u.a. Affinität zur Kernleistung, vermutete Mieterakzeptanz, Entgeltfähigkeit) ein Entwicklungsfeld für wohnbegleitende Dienstleistungen ausgewählt. Mit der **Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)** wurde dabei ein Bereich identifiziert, der aus Sicht der ServiceHaus GmbH anschlussfähig an das bestehende Dienstleistungsportfolio war, interessante Zukunftschancen bot und der aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung für die Erprobung der Methodik geeignet erschien.

Abbildung 7: Ablauf des Modellprojekts



Der beispielhafte Entwicklungsprozess erfolgte im Wesentlichen im Rahmen von Workshops, die vom IÖW vorbereitet, moderiert und ausgewertet wurden. Thema des **ersten Workshops** war der Arbeitsschritt **Service Creation**, also die Erarbeitung von Ideen für neue wohnbegleitende Dienstleistungen und deren Bewertung. Zu diesem Zweck wurde mit den Teilnehmern (Mitarbeiter der GBG und ServiceHaus GmbH) zunächst ein **Brainstorming** durchgeführt. Die zahlreichen mittels Kartenabfrage ermittelten Ideen für neue Servicekonzepte im Bereich IuK wurden anschließend zu Themenfeldern zusammengefasst. Die Themencluster waren u.a. „virtueller Marktplatz“, „Online Lernen“, „Sicherheit/Hilfe“, „Verleih/Verkauf von Hardware“. Mit Hilfe der Methode des **Mind Mapping** wurde anschließend die Idee des virtuellen Marktplatzes weiter spezifiziert. Das Mind Map macht die Struktur eines Untersuchungsgegenstandes in seinen verschiedenen Verästelungen sichtbar:

Abbildung 8: Mind Map für die Dienstleistungsidee „Virtueller Marktplatz“



Die Bewertung der Dienstleistungsideen konnte aus zeitlichen Gründen nicht mehr im Workshop durchgeführt werden. Zudem waren sehr unterschiedliche Innovationsbereiche angesprochen worden, so dass im Nachgang zu der Veranstaltung zunächst eine Eingrenzung vorgenommen werden musste.

Aus Unternehmenssicht war der Bereich von Dienstleistungen, die sich direkt auf IuK-Produkte beziehen, also beispielsweise PC-Vermietung, After-Sales-Services, Internet-Cafe oder die Schulung von Mietern in der PC-Anwendung, am interessantesten. Daher ging es beim **zweiten Workshop**, der im Vorgehensmodell die Phase **Service Design** markierte, um die Entwicklung von Dienstleistungskonzepten im Bereich von IuK-Produkten. Zur Vorbereitung der beispielhaften Primärmodellierung einer Dienstleistung wurden zu Beginn von den Teilnehmern (Mitarbeiter der GBG und ServiceHaus GmbH) die drei interessantesten Angebotsideen ausgewählt und anhand bestimm-

ter Kriterien bewertet. Diese umfassten unternehmensstrategische Zielsetzungen (Verträglichkeit mit dem existierenden Dienstleistungspektrum, Einklang mit Unternehmenszielen), Akzeptanzziele (Existenz einer Zielgruppe und Größe ihres Bedarfes), wirtschaftliche Ziele (Zahlungsbereitschaft der Mieter, Aufwand für Bereitstellung und Erbringung der Dienstleistung) sowie die technische und organisatorische Machbarkeit. Der Bereich „Schulung“ schnitt bei der Punktevergabe, die als Matrix dargestellt wurde, am besten ab, After-Sales-Services und Vermietung/Verkauf belegten die Plätze zwei und drei. Der Bewertungsschritt beinhaltete intensive Diskussionen über die Vor- und Nachteile der einzelnen Ideen.

Der nächste Schritt in der Dienstleistungsentwicklung ist die Erarbeitung eines Service-Konzeptes, das die wesentlichen Bestandteile und Prozesse der Dienstleistung spezifiziert. Dazu gehören

- die Bestimmung des Leistungsergebnisses (**Was** soll angeboten werden?);
- die Konkretisierung der Leistungserstellung (**Wie** soll die Leistung erbracht werden?);
- die Definition der Leistungsbereitstellung (**Womit** soll die Leistung erbracht werden?).

Die ersten beiden Punkte wurden im zweiten Workshop am Beispiel der Dienstleistungsidee Schulung bearbeitet. Die Gruppenteilnehmer konkretisierten das Leistungsergebnis dahin gehend, dass sich ein derartiges Angebot beispielsweise an ältere Mieter oder speziell an Frauen richten und sowohl Basiswissen als auch Know how für Fortgeschrittene vermitteln sollte. Anschließend wurden mögliche Kundenanforderungen erörtert. Hierzu wurde das sogenannte **Kano Modell** verwendet. Es erlaubt eine Unterscheidung von

- Basisanforderungen (werden erwartet und als selbstverständlich betrachtet),
- Leistungsanforderungen (können die Kundenzufriedenheit linear steigern) und
- Begeisterungsanforderungen (überraschen die Kunden, tragen überproportional zur Kundenzufriedenheit bei).

Die Teilnehmer wurden gebeten, mögliche Anforderungen an ein Schulungsangebot aus Sicht der Mieter auf Karteikarten zu notieren. Die einzelnen Aspekte, so zum Beispiel kleine Gruppengrößen, gute Erreichbarkeit, preiswertes Angebot, hohe Qualität, Leistungszertifikate usw., wurden anschließend den drei Bereichen des Kano Modells zugeordnet. Dabei wurden einige Punkte kontrovers diskutiert und stellten sich Leistungsanforderungen als schwierig zuordenbar heraus.

Sind die möglichen Anforderungen der Mieter hinreichend spezifiziert, geht es im nächsten Schritt darum, das Leistungsangebot auf diese Erwartungen abzustimmen. Im Workshop wurde zu diesem Zweck das sogenannte **Quality Function Deployment (QFD)** eingesetzt. In der Beziehungs- oder auch kurz QFD-Matrix werden Kundenanforderungen und Dienstleistungseigenschaften gegenübergestellt. Letztere umfassen im ausgewählten Beispiel u.a. die Standortwahl, den Preis der Schulung, die Gruppengröße usw. Werden die Erwartungen der Mieter beispielweise auf Basis des Kano Modells gewichtet und wird die Stärke des Zusammenhangs zwischen Dienstleistungs-

eigenschaft und Anforderung des Mieters jeweils bewertet, so lässt sich mittels der gewichteten Spaltensummen eine Rangfolge der Dienstleistungseigenschaften erstellen. Auf diese Weise können die aus Kundensicht bedeutsamsten Servicemerkmale identifiziert werden (vgl. Abbildung 9). Aus Zeitgründen konnte im Workshop die Methodik des QFD nur vorgestellt und kurz diskutiert werden. Dabei zeigte sich, dass aufgrund der strukturierten Darstellung die Erörterung von Angebot und Nachfrage in dem konkreten Fall sehr differenziert geführt werden konnte.

Abbildung 9: QFD-Matrix für das Beispiel „IuK-Schulung“

		Mit welchen Dienstleistungseigenschaften können die Anforderungen erfüllt werden?							
Welche Anforderungen stellen die Kunden?		Gewichtung der Anforderungen	Standort	Preis	Gruppengröße	Dauer des Kurses	Abschlusszertifikat	Qualifikation Kursleiter/in	...
preiswert	3	1	9	3	3	3	3		
gute Erreichbarkeit	2	9							
angenehme Atmosphäre	1	3		9			3		
qualifizierter Abschluss	3				3	9	3		
Aufbaukurse möglich	1								
...									
absolute Bedeutung		24	27	18	18	36	21		
relative Bedeutung		17%	19%	13%	13%	25%	15%		

Zusammenhang: 9 = stark, 3 = mittel, 1 = schwach, leere Zelle = kein

Gewichtung: 1 = weniger wichtig, 2 = wichtig, 3 = sehr wichtig

Anschließend wurden anhand eines stark vereinfachten Lebenszyklus, der die Phasen Dienstleistungsvertrieb (z. B. via Kundencenter oder Internet), Dienstleistungserbringung (z. B. in Eigenregie oder in Kooperation mit einem externen Anbieter) und Dienstleistungsassessment (z. B. Beschwerdemanagement und -analyse) unterschied, die einzelnen **Prozessschritte** für den Fall IuK-Schulung diskutiert.

Vor der weiteren Ausarbeitung der Konzeptentwürfe sollte deren Akzeptanz bei den Mietern der GBG geprüft werden. Zu diesem Zweck wurden sogenannte **Fokusgruppen-Diskussionen** durchgeführt. Bei Fokusgruppen handelt es sich um sehr kompakte, moderierte Gruppendiskussionen mit sieben bis zehn Teilnehmern. Anders als bei schriftlichen Mieterbefragungen, mit denen zum Beispiel die Mieterzufriedenheit quantifiziert werden soll, geht es bei diesem qualitativen Instrument der Marktforschung darum, ein tiefergehendes Verständnis der Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Kunden zu gewinnen. Auf dieser – zwangsläufig nicht repräsentativen – Basis können Veränderungen an geplanten oder bestehenden Produkten vorgenommen oder auch Ideen für neue Innovationsvorhaben gesammelt werden.

Im vorliegenden Fall wurde mittels postalischer und persönlicher Ansprache eine begrenzte Anzahl von Mietern nach bestimmten Kriterien rekrutiert. Es wurden zwei Gruppen gebildet, eine mit Personen, die über wenig Erfahrungen in der PC-Nutzung verfügen, eine andere mit erfahrenen Anwendern. Die Teilnehmer erhielten eine Aufwandsentschädigung von 25 Euro. Die Themen für die Gruppendiskussionen wurden vorab in einer „Regieanweisung“ festgelegt: Umgang mit IuK-Geräten, Brainstorming zu wünschenswerten Dienstleistungen im Bereich IuK, Diskussion der Schulungs-Idee, Diskussion weiterer Ideen (Verkauf, Verleih, After-Sales-Service), Diskussion der ServiceHaus GmbH als Anbieter. Die beiden je etwa zweistündigen Diskussionen wurden auf Basis von Video- und Audiomitschnitten protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Schulungsangebote waren insbesondere für die PC-Starter interessant. Allerdings zeigte sich bei diesen eine hohe Preissensibilität, nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen, bereits existierenden Konkurrenzangebote (z. B. Volkshochschule). Ein von ServiceHaus vermittelter Verkauf von IuK-Geräten, bei denen die Einkaufsvorteile als Großabnehmer an die GBG-Mieter weitergegeben werden, war für beide Gruppen attraktiv. Die Inanspruchnahme von kommerziellen After-Sales-Services schienen hingegen nur dann in Frage zu kommen, wenn die Kapazitäten des eigenen sozialen Netzwerks ausgeschöpft sind. Verleihangebote stießen nur bei einer sehr kleinen Gruppe auf Interesse. Die insgesamt eher verhaltene Resonanz beziehungsweise die Schwierigkeit, in der aktuellen Marktsituation als Großabnehmer tatsächlich substantielle Preisvorteile zu erhalten, ließ die ServiceHaus GmbH zu dem Schluss kommen, dass die Erfolgchancen der anvisierten Angebote eher gering sind. Der Entwicklungsprozess wurde daher an dieser Stelle abgebrochen.

3.3 Erfahrungen im Modellprojekt

Die Vorgehensweise hat sich insgesamt als praktikabel und nützlich erwiesen. Das Phasenmodell bietet eine gute Grundlage für einen strukturierten, gleichwohl hinreichend flexiblen Entwicklungsprozess.

Die **Situationsanalyse** trägt durch die systematische Aufbereitung von Unternehmensumfeld und -zielen dazu bei, wichtige und geeignete Entwicklungsfelder für wohnbegleitende Dienstleistungen zu identifizieren. Der Aufwand für die Erstellung der Situationsanalyse sollte sich nach dem Kenntnisstand der Entscheidungsträger und der absehbaren Innovationsreichweite des Entwicklungsprozesses richten. Je mehr „Neuland“ betreten wird, desto wichtiger ist eine vorangeschaltete Umfeldanalyse.

Eine strukturierte Durchführung des **Service Creation**-Prozesses, gestützt durch entsprechende Kreativitätstechniken, schafft Innovationsspielräume, die im Tagesgeschäft kaum erschlossen werden können. Mitarbeiterpotentiale können so besser genutzt werden. Relativ simple Methoden wie Brainstorming und Punktbewertung bieten ein gutes Aufwand-Nutzen-Verhältnis und schaffen Transparenz in den Entscheidungsprozessen. Ein Instrument wie das Mind Map ist hingegen für Arbeitsgruppen-Diskussionen weni-

ger geeignet. Es kann jedoch sinnvoll zur Unterstützung individueller Arbeitsprozesse eingesetzt werden.

Die im Rahmen des **Service Design** verwendeten Methoden wie das Kano Modell oder das Quality Function Deployment haben sich als hilfreiche Tools zur Stärkung der Kundenorientierung erwiesen. Beide sollte im Kontext der Entwicklung von wohnbegleitenden Dienstleistungen jedoch nicht zu technisch verwendet und die Schlussfolgerungen sollten nicht zu dogmatisch interpretiert werden. Sie dienen vielmehr der Initiierung und Strukturierung von Diskussions- und Verständigungsprozessen innerhalb des Entwicklungs-Teams. Und sie können als Argumentationshilfe gegenüber Dritten, beispielweise der Geschäftsführung, genutzt werden, weil kritische Design-Anforderungen, Prioritätensetzungen und Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und transparent gemacht werden.

Durch den Einsatz von **Fokusgruppen** kann die Kundenorientierung im Entwicklungsprozess ebenfalls verbessert werden. Zudem liefern sie wichtige Informationen, die Investitionsentscheidungen unterstützen können. Des weiteren tragen sie dazu bei, Optimierungspotenziale zu identifizieren, und können durch die direkte Interaktion mit dem Kunden beziehungsweise Mieter zusätzliche Ideen für neue Serviceangebote liefern. Zu beachten ist allerdings der Zeit- und Ressourcenaufwand für die Rekrutierung von Teilnehmern und im Falle der Wohnungswirtschaft das besondere Verhältnis von Anbieter (Wohnungsunternehmen) und Nachfrager (Bewohner). Der Rekrutierungsaufwand impliziert, dass Fokusgruppen besonders geeignet sind bei komplexen Dienstleistungsbündeln mit hohem Innovationsgrad. Damit das Anbieter-Kunden-Verhältnis das kreative Potenzial derartiger Diskussionsprozesse nicht beeinträchtigt, ist die Zusammenarbeit mit einer erfahrenen, möglichst neutralen Moderation bei Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Fokusgruppen empfehlenswert.

4 Schlussfolgerungen

Die ServiceHaus GmbH gehört zu den Dienstleistungspionieren der Wohnungswirtschaft. Die Muttergesellschaft GBG, das größte Wohnungsunternehmen Baden-Württembergs, hat mit der Gründung einer eigenständigen Dienstleistungstochter früh auf das veränderte wirtschaftliche Umfeld reagiert. Die Bedingungen dafür sind ausgesprochen gut: Mit 20.000 eigenen Wohneinheiten steht ein Kundenpotential zur Verfügung, das substantielle Marktvorteile bei der Vermittlung kostengünstiger Serviceangebote bietet. Das sukzessiv ausgeweitete Angebot an wohnbegleitenden Dienstleistungen, die die Wohnungsbewirtschaftung flankieren, ist mittlerweile fester Bestandteil der Geschäftspolitik.

Im Rahmen des Modellprojekts wurde die Entwicklung neuer Leistungen, die bisher überwiegend kleinschrittig und parallel zum Tagesgeschäft erfolgte, in den systematischen Kontext des Service Engineering gestellt. Auch wenn im dargestellten Fall von IuK-Services der methodengestützte Entwicklungsprozess aufgrund mangelnder Erfolgchancen an einem bestimmten Punkt abgebrochen werden musste, so hat das Unternehmen in zweifacher Hinsicht profitiert:

- Dienstleistungsentwicklung wird mehr noch als früher als eigenständiges, unternehmerisches Handlungsfeld wahrgenommen. Vor dem Hintergrund ungebrochener Umfeldynamik konnte das Bewusstsein für eine konsequente Kunden-, d.h. Mieterorientierung weiter ausgebaut werden.
- Mit dem Modellprojekt wurde erstmalig ein systematischer, mehrstufiger Entwicklungsprozess durchlaufen. Damit konnten die Grundlagen für ein optimiertes Prozessmanagement und eine verbesserte Methodenkompetenz gelegt werden.

Gleichwohl hat sich gezeigt: Die Implementierung eines Innovationsmanagements für wohnbegleitende Dienstleistungen ist zunächst mit Investitionen verbunden, d.h. Methoden müssen teilweise erlernt, Verfahren mehrmals getestet und gegebenenfalls modifiziert sowie Entwicklungsaufgaben in die Geschäftsprozesse integriert werden, um den spezifischen Rahmenbedingungen und Unternehmenszielen gerecht werden zu können. Mittel- bis langfristig rechnet sich dies jedoch: Die Qualität des Produktes „Wohnen“ steigt, was sich positiv auf die Mieterbindung und damit auf Fluktuationsraten und Leerstandsquoten auswirkt. Die GBG hat mit der ServiceHaus GmbH hier bereits einen großen Teil der Wegstrecke zurückgelegt. Es bleibt die Herausforderung, bei schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen diesen Pfad – mit entsprechenden Ressourcen unternimmt – weiter zu verfolgen.

Hinsichtlich der Service Engineering-Methodik lässt sich festhalten: „Keep it simple and flexible!“. Wohnungsunternehmen sind klein- bis mittelständische Betriebe. Die personellen und finanziellen Möglichkeiten bieten naturgemäß nur wenig Spielraum für unternehmerische Experimente. Ein Verfahren zur systematischen Entwicklung von wohnbegleitenden Dienstleistungen muss daher möglichst modular und flexibel aufgebaut sein – wie ein Werkzeugkasten, der für jede Gelegenheit das richtige Werkzeug enthält. Mit dem Leitfaden „Innovative Dienstleistungen ‚rund um das Wohnen‘ professionell entwickeln“ (Hohm et al. 2004) liegt so ein Werkzeugkasten nun vor. Von besonderer Bedeutung, und das hat auch das Beispiel der ServiceHaus GmbH gezeigt, sind dabei Instrumente wie Mieterbefragungen, Fokusgruppen, das Kano Modell usw., die dazu beitragen, den Mieter und seine Erwartungen an die Leistungen des Wohnungsunternehmens in den Mittelpunkt der Dienstleistungsentwicklung zu rücken. Nur auf diese Weise kann auf mittlere Sicht eine konsequente marktorientierte Unternehmensführung in der Wohnungswirtschaft erreicht werden.

5 Literatur

GBG Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH: Geschäftsbericht 2000, Mannheim 2001

Hohm, D.; Jonuschat, H.; Scharp, M.; Scheer, D.; Scholl, G.: Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickeln. Herausgeber: GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, Berlin 2004

Kannengießer, B.: „Der Wandel vom reinen Vermietungs- zum modernen Dienstleistungsunternehmen“. In: Stadtarchiv Mannheim/Mannheimer Architektur- und Bauarchiv e.V. (Hrsg.): 75 Jahre GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft 1926-2001 (Beiträge zur Mannheimer Architektur- und Baugeschichte Nr. 3), Mannheim 2001, S. 235–241

Dirk Scheer: Dienstleistungskooperationen in der Wohnungswirtschaft - Nutzen und Organisationsformen von kooperativen Strategien zur Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH⁹

1 Einleitung

Zur Verbesserung der Wettbewerbssituation von Unternehmen gewinnt eine Strategie immer mehr an Bedeutung – die Strategie der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von Unternehmen. Diese wird in der Literatur unter verschiedenen Schlagworten diskutiert: Vernetzung (König; Bußmann, 1999), grenzenlose Unternehmung (Picot; Reichwald; Wigand, 1998), zwischenbetriebliche Kooperation (Straube 1972; Thelen 1993; Rotering, 1993) oder auch virtuelles Unternehmen (Mertens; Faisst 1995). Zahlreiche Begriffe wie strategische Allianzen, Joint Ventures, dynamische Netzwerke, Spin-Offs oder Value Added Partnerships kursieren in der Wirtschaftspresse. Vielzitierte Beispiele von Unternehmenskooperationen sind:

- Der Zusammenschluss von mittlerweile sechzehn Luftfahrtgesellschaften (Lufthansa, Air Canada, Thai Airways, SAS, Varig u.a) unter dem Namen Star Alliance.
- Die Erarbeitung einer Softwarelösung für „Public Transportation“ initiiert durch ein Hamburger, Nürnberger und Heidelberger Nahverkehrsunternehmen in Zusammenarbeit mit Softwarehäusern.
- Die Zusammenarbeit von Flughäfen und Bahnen für den Aufbau eines intermodalen Verkehrs (z. B. Mitfinanzierung des ICE-Bahnhofs im Frankfurter Flughafen seitens der Flughafen Frankfurt/Main AG).

Während sich die Wirtschaftswissenschaften in den sechziger und siebziger Jahren kaum mit dem Thema Unternehmenskooperationen befassten, nahm die Anzahl der Untersuchungen zu diesem Thema in den achtziger und neunziger Jahren deutlich zu. Neben konzeptionellen Erklärungsansätzen (z. B. Sydow 1993) und (branchenspezifischen) empirischen Untersuchungen (z. B. Pfützer 1995) existieren auch anwendungsbezogene Leitfäden für den erfolgreichen Aufbau einer Unternehmenskooperation (Staudt et al. 1992; Killich; Luczak 2000; Bergmann 2002).

Die zentrale Fragestellung, die sich hinter dem Trend zur vermehrten zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit verbirgt, lautet: Welche Organisationsform ist für welche wirtschaftliche Aktivität die richtige – eine empirisch zu beantwortende Frage, deren Antwort je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann. Dabei orientiert sich die Entscheidung für eine bestimmte Organisationsform an den daraus resultierenden ökonomischen Effekten mit dem Ziel der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

⁹ Für inhaltliche Anregungen und Zuarbeit danke ich Gerd Scholl und Anton Obermüller, ohne deren Hilfe dieser Bericht in vorliegender Fassung nicht zustande gekommen wäre.

Unternehmen versprechen sich von Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit Synergieeffekte mit dem Ergebnis von Kosten- und Risikoreduktion, Qualitätsvorteile oder einen Zugang zu bislang unzugänglichen Märkten.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags stehen unterschiedliche Organisationsformen basierend auf verschiedenen Trägerschaften beim Angebot von Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft. Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ für den Mieter als Kunden spielen in der Wohnungswirtschaft eine immer größere Rolle. Sie gelten als effektives Mittel zur Kundenbindung und -gewinnung, werden als Instrument für ein proaktives „Sozialmanagement“ eingesetzt und eröffnen unter bestimmten Umständen langfristig neue Geschäfts- und Ertragsfelder. Zwar haben vor diesem Hintergrund mittlerweile viele Wohnungsunternehmen den Service für ihre Bewohner verbessert und ausgeweitet, doch die Entwicklung und Umsetzung neuer Servicekonzepte erfolgt häufig noch „ad hoc“ und eher einzelfallorientiert. Es fehlen offenbar erprobte Vorgehens- und Verfahrensmodelle für eine systematische Leistungsentwicklung, wie sie beispielsweise in der klassischen Produktentwicklung oder beim „Software Engineering“ üblich sind. Bei einer systematischen Entwicklung von Dienstleistungsangeboten („Service Engineering“) stellt sich im Prozessverlauf zwangsläufig die Frage, wie Dienstleistungen organisiert, realisiert und letztlich dem Kunden angeboten werden.

Wohnbegleitende Dienstleistungen entwickeln sich mittlerweile zu einem Teil des neuen Produkts „Wohnen“ in Abgrenzung zum Produkt „Wohnung“ und gewinnen vor dem Hintergrund eines veränderten Marktgeschehens zunehmend an Bedeutung. Sie sind Teil einer innovativen Markenpolitik. Kundenservice in der Wohnungswirtschaft bedeutet, auf die individuellen Wünsche der Mieter einzugehen, z. B. verschiedene Ausstattungs-, Modernisierungs-, Gestaltungs- und Grundrissvarianten bereitzustellen. Wie sich auch menschliche Bedürfnisse im Laufe des Lebens verändern, so müssen Wohnungsunternehmen die Anpassungsfähigkeit des Produkts „Wohnen“ sicherstellen. (vgl. Eichener 2000: 383ff; Schneider 1994). Die steigende Bedeutung von Dienstleistungsangeboten in der Wohnungswirtschaft wird auch in der Literatur diskutiert (vgl. Hohm et al. 2003: 6ff; Huber 1999; Kreibich 1999; Scharp; Atmatzidis 1999a und 1999b).

Somit lässt sich festhalten, dass sich die Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt zunehmend ausdifferenziert und dadurch Raum für kleinere Marktnischen schafft. An Stelle des Produkts „Wohnung“ tritt das Produkt „Wohnen“. Nicht nur die einzelne Wohnung ist Teil eines neuen Wohnungskonzepts, sondern das gesamte Wohnumfeld. Damit wird Serviceangebot und –qualität mindestens ebenso wichtig wie Produktqualität.

Der vorliegende Bericht diskutiert die Vor- und Nachteile von Kooperationsstrategien zur Erbringung von wohnbegleitenden Dienstleistungen und fragt danach, wie mögliche Kooperationsformen (Trägerschaften) zur Dienstleistungserbringung aussehen. Kapitel 2 gibt einen Überblick über unterschiedliche Organisationsformen sowie über Vor- und Nachteile von Kooperationen. Kapitel 3 fragt nach den Optionen der Trägerschaft von Dienstleistungsangeboten in der Wohnungswirtschaft, während Kapitel 3.5 Schlussfolgerungen formuliert.

2 Charakterisierung von Kooperationen

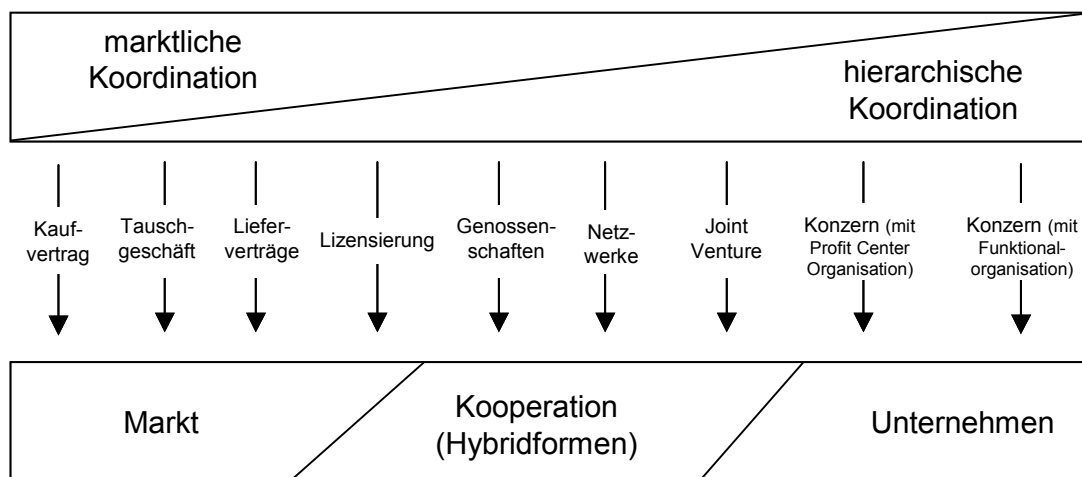
2.1 Begriffsdefinition

Der Begriff der Kooperation meint „Zusammenarbeit“ oder „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben“. Eine genauere Definition erweist sich allerdings als schwierig. In der wissenschaftlichen Literatur scheint sich noch keine einheitliche Begriffsverwendung durchgesetzt zu haben. So werden in manchen Arbeiten Begriffe wie (strategische) Allianzen, Netzwerke, Joint Venture, runder Tisch, Koordination und Kooperation eher synonym verwendet (vgl. z. B. Homburg 1998: 76-81; Klee; Kirchmann 1998; Neuberger 1998), während andere Autoren versuchen genauestens zu differenzieren (vgl. z. B. Genosko 1996; Schmoll 2001: 32ff; Wehner et al. 1998). Dennoch lassen sich einige wichtige Merkmale von Kooperation identifizieren:

- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit,
- rechtliche Selbstständigkeit der Partner,
- gemeinsame Ziele oder zumindest eine gleichgerichtete Zielbeziehung,
- sowie möglichst eine win-win-Situation für die beteiligten Partner, d.h. für alle Kooperationspartner ergeben sich direkte oder indirekte (ökonomische) Vorteile aus der Kooperationsbeziehung.

Kooperation unterscheidet sich nach dieser Definition von der marktlichen und hierarchischen Koordination, bei denen die Interessen der Partner nicht explizit berücksichtigt werden. Der klassische Kaufvertrag oder Tauschgeschäfte zählen zu den marktlichen Transaktionen, während klassische Unternehmen der hierarchischen Koordination zugeordnet werden können (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Unterschiedliche Formen der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow 1993: 104

Zwischenbetriebliche Kooperation hingegen gilt als eine Hybridform zwischen marktlichen Transaktionen und hierarchischen Koordinationsformen. Die in der Realität vorkommenden Kooperationsformen sind äußerst vielfältig; sie reichen von einer lockeren Zusammenarbeit (Lizenzverträge, Joint Venture, Konsortien) bis hin sehr komplexen Organisationsformen (Franchising, Netzwerke, Leveraged-Buyout-Gesellschaften) (Greve; Polster 2000).

Betriebliche Kooperation kann vertikal, horizontal oder lateral stattfinden. Eine vertikale Kooperation bezieht sich auf zwischenbetriebliche Zusammenarbeit entlang der Produktlinie bzw. der Wertschöpfungskette. Horizontale Kooperation beschreibt eine Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe und Branche. Bei lateralen Kooperationen arbeiten Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Wertschöpfungsstufen miteinander, z. B. Haushaltsgerätehersteller und Energieversorgungsunternehmen.

Dienstleistungen werden im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen erst seit kurzer Zeit thematisiert. Es scheint sich der Terminus Dienstleistungsnetzwerke durchzusetzen (Ahlert; Evanschitzky 2003). Als Minimaldefinition von Dienstleistungsnetzwerken wurde folgende vorgeschlagen (Ahlert; Evanschitzky 2003: 46): „Dienstleistungsnetzwerke bezeichnen die auf die Erbringung einer Dienstleistung ausgerichtete Zusammenarbeit von mehr als zwei rechtlich selbständigen Partnern, die jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsbereich wirtschaftlich nicht unabhängig sind. Die Beziehungen zwischen den die Dienstleistung erbringenden Unternehmungen gehen dabei über rein marktliche Beziehungen hinaus, d.h. dass sie für eine gewisse Dauer angelegt sind und die Dienstleistung von den Unternehmungen nicht nur einmalig erbracht, sondern dauerhaft am Markt angeboten wird. Ebenso findet ein Austausch von Ressourcen zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern statt.“

Damit lässt sich der Begriff Dienstleistungsnetzwerk von Kooperation im Sinne einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit unterscheiden. Während der Begriff Kooperation eher ein Verhaltensmuster beschreibt, welches ohne Festlegung auf eine bestimmte Organisationsform eine Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr Unternehmen beschreibt, können Dienstleistungsnetzwerke als eine spezifische Form von Kooperation aufgefasst werden. Dienstleistungsnetzwerke bestehen aus mehr als zwei Partnern, die sich in einer bestimmten Organisationsform institutionalisiert haben (Ressourcenaustausch, keine wirtschaftliche Unabhängigkeit). Für die Erbringung von Dienstleistungen entscheidend ist schließlich die Form der Trägerschaft, d.h. wie bzw. von wem die Dienstleistung letztlich am Markt erbracht wird. Trägerschaftsformen können von einem Unternehmen alleine (Alleinangebotsstrategie), in Kooperation mit anderen Unternehmen (Kooperationsstrategie) oder vollständig ausgelagert erbracht werden (Externalisierungsstrategie). Eine auf Kooperation ausgerichtete Unternehmensführung, die bei spezifischen Marktangeboten unterschiedliche Trägerschaftsstrategien einsetzt, kann schnell und flexibel auf Marktveränderungen reagieren ohne eine eigene Infrastruktur usw. aufbauen zu müssen.

2.2 Ökonomische Effekte von Unternehmenskooperationen

Die aus der Kooperation von Unternehmen resultierenden ökonomischen Effekte sind vielfältig und fußen letztendlich auf der geschickten Kombination von bereits vorhandenen Ressourcen in den einzelnen Unternehmen (Produktionsanlagen, Mitarbeiter, Informationen, Kundenstamm), die zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen können. Folgende ökonomische Effekte zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit werden in der Literatur aufgeführt (König; Buxmann 1999):

- An erster Stelle werden durch Synergieeffekte einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit *Kostensenkungen* geltend gemacht, die sich insbesondere aufgrund von Skaleneffekten realisieren lassen (Büchs 1991).
- Dem Faktor *Zeit* wird eine wichtige Rolle für Unternehmenskooperationen eingeräumt. Durch eine kooperative Zusammenarbeit kann sich durch Arbeitsteilung die Entwicklungszeit für Produkte bzw. Dienstleistungen reduzieren. Die Zeitspanne von der Dienstleistungsidee bis zur Markteinführung („time to market“) ist von entscheidender Bedeutung. Zahlreiche empirische Untersuchungen deuten darauf hin, dass der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen immer kürzer wird (Simon 1989).
- Ein weiteres Motiv für zwischenbetriebliche Kooperationen ist *Risikoreduktion*. Nach dem Prinzip geteilter Verantwortung vermindern sich die Auswirkungen für den Fall eines Flops. Dies gilt besonders dann, wenn die Entwicklungskosten im Vorfeld sehr hoch sind.
- *Qualitätsvorteile* lassen sich insbesondere dann erzielen, wenn Kooperationspartner über unterschiedliche Kernkompetenzen verfügen, die in das Marktangebot einfließen können.
- Kooperationen bieten darüber hinaus die Möglichkeit einer erhöhten *Flexibilität*. Kooperation kann etwa den Zugriff auf zusätzliche Produktionskapazitäten des Partners bieten (flexible Kapazitätserweiterung).
- Die Zusammenarbeit von Unternehmen eröffnet den Mitarbeitern auf der strategischen und operativen Ebene die Möglichkeit des intensiven Austauschs. Man kann dies als *Organisationslernen* bezeichnen. Insbesondere die Verbindung von Mitarbeitern und deren Wissen kann zu einer erhöhten Innovationsfähigkeit führen.
- Kooperationen können den *Zugang zu Märkten* vereinfachen sowie traditionelle Branchengrenzen öffnen. Andererseits können sich für den Fall, dass ein Kooperationsnetz bereits einen hohen Marktanteil erreicht hat, für potentielle Wettbewerber die Markteintrittsbarrieren erhöhen.

Den möglichen Chancen von Unternehmenskooperationen stehen allerdings auch Risiken gegenüber, die die Wettbewerbssituation einzelner Unternehmen beeinträchtigen kann. Unternehmenskooperation geht in der Regel mit der Einbindung zusätzlicher Akteure in den Prozess der unternehmerischen Entscheidungsfindung einher. Diese Einbindung schafft zusätzliche Komplexität mit der Gefahr der Suboptimierung aufgrund von erhöhten Kompromisskosten. Verschiedene latente Konfliktsituationen können aus der Notwendigkeit zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit resultieren (Verteilungs-

konflikte, Unternehmenskultur, Vertrauenskonflikte, Motivationskonflikte, Änderungswiderstände). Die eigene Wettbewerbssituation kann sich verschlechtern, indem durch unbeabsichtigten Know-how-Abfluss kooperierende Unternehmen gestärkt werden. Der heutige Kooperationspartner kann zum morgigen Konkurrent aufgebaut werden.

3 Kooperation zur Erbringung wohnbegleitender Dienstleistungen

3.1 Trägerschaft von Dienstleistungsangeboten

Eine zentrale strategische Frage bei Dienstleistungsangeboten ist, wer die Trägerschaft für das Angebot übernimmt. Dienstleistungen anzubieten bedeutet nicht, diese immer selbst bereitstellen zu müssen. Vielmehr existiert eine Vielzahl an Möglichkeiten, Teile des Wertschöpfungsprozesses über Kooperations- oder Externalisierungsstrategien auszulagern und somit die eigene Leistungstiefe zu beeinflussen. Aus der Entscheidung über die Trägerschaft ergeben sich erhebliche Folgewirkungen für die Handlungsspielräume beim Marketing-Mix und nicht zuletzt für den Nutzen des Kunden. Auch lässt sich damit das finanzielle Risiko bestimmen, denn es besteht auch die Gefahr, dass innovative wohnbegleitende Dienstleistungsangebote mangels Kundenakzeptanz oder aufgrund von Umsetzungsfehlern zum verlustbringenden "Wertvernichter" werden (Fehr 2000a).

Tabelle 10 gibt einen Überblick über die grundlegenden Organisationsformen der Trägerschaft von Dienstleistungen. Hierbei können sich auch Überschneidungen ergeben, wenn sich für bestimmte Phasen des Dienstleistungsprozesses eine andere Organisationsform anbietet. So kann beispielsweise eine Energieberatung in dezentraler Eigenerstellung vom Hauswart übernommen werden, während die daran sich anschließenden technischen Leistungen (z. B. Anbringen neuer Lampen, Einbau energiesparender Elektrogeräte) über externe Dienstleister (wie Handwerker, Elektrohandel) erbracht werden können. Dabei lassen sich den unterschiedlichen Trägerschaftsstrategien verschiedene Formen der Kooperation zuordnen. Kooperation bleibt also nicht alleine auf die Trägerschaft im Sinne einer Kooperationsstrategie beschränkt. So kann zwar eine Dienstleistung wie Reinigungsservice vom einem Wohnungsunternehmen alleine angeboten werden, deren Erbringung aber vollständig von einem assoziierten Unternehmen oder durch Dritte (Fremdbezug) realisiert werden. Ebenso kann das Dienstleistungsangebot im Rahmen einer Koproduktion von mehreren Unternehmen erbracht, vermittelt oder delegiert werden. Eine (kooperative) Arbeitsteilung zwischen Unternehmen kann demnach auf dem gesamten Prozess der Dienstleistungserbringung, -vermittlung und -realisierung übertragen werden.

Tabelle 10: Trägerschaftsformen wohnbegleitender Dienstleistungen

Alleinangebotsstrategie		
Eigenerstellung	<i>Zentral</i> Gästewohnungen, Umweltberatung Notrufrdienste	<i>Dezentral</i> Concierge-Dienste, Gerätepool, Hauswart, Car-Sharing
Fremdbezug	<i>Assoziierte Unternehmen</i> Immobilien-service, Einkaufsrabatte, Reinigungsservice, Concierge-Dienste	<i>Verrichtung durch Dritte</i> Gartenpflege, Reparaturservice, Weiterbildungskurse, Touristische Leistungen
Kooperationsstrategie		
Koproduktion	<i>Joint Venture</i> Energie-Contracting, PC-Service (Verkauf)	<i>Strategische Allianzen</i> Kabelnetz, Car Sharing
Vermittlung	<i>Empfehlung</i> Versicherungsservice, Weiterbildungskurse	<i>Verkauf</i> ÖPNV-Tickets, Theater/Kino-Tickets, touristische Leistungen
Externalisierungsstrategie		
Delegation	<i>Individuelle Eigenleistung</i> Bereitstellung Gerätepool, Renovierung	
Koordination	<i>Gemeinschaftliche Eigenleistung</i> Mietertreffs, Nachbarschaftsverein, Tauschringe, Gerätepool	

Quelle: In Anlehnung an Engelhardt & Reckenfelderbäumer 1993; Fehr 2000b: 253

3.2 Kooperationsstrategie

Eine *Kooperationsstrategie* liegt vor, wenn die Dienstleistungserbringung zusammen mit einem Kooperationspartner erfolgt und das Wohnungsunternehmen nicht die alleinige Schnittstelle zum Kunden darstellt. Damit übernimmt auch der Kooperationspartner gegenüber dem Kunden einen Teil der Verantwortung für die Dienstleistungsqualität. Eine Kooperation bietet sich wie beim Fremdbezug an, wenn das Unternehmen selbst nicht über die entsprechenden Kompetenzen für den jeweiligen Dienst verfügt und die Nachfrage relativ gering ist. Gerade bei peripheren Dienstleistungen kann die Akzeptanz des Services durch einen Partner erhöht werden, der kompetenter als das Unternehmen ist.

Eine **Koproduktion** liegt vor, wenn das Wohnungsunternehmen über den Einsatz von Personal- oder Sachmitteln innerhalb einer Kooperation an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt ist. So muss das Unternehmen zwar eine höhere Verantwortung für die Service-Qualität übernehmen, kann aber dafür auch auf die Gestaltung und Umsetzung des Dienstes Einfluss nehmen. Eine Koproduktion kann je nach vertraglicher Zusammenarbeit über ein Joint Venture, ein Franchising oder weitere vertragliche Kooperationen erfolgen, die z. B. die Bereitstellung von Räumlichkeiten, finanziellen Mitteln oder Kommunikationsmitteln umfassen. Die Koproduktion ist insbesondere zu empfehlen, wenn die Dienstleistung eine hohe strategische Bedeutung für das Wohnungsunternehmen besitzt. Während Joint Venture und Franchising nur selten eine Rolle für die Wohnungswirtschaft spielen, sind sonstige vertragliche Kooperationen z. B. mit sozialen Institutionen sehr verbreitet.

Bei der **Vermittlung** von Diensten eines Kooperationspartners wird vom Wohnungsunternehmen einerseits die Auswahl eines geeigneten Preis-Leistungs-Verhältnisses (z. B. bei der Suche nach einem oder mehreren Anbietern einer Dienstleistung für den Kunden) übernommen und andererseits eine Marketing- und Beratungsfunktion. Die Dienstleistungs sondierung kann zu Anfang einen höheren, personellen und zeitlichen Aufwand bedeuten, bietet aber auch einen hohen Nutzen für den Kunden. Die Schwerpunkte der Vermittlung von Dienstleistern in der Wohnungswirtschaft liegen bei Pflege- und Hilfsdiensten, Handwerk sowie bei der Aushandlung von Vergünstigungen und dem Verkauf dieser Angebote (z. B. ÖPNV, Theaterkassen, Stromanbietern, Finanzberatung).

3.3 Alleinangebotsstrategie

Innerhalb des *Alleinangebots* durch das Unternehmen kann man zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug unterscheiden. Eigenerstellung bedeutet, dass die Dienstleistung stets und über den gesamten Prozess durch Angestellte des Unternehmens ausgeführt wird, während beim Fremdbezug zwar das Unternehmen als Anbieter auftritt, aber die Dienstleistung selbst durch einen anderen Dienstleister erbracht wird.

Die **Eigenerstellung** von Dienstleistungen kann zentral oder dezentral bzw. in Kombination erfolgen. So kann bei einer Wohnraumanpassung die Beratung dezentral in einer Geschäftsstelle angeboten werden während die Ausführung zentral koordiniert wird. Eine zentrale Eigenerstellung wird vor allem bei häufig anfallenden, komplementären und sachbezogenen Dienstleistungen (z. B. Handwerksleistungen) präferiert. Für in zentraler Eigenerstellung verrichtete Dienstleistungen werden von den jeweiligen ausführenden Mitarbeitern spezifische Qualifikationen und Fertigkeiten abverlangt. Die Zentralisierung ermöglicht im Vergleich zu dezentralisierten Tätigkeiten eine erhöhte Kostentransparenz des Dienstes. Mögliche Beispiele für die zentrale Eigenerstellung sind das Anbringen von Sicherheitsanlagen, Reparaturdienste, Einbau von Notrufanlagen etc.

Die dezentrale Eigenerstellung kann bei komplementären, personenbezogenen Diensten bevorzugt werden und über Kundenbetreuer vor Ort (Hauswart, Concierge, eigene Stabsstelle) geleistet werden. Die lokalen Kundenbetreuer können über verschiedene Anlaufstellen wie Service Zentren, Regionalbüros oder Dienstleistungscounter in den Geschäftsstellen erreichbar sein. Conciergen führen teilweise ähnliche Tätigkeiten (z. B. Gebäudeinspektion oder Schlüsselverwaltung) wie Hauswarte aus, unterscheiden sich jedoch dadurch, dass sie mit der hausinternen Conciergeloge eine feste, möglichst häufig besetzte Anlaufstelle bieten.

Ein **Fremdbezug** innerhalb des Alleinangebots bietet sich bei einer größeren oder diskontinuierlichen Nachfrage an. Hierbei werden rechtlich selbstständige Unternehmen mit der Dienstleistungserstellung beauftragt. Weiterhin können auch spezielle Kompetenzen ausgebaut bzw. eingekauft werden (z. B. für das Management von Energie-Contracting). Ein solches Outsourcing wird in erster Linie bei Objektdienstleistungen wie Reinigung, Gartenpflege oder

Schneedienst vorgenommen. Das Wohnungsunternehmen beauftragt hierbei entweder assoziierte Unternehmen (bspw. Tochterunternehmen) oder „Dritte“, das heißt vom Unternehmen komplett unabhängige Dienstleister. Die Vorteile sind eine erhöhte Kostentransparenz sowie eine Kostenreduktion.

Dritte Unternehmen werden bei einem Alleinangebot häufig eingesetzt, um Kosten zu reduzieren und nicht vorhandene Kompetenzen auszugleichen. Des Weiteren werden Dritte bei diskontinuierlich anfallenden Tätigkeiten beauftragt, um den Personaleinsatz zu optimieren. Ein Beispiel hierfür ist das Veranstaltungsmanagement (Catering, Design von Flyern etc.). Ein weiterer Vorteil ist die marktliche Angebotsvielfalt von spezialisierten Dienstleistungsanbietern. In der Gegenüberstellung zur Kooperation mit Dritten wird der Fremdbezug im Alleinangebot bei häufig anfallenden, komplementären Objektleistungen angestrebt, die aber nicht unmittelbar zum Kerngeschäft gehören. Nachteilig ist die subjektiv wahrgenommene Verantwortung aus Sicht des Kunden, die sie dem Wohnungsunternehmen zuschreiben. Hieraus ergibt sich ein höherer Personal- und Zeitaufwand für eine Qualitätskontrolle des Fremddienstleisters seitens des Unternehmens.

3.4 Externalisierung

Bei der *Externalisierungsstrategie* wird dem Mieter die Dienstleistungserstellung im Sinne der „Anleitung zum Selbstmachen“ übertragen. Hierbei können einerseits die individuelle Eigenleistung sowie andererseits sozial organisierte Selbsthilfe unterschieden werden. Die Aufgabe des Wohnungsunternehmens beschränkt sich darauf, Eigenleistung bzw. Selbsthilfe zu initiieren und zu begleiten. Das Setzen von motivierenden Anreizstrukturen und die Bereitstellungen von unterstützenden Infrastrukturen sind Kernaufgaben in einer Externalisierungsstrategie.

Die **individuelle Eigenleistung** wird häufig bei Objektdienstleistungen wie Winterdienst, Renovierungen oder Treppenhausreinigung durchgeführt. Hierbei wird dem Mieter häufig ein Mietnachlass gewährt, dafür dass er kleine Arbeiten an der Wohnung bzw. am Objekt übernimmt. Hierbei sind auch die psychologischen Effekte von Bedeutung, kann die individuelle Mietereigenleistung doch zu einer stärkeren Identifikation mit dem Wohnumfeld führen. Mit dieser Strategie können ggf. auch Dienstleistungs-„Desinteressierte“ eingebunden werden, da der Interaktionsgrad mit dem Unternehmen gering ist und die Eigenleistung Kostenersparnisse für den Mieter mit sich bringt.

Bei der **sozial organisierten Selbsthilfe** handelt es sich um die Organisation von gemeinschaftlichen Aktivitäten, bei denen die Mieter gemeinsam Aufgaben erledigen. Hierfür werden vom Wohnungsunternehmen häufig Räumlichkeiten und Sachmittel zur Verfügung gestellt sowie Impulse gegeben, um die sozial organisierte Selbsthilfe im Quartier zu etablieren. Die (sozial) organisierte Selbsthilfe kann in der Wohnungswirtschaft generell über Nachbarschaftshilfevereine oder informelle Gruppen realisiert werden. Die Aktionsbereiche von Nachbarschaftshilfevereinen sind z. B. gemeinschaftliche Aktivitäten sowie die Betreuung bestimmter Bewohnergruppen (Kinder, Jugendliche, Senioren etc.). Darüber hinaus werden

in der sozial organisierten Selbsthilfe informelle Gruppen wie Anwohnerinitiativen, Mietertreffs oder Selbsthilfegruppen unterstützt. Hierbei reicht die Unterstützungsarbeit von der Bereitstellung von Sachmitteln über eine finanzielle Unterstützung bis zur Beratung bei organisatorischen Fragen.

3.5 Schlussbetrachtung

Das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen durch Wohnungsunternehmen gewinnt vor dem Hintergrund sich strukturell verändernder wohnungswirtschaftlicher Rahmenbedingungen zunehmend an Bedeutung. Dienstleistungsangebote können als strategisches Geschäftsfeld einen Beitrag zur Kundenbindung bzw. Kundengewinnung leisten. Im Zuge der Dienstleistungsentwicklung ist dabei die Fragestellung zentral, wie und durch wen Dienstleistungen angeboten werden. „Make or buy“ wird damit zu einer unternehmensstrategischen Entscheidung eine Dienstleistung alleine, kooperativ oder externalisiert anzubieten.

Für Angebot, Vermittlung und Realisierung von Dienstleistungen bietet sich vielfach eine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Unternehmen an. Kooperation, d.h. zwischenbetriebliche Zusammenarbeit bietet den Vorteil, schnell und flexibel mit geringen Investitionskosten Dienstleistungen in den Markt einzuführen – und ggf. auch wieder vom Markt zurückzuziehen. In der Regel lassen sich durch kooperative Lösungen beträchtliche Synergieeffekte erzielen, die Unternehmen Dienstleistungsangebote auf dem Markt erlauben, zu denen sie alleine kaum im Stande wären. Eine Entscheidung über Art der Dienstleistungserbringung sollte vor dem Hintergrund der im Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen gefällt werden.

Betrachtet man zusammenfassend die Frage, welche Leistungen im Rahmen einer Alleinangebotsstrategie realisiert werden, sind dies vor allem Aktivitäten, die eine hohe Affinität zur Primärleistung aufweisen. Insbesondere handelt es sich um komplementäre, personenbezogene Dienstleistungen, in deren Rahmen Mieter bezüglich Problemstellungen mit einem engen Bezug zum Wohnen beraten werden. Eine zentralisierte Eigenerstellung empfiehlt sich, wenn eine bereits vorhandene spezifische Kompetenz selten abgerufen wird. Hingegen trifft man die Dezentralisierung meist bei solchen Leistungen an, die häufiger abgefragt werden, aber das Wissen und Können der in der Wohnungswirtschaft tätigen Mitarbeiter nicht vorhanden ist. Der Zeitbedarf für den Aufbau eigener Kapazitäten kann mitunter erheblich sein. Ausgliederung ist bei wenig individuellen, regelmäßigen Verrichtungen an Gebäude und Umfeld ratsam, sofern das Partnerunternehmen aufgrund von Größenvorteilen oder abweichenden Personal- bzw. Tarifstrukturen eine kostengünstigere Erstellung vornehmen kann. Je umfangreicher und diffiziler sich der Leistungskatalog gestaltet, desto größer ist das Risiko von Qualitätsproblemen. Deshalb bietet sich desto eher eine Verlagerung auf assoziierte Unternehmen an, um die Transaktionskosten niedrig zu halten. (vgl. Fehr 2000b:

266) Die Kooperationsstrategie scheint insbesondere für Leistungen geeignet, welche nicht unmittelbar an der Wohnungsbewirtschaftung anknüpfen, sondern eher peripherer Natur sind. Sie erfordern in Wohnungsunternehmen oftmals nicht vorhandene Kompetenzen,

die sich kurz- bis mittelfristig nur mit hohen Investitionskosten aufbauen lassen. Die Umgehung von Marktzutrittsbarrieren (z. B. rechtliche Restriktionen bei Finanzdienstleistungen) sowie die Vermeidung eventuell erheblicher Leerkosten bei einer mangelnden Auslastung von Service-Einrichtungen sind weitere relevante Argumente. Das Wohnungsunternehmen öffnet den Zugang zu seinen Kunden und erwirkt einen Vertrauensvorschuss für den Kooperationspartner, profitiert aber selbst davon, dass der Sachverstand des Spezialanbieters zu einer erhöhten Leistungsakzeptanz beim Kunden führt (vgl. Fehr 2000b: 273).

Wie der Überblick über die verschiedenen Trägerschaftsformen verdeutlicht hat, handelt es sich bei der organisatorischen Gestaltung von Dienstleistungsangeboten um eine komplexe Aufgabenstellung, für die es wohl tendenzielle Empfehlungen geben kann, wobei jedoch stets die unternehmensspezifische Situation zu berücksichtigen ist. Eine von Engelhardt & Reckenfelderbäumer (1993) mit Blick auf industrielle Dienstleistungen geäußerte Feststellung erweist sich auch hier als zutreffend. Auch für die Anbieter wohnbegleitender Dienstleistungen "stellen die verschiedenen Alternativen der Service-Trägerschaft ein Klavier dar, auf dem sie für jeden Service die passende Taste drücken muss, um die richtige Melodie zu spielen."

4 Literatur

- Ahlert, D.; Evanschitzky, H. (2003): Dienstleistungsnetzwerke, Management, Erfolgsfaktoren und Benchmarks im internationalen Vergleich, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York.
- Bergmann, U. (2002): Start frei zur Kooperation – Wie Sie die richtigen Geschäftspartner finden und erfolgreich zusammenarbeiten, München.
- Büchs, M. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie. In: ZfB-Ergänzungsheft 1/1991, S. 1-37.
- Eichener, V. (2000): Marketing, Management und Organisation: einen Branche im Strukturwandel. In: Eichener, V.; van Emmerich, H.; Petzina, D. (Hrsg.): Die unternehmerische Wohnungswirtschaft: Emanzipation einer Branche – Der Strukturwandel der deutschen Wohnungswirtschaft seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert. Frankfurt a. M, S. 372-392.
- Engelhardt, W. H.; Reckenfelderbäumer, M (1993): Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen. In: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart, S. 263-293.
- Fehr, P. (2000a): Wohnbegleitende Dienstleistungen – Sinnvolles Differenzierungsinstrument oder Wertvernichter? (Arbeitskreis 112) In: Kösters, W.; Paul, S.; Süchting, J. (Hrsg.): Semesterbericht 52, Gesellschaft der Freunde der Ruhr Universität Bochum e.V., Bochum, S. 18-31.
- Fehr, P. (2000b): Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft. Göttingen.

- Genosko, J. (1996): Netzwerke, innovative Milieus und Globalisierung – einige Anmerkungen zu einer regionalökonomischen Diskussion. Ingolstadt.
- Greve, R.; Polster, D. (2000): Der Trend zur Kooperation: Genossenschaften und Netzwerke, in: Michael Kirk; Jost W. Kramer; Rolf Steding (Hrsg.): Genossenschaften und Kooperation in einer sich wandelnden Welt, Festschrift für Prof. Dr. Hans-H. Münkner zum 65. Geburtstag, Münster, S. 191-216.
- Hohm, D.; Hoppe, A.; Jonuschat, H.; Scharp, M.; Scheer, D.; Scholl, G. (Hrsg.) (2003): Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: professionelle Entwicklung neuer Serviceangebote. Workshopdokumentation – Mannheim, 14. Nov. 2002, IÖW, Berlin/Heidelberg.
- Homburg, O. (1998): Strategische Netzwerke mittelständischer Unternehmen. Dissertation an der TU Illmenau.
- Huber, W. (1999): Service-Wohnen: Ein Dienstleistungsangebot mit Zukunft. In: Scharp, M.; Galonska, J.; Kreibich, R. (Hrsg.): Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter: Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und Öko-Effizienz. Werkstattbericht 31, IZT, Berlin, S. 57-70.
- Killich, S.; Luczak, H. (2000): Aufbau erfolgreicher Unternehmenskooperationen. Ein Leitfaden für mittelständische Automobilzulieferer.
- Klee, G.; Kirchmann, A. (1998): Stärkung regionaler Wirtschaftspotentiale – Bestandsaufnahme und Analyse innovativer Kooperationsprojekte. Tübingen.
- König, W.; Buxmann P. (1999): Vernetzung als Wettbewerbsfaktor, in: G. R. Wagner (Hrsg.): Unternehmungsführung, Ethik und Umwelt, Wiesbaden, S. 303-320.
- Kreibich, R. (1999): Ökoeffizienz-Effekte durch Dienstleistungen – Handlungsoptionen für eine nachhaltige Wohnungswirtschaft. In: Scharp, M.; Galonska, J.; Kreibich, R. (Hrsg.): Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter: Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und Öko-Effizienz. Werkstattbericht 31, IZT, Berlin, S. 81-96.
- Mertens, P.; Faisst, W. (1995): Virtuelle Unternehmen, eine Organisationsstruktur für die Zukunft?. In: *technologie & management* 44, S. 61-68.
- Neuberger, O. (1998): Strategische Kooperationen (Mikropolitik). In: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation. Göttingen, S.37-52.
- Pfützer, S. (1995): Strategische Allianzen in der Elektroindustrie. Organisation und Standortstruktur. Münster.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden.
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen. Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden.
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform – Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.

- Scharp, M.; Atmatzidis, E. (1999a): Fallstudie: Wohndienstleister. In: Scharp, M.; Galonska, J.; Kreibich, R. (Hrsg.): Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter: Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und Öko-Effizienz. Werkstattbericht 31, IZT, Berlin, S. 101-110.
- Scharp, M.; Atmatzidis, E. (1999b): Fallstudie: Wohnungsbaugesellschaften als Dienstleistungsvermittler. In: Scharp, M.; Galonska, J.; Kreibich, R. (Hrsg.): Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter: Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und Öko-Effizienz. Werkstattbericht 31, IZT, Berlin, S. 111-122.
- Schmoll, G. (2001): Kooperationen, Joint Ventures, Allianzen. Köln.
- Schneider, B. (1994): Familie, Haushalt, Wohnen – Empfehlungen für die Wohnversorgung. In: Salzmann, B. (Hrsg.): Demographie und familiale Aspekte von Arbeitsmarkt und Wohnungsbau. , München, S. 245-264.
- Simon, H. (1989): Die Zeit als strategischer Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59. Jg. 1989, H1.
- Staudt, E. et al. (1992): Kooperationshandbuch. Ein Leitfadens für die Unternehmenspraxis. Stuttgart.
- Straube, M. (1972): Zwischenbetriebliche Kooperation, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Thelen, E.M. (1993): Die zwischenbetriebliche Kooperation. Ein Weg zur Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben, Frankfurt a. M. u.a.
- Wehner, T.; Clases, C.; Endres, E.; Raeithel, A. (1998): Zwischenbetriebliche Kooperation – Zusammenarbeit als Ereignis und Prozeß. In: Spieß, E. (Hrsg.): Formen der Kooperation. Göttingen, S. 95-124.

Dirk Hohm, Mark Wendlandt: Mieterbarometer – Servicequalität und Kundenzufriedenheit im Unternehmensvergleich – Konzeption und Nutzungspotenziale für die Dienstleistungsentwicklung

Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum

1 Die Bedeutung der Kundenorientierung für die Wohnungswirtschaft und die Dienstleistungsentwicklung

Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ist in der Wohnungswirtschaft in den letzten Jahren die Einsicht in die Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung gewachsen. Der Mieterservice spielt hierbei eine zentrale Rolle. In der Verbesserung bestehender Serviceangebote und einer Ausweitung zusätzlicher Dienstleistungsangebote „rund um das Wohnen“ wird ein effektives Instrument vermutet, um die Zufriedenheit und Bindung von Kunden zu unterstützen und steigenden Leerständen und Fluktuationen vorzubeugen.

Die Weitläufigkeit und Vielschichtigkeit des Bedürfnisfeldes „Wohnen“ bietet umfassende Ansatzpunkte für eine kreative Generierung von neuen Serviceideen und für die Modifikation vorhandener Angebote. Allerdings besteht auch die Gefahr, sich angesichts der Vielfalt der Möglichkeiten zu „verzetteln“ und Servicemaßnahmen zu konzipieren, die an den Bedürfnissen und Anforderungen der Nachfrager vorbeigehen. Um wenig effektive und u. U. teure „Service-Ornamente“ (Meyer; Blümelhuber 1998, S. 208) zu vermeiden, bedarf es daher an Informationen über den Kunden und seine Wünsche und Bedürfnisse. Kundenbefragungen stellen dazu ein Instrument der Informationserhebung bereit, dessen Einsatz auch in der Wohnungswirtschaft längst keine Seltenheit mehr ist. Allerdings besteht oft Unsicherheit hinsichtlich der methodischen und organisatorischen Umsetzung eines Befragungsprojektes und der anschließenden Auswertung und Interpretation der gewonnenen Daten.

Vor diesem Hintergrund zielt der folgende Beitrag darauf ab, mit dem sog. „Mieterbarometer“ ein ausgewähltes Befragungskonzept vorzustellen und exemplarisch aufzuzeigen, wie dieses Instrument effektiv für die Serviceentwicklung in der Wohnungswirtschaft genutzt werden kann. Bei dem Mieterbarometer handelt es sich dabei um eine standardisierte Befragungsform, die ein „Benchmarking“ von Ergebnissen zwischen verschiedenen Unternehmen ermöglicht. Das Instrument wird im Folgenden zunächst grundlegend beschrieben und gekennzeichnet und anschließend werden anhand eines Fallbeispiels Erfahrungen und ausgewählte Ergebnisse beim praktischen Einsatz präsentiert.

2 Kennzeichnung des Befragungsinstruments „Mieterbarometer“

2.1 Die Kundenzufriedenheit als zentrale Vergleichsgröße

Mieterbarometer können als eine branchenspezifische Form eines *Kundenbarometers* umschrieben werden. Mit dem Begriff Kundenbarometer werden regelmäßige und wiederholte Messungen der *Kundenzufriedenheit* und ihrer Determinanten und Wirkungen bezeichnet, die sowohl unternehmensbezogen als unternehmens- und branchenübergreifend vorgenommen werden. Besondere Aufmerksamkeit erlangte der Begriff des Kundenbarometers durch die zunehmende Verbreitung und Diskussion sog. „Nationaler Kundenbarometer“ (z. B. Bruhn 2001; Hansen; Korpiun; Hennig-Thurau 1998; Meyer; Dornach 1995), in denen Kundenzufriedenheitswerte über verschiedene Branchen hinweg aggregiert und verglichen werden. Die Kundenzufriedenheit ist zu interpretieren als ein Maß für den Grad der *Kundenorientierung* eines Produkt- und Dienstleistungsangebotes und der Art und Weise seiner Vermittlung an den Kunden.

Bevor vor diesem Hintergrund die Übertragbarkeit von Barometerkonzepten auf die Wohnungswirtschaft überprüft wird, stellt sich zunächst die Frage, inwieweit die Kundenzufriedenheit für diese Branche im allgemeinen und für den Prozess der Dienstleistungsentwicklung im speziellen überhaupt von Relevanz ist. Nachdem es für die Wohnungswirtschaft über lange Zeit aufgrund der vorherrschenden Marktbedingungen wenig Anlass gab, sich in der Angebotsgestaltung an den Anforderungen des Marktes und den Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, hat sich die Situation seit einigen Jahren grundlegend verändert. Zwar gestalten sich die Marktbedingungen in den verschiedenen Regionen Deutschlands unterschiedlich und auch für die Zukunft wird mit differenzierten Veränderungen gerechnet, d. h. mit Angebotsengpässen in bestimmten Lagen und Segmenten und Absatzproblemen in anderen Bereichen (Hübl; Günther 2002). Insgesamt aber verzeichnen Wohnungsunternehmen in vielen Regionen eine vergleichsweise geringe Nachfragedynamik und angesichts des demographischen Wandels ist aus heutiger Sicht mittel- bis langfristig vielerorts nicht mit Wachstumsimpulsen am Wohnungsmarkt zu rechnen.

Aufgrund der in der Gesamttendenz damit eher „mieterfreundlichen“ Marktbedingungen ist die Notwendigkeit einer verstärkten Kundenorientierung und die Relevanz der Kundenzufriedenheit als Zielgröße für die Unternehmen unmittelbar einsichtig. Wie in anderen Branchen auch ist anzunehmen, dass eine erhöhte Kundenzufriedenheit zu mehr Kundenbindung führt. Diese wiederum steht im ökonomischen Interesse der Wohnungsunternehmen, weil sie eine Senkung von Kosten und eine Stabilisierung der Einnahmen in Aussicht stellt.

Der *Service* spielt hierbei möglicherweise eine wesentliche Rolle: So kann in diesem Instrumentalbereich ein effektives und vergleichsweise flexibles und kostengünstiges Instrument zur Förderung der Kundenzufriedenheit vermutet werden. Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil andere Bereiche des wohnungswirtschaftlichen Leistungssystems kaum oder nur mit einem sehr hohen Investitionsaufwand an veränderte und

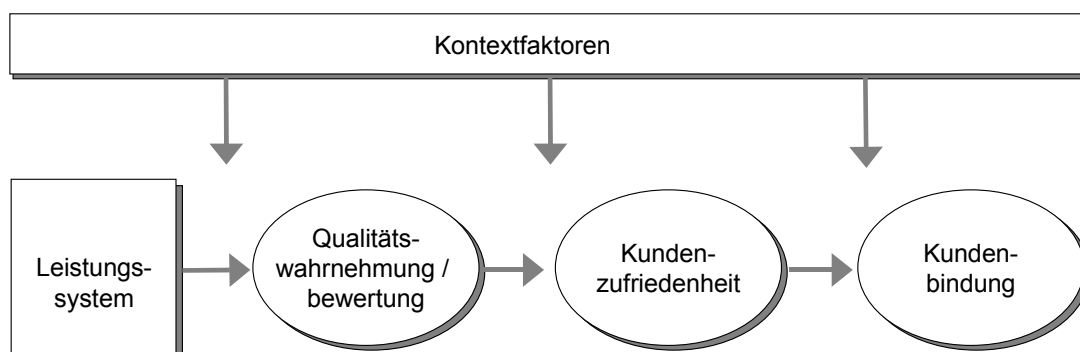
gestiegene Kundenanforderungen anzupassen sind. Qualitätsfaktoren im Wohnumfeld, wie z. B. die infrastrukturelle Anbindung eines Viertels, sind zudem von Wohnungsunternehmen allenfalls indirekt zu beeinflussen, da sie außerhalb des eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiches liegen.

Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass die Kundenzufriedenheit auch für den Prozess der Dienstleistungsentwicklung und -verbesserung („Service Engineering“) eine zentrale Zielgröße und Richtmarke ist. Sowohl Maßnahmen zur Verbesserung der obligatorischen Mieterbetreuung als auch die Entwicklung von wohnbegleitenden Dienstleistungsangeboten sind letztlich als Investitionen in die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufzufassen. Wie im weiteren Verlauf dieses Beitrages deutlich werden wird, bieten Mieterbarometer ein Befragungskonzept zur Messung der Kundenzufriedenheit, mit dessen Hilfe dafür strategisch wichtige Informationen erhoben werden können. Insbesondere sind damit mögliche *Erfolge der Servicepolitik* beim Kunden sichtbar zu machen und regelmäßig im Zeitablauf zu kontrollieren. Darüber hinaus liefert die differenzierte Analyse der *Stärken und Schwächen* aus Kundensicht wichtige Anhaltspunkte für die Entwicklung von Serviceideen („Service Creation“). Ergänzend können im Rahmen einer Barometerstudie außerdem *Nutzungsinteressen* für vorgegebene Dienstleistungsideen abgefragt werden, um damit frühzeitig mögliche Nachfragepotenziale in diesem Bereich abzuschätzen.

2.2 Der theoretische Rahmen

Die theoretische Konzeption von Kundenbarometern ist in der marketingtheoretischen Zufriedenheitsforschung zu verankern. Grundlegend sind hierbei bestimmte Annahmen über den positiven Zusammenhang zwischen der *Kundenorientierung* des Leistungsangebotes, der *wahrgenommenen Qualität* verschiedener Leistungsdimensionen und Einzelattribute, der *globalen Zufriedenheit* und dem *Kundenbindungsverhalten* (vgl. Abbildung 11).

Abbildung 11: Rahmenkonzept



Die zentrale Kerngröße eines Kundenbarometers ist die *Kundenzufriedenheit*. In Anlehnung an gängige Definitionen aus der Marketingtheorie (z. B. Stauss 1999, S. 6; Hennig-Thurau; Hansen 2001, S. 897) lässt sich diese Größe umschreiben als das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, bei dem Bewohner ihre Wohnsituation und die Leistungen „ihres“ Wohnungsunternehmens vor dem Hintergrund bestimmter Erwartungen und Vergleichsstandards beurteilen. Über diese grundlegende Definition hinaus wird das Konstrukt der Zufriedenheit in der Marketingliteratur unterschiedlich interpretiert und operationalisiert. Da die Zufriedenheit im Konzept eines Kundenbarometers die Funktion einer aggregierten Vergleichs- und Erfolgskennziffer zukommen soll, ist eine Interpretation am zweckmäßigsten, bei der die Zufriedenheit als eine *global-kumulative Variable* aufgefasst wird, in der sich alle Erfahrungen und Bewertungen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt summieren (Herrmann; Huber; Braunstein 2000, S. 296). Die globale Kundenzufriedenheit dient damit vor allem als Prädiktor der Kundenbindung, die an bestimmten Verhaltensintentionen wie z. B. der Wiederwahl- und Weiterempfehlungsbereitschaft oder der Bereitschaft zur Tötigung von Zusatzkäufen („Cross Buying“) festzumachen ist (z. B. Homburg; Giering; Hentschel 1998, S. 89).

Um darüber hinaus differenziert die Stärken und Schwächen eines Leistungskonzeptes aus Kundensicht ermitteln zu können, bedarf es zusätzlich einer differenzierten Erhebung der Kundenwahrnehmungen und -bewertungen. Einen möglichen Ansatz dazu bietet das Konstrukt der *subjektiv wahrgenommenen Qualität* (Stauss 1999, S. 7). Im Gegensatz zur globalen Zufriedenheit handelt es sich hierbei um eine multi-attributive Größe, die auf einzelne Leistungselement und -dimensionen bezogen wird. Damit sind Antworten auf die Frage zu finden, wo Unternehmen primär ansetzen sollten, um die Kundenzufriedenheit zu stabilisieren oder zu erhöhen.

Ausgehend von diesen allgemeinen marketingtheoretischen Grundlagen ist in einem nächsten Schritt zu prüfen, welchen Besonderheiten bei einer Übertragung auf die Wohnungswirtschaft zu beachten sind. So ist z. B. das wohnungswirtschaftliche Leistungssystem anhand von geeigneten Parametern zu beschreiben, um diese einer Qualitätsbewertung zugänglich zu machen. Zu unterscheiden wäre hierbei z. B. zwischen den Qualitätsdimensionen der Wohnsituation (z. B. Wohnung, näheres und weiteres materielles Wohnumfeld, Nachbarschaft) sowie möglichen Qualitätsdimensionen des wohnungswirtschaftlichen Service (z. B. zentrale und dezentrale Mieterbetreuung, technischer Service, Beschwerdemanagement). Die genannten Qualitätsdimensionen können dann anhand einzelner Merkmale beschrieben und bewertet werden.

Die verschiedenen Qualitätsmerkmale eines wohnungswirtschaftlichen Angebotes sind durch die Besonderheit gekennzeichnet, dass sie nicht alle im gleichen Ausmaß durch ein Wohnungsunternehmen zu verantworten und zu kontrollieren sind. Z. B. können die Unternehmen auf die Qualität des nachbarschaftlichen Verhältnis oder die Bedingungen des weiteren Wohnumfeldes i. d. R. nur indirekt Einfluss nehmen. Bei einer Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen den einzelnen Qualitätsmerkmalen und der

globalen Zufriedenheiten ist deshalb zu differenzieren zwischen einer *allgemeinen Wohnzufriedenheit* und einer *Zufriedenheit mit dem Wohnungsunternehmen*.

Diese Differenzierung spielt vor allem auch im Hinblick auf mögliche Wirkungs- und Gestaltungspotenziale der Kundenbindung eine wesentliche Rolle: So dürfte die allgemeine Wohnzufriedenheit für die *Umzugsneigung* ein wichtiger Erklärungsfaktor sein und gleichzeitig auf die Zufriedenheit mit dem Wohnungsunternehmen abstrahlen. Diese wiederum hat einen potenziell positiven Einfluss auf Verhaltensformen, die als Ausdruck einer Bindung an das Wohnungsunternehmen zu interpretieren sind, wie z. B. die *Weiterempfehlung des Wohnungsunternehmens* und/oder die *Wiederwahl des Wohnungsanbieters* im Falle eines Wohnungswechsels.

Die Bindungsindikatoren Weiterempfehlung und Wiederwahl sind aus Sicht der Wohnungswirtschaft von besonderem Interesse, weil Umzugsentscheidungen nicht immer nur auf Qualitäts- und Zufriedenheitsfaktoren zurückzuführen sind. So werden Umzüge oft notwendig, weil grundlegende Veränderungen in der familiären oder beruflichen Situation eine Veränderung der Wohnsituation erforderlich machen. Sofern Wohnungsunternehmen passende und lebensphasengerechte Folgeangebote unterbreiten können, muss ein Umzug nicht zwangsläufig zum Verlust der Kundenbeziehung führen. Mit Blick auf das vieldiskutierte und strategisch für Wohnungsunternehmen interessante Feld der wohnbegleitenden Dienstleistungen kann die *Tätigung von Zusatzkäufen* („Cross Buying“) als eine weitere relevante Verhaltensfolge der Bewohnerzufriedenheit aufgeführt werden. Diese Größe ist insbesondere auch im Hinblick auf die Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungsangebote von besonderem Interesse.

Die hier nur grundlegend zu skizzierenden Zusammenhänge zwischen Qualität, Zufriedenheit und Kundenbindung werden wie in anderen Branchen auch von einer Vielzahl von Kontextfaktoren beeinflusst, so dass anzunehmen ist, dass die Kundenzufriedenheit nicht in jedem Fall und unter allen Bedingungen zu Kundenbindung führen wird. Solche situativen Faktoren sind zum einen beim Kunden selbst zu suchen, z. B. im Hinblick auf das Alter, die Lebensphase und die finanziellen Möglichkeiten. Zum anderen spielen vermutlich die jeweiligen Marktbedingungen und Rahmenfaktoren sowie spezifische Merkmale der Unternehmen eine Rolle.

2.3 Resultierende Anforderungen und Ansatzpunkte für ein Messkonzept

Das Ziel bei der Entwicklung eines Kundenbarometers ist es, die zuvor grundlegend beschriebenen Zusammenhänge einer empirischen Messung zugänglich zu machen. Vor dem Hintergrund der Erhebungsziele hat ein entsprechender Messansatz damit zusammenfassend den folgenden Anforderungen zu genügen:

- Das Befragungsinstrument muss in der Lage sein, valide und zuverlässig Vergleichsdaten für verschiedene Unternehmen, Standorte, Quartiere und Kundengruppen zu erheben. Dazu bedarf es eines weitgehend standardisierten Erhebungsinstrumentes in Form eines Fragebogens, der unabhängig von zeitlichen, regionalen und unternehmensbezogenen Besonderheiten einsetzbar ist. Das Erhebungsinstrument ist so zu konzipieren,

dass mit ihm spätere Wiederholungsstudien zur Kontrolle von Leistungsfortschritten möglich sind.

- Das Messinstrument sollte die zentralen Zielgrößen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung in Form von aggregierten Kennziffern erfassen, um damit ein Controlling-Instrument für die Effektivität der Leistungspolitik bereitzustellen und Handlungsbedarfe diagnostizieren zu können. Mittels des Fragebogens sollten ferner die leistungsbezogenen Bestimmungsfaktoren der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung differenziert zu identifizieren sein, um feststellen zu können, wo mit den Mitteln der Servicepolitik und/oder weiteren Gestaltungsmaßnahmen anzusetzen ist.

Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen sind Kundenbarometer grundsätzlich *quantitativ* zu konzipieren, d. h. sie sollten auf eine statistische Analyse größerer Fallzahlen zielen, um darüber für den gesamten Kundenstamm möglichst repräsentative Erkenntnisse zu gewinnen. Dazu bedarf es geeigneter Verfahren zur *Ziehung von Stichproben*. Desweiteren sind die Variablen anhand von *vorgegebenen Fragen* und Skalen zu erheben. Mit Hilfe eines solchen Fragebogens sind die Befragungen dann entweder schriftlich, telefonisch oder anhand von persönlichen „Face to Face“-Interviews durchzuführen. Für eine schriftliche Befragung sprechen dabei die vergleichsweise geringen Kosten und die aufgrund eines fehlenden Interviewereinflusses hohe Ergebnisobjektivität. Negativ zu berücksichtigen ist allerdings die Gefahr eines zu geringen Rücklaufes und die fehlende Kontrolle der Erhebungssituation, die dazu führt, dass hinterher nicht eindeutig feststellbar ist, wer den Fragebogen tatsächlich ausgefüllt hat. Sowohl in diesem Punkt als auch im Hinblick auf den erreichenden Rücklauf sind daher telefonische und persönliche Interviews vorteilhafter.

Ausgehend von den hier beschriebenen Anforderungen finden sich in der Marketingliteratur für die Entwicklung eines Barometerkonzeptes zahlreiche Vorlagen und Referenzen, deren Übertragbarkeit auf die Wohnungswirtschaft zu überprüfen ist. Von Bedeutung sind z. B. die bereits erwähnten umfangreichen Studien der sog. „Nationalen Kundenbarometer“. Ferner sind einige wenige Erhebungen mit einem spezifisch wohnungswirtschaftlichen Bezug nutzbar (z. B. Eichener; Schauerte 1994; Berendt 1997; Fehr 2000), die weitere und spezifisch auf die Wohnungswirtschaft bezogene methodische und inhaltliche Vorlagen zur Verfügung stellen.

3 Fallbeispiel

3.1 Beteiligte Unternehmen und Struktur der Stichprobe

Die Darstellungen zum folgenden Fallbeispiel beruhen auf Erkenntnissen und Erfahrungen, die im Rahmen eines Teilprojektes innerhalb des Verbundvorhabens „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ gesammelt wurden. Die Studie wurde zunächst in Kooperation mit einem mittelständischen Wohnungsunternehmen geplant und konzipiert. Auf Anregung dieses Praxispartners konnten drei weitere in der Region ansässige Wohnungsunternehmen für eine Teilnahme und Unterstützung der Befragung gewonnen werden. Dabei handelte es sich um zwei Genossenschaften und um ein

kommunales Wohnungsunternehmen. Alle beteiligten Unternehmen verfügen hinsichtlich der Standorte und Mietniveaus über ähnliche und vergleichbare Bestände.

Nach Abstimmung mit den beteiligten Unternehmen wurde entschieden, die empirische Befragung mittels eines schriftlichen Fragebogens durchzuführen. Hierfür sprachen vor allem Kostengründe, da kein externer Auftrag an ein Marktforschungsinstitut vergeben werden musste und somit angesichts der vergleichsweise geringen Kosten mit dem selben Budget eine höhere Anzahl an verwertbaren Fragebögen zu erwarten war. Dem Risiko einer u. U. nur geringen Rücklaufquote sollte durch eine sorgfältige Mieteransprache und durch die Auslobung von Teilnahmeanreizen vorgebeugt werden.

Im September 2002 wurden insgesamt 8000 Fragebögen an Kunden der beteiligten Wohnungsunternehmen versandt. Die Auswahl der Befragungsteilnehmer erfolgte mit Hilfe eines geschichteten Zufallsverfahrens (z. B. Kamenz 1997, S. 136 ff.; Eichener 1995, S. 26): Als Grundgesamtheit wurde jeweils der Gesamtbestand der Wohnungsunternehmen definiert und nach Stadtteilen und Orten proportional in einzelne Erhebungseinheiten unterteilt. Innerhalb dieser „Schichten“ erfolgte dann eine Zufallsauswahl von Haushalten.

Von den an die ausgewählten Haushalte verschickten Fragebögen sind 2.824 Stück wieder zurück gesandt worden. Die somit erreichte Rücklaufquote von 35,5% ist für eine schriftliche Befragung ein sehr gutes Ergebnis, das deutlich über den ursprünglichen Erwartungen lag. Im Vergleich zwischen den Unternehmen ergaben sich allerdings Unterschiede, denn die Rücklaufquoten betragen je nach Unternehmen zwischen 40% und 28%.

In einem ersten Auswertungsschritt wurde nun zunächst die demographische Zusammensetzung der einzelnen Teilstichproben überprüft. Nach Maßgabe von verfügbaren Unternehmensdaten aus den Geschäftsberichten sowie nach Auskunft der Unternehmensvertreter bildeten die Stichproben sowohl hinsichtlich demographischer Merkmale als auch der Verteilung auf die Standorte den Gesamtbestand der jeweiligen Unternehmen hinreichend gut ab. Mit Blick auf zentrale demographische Bewohnermerkmale zeigten sich folgende Charakteristika: Bei allen beteiligten Unternehmen überwog der Anteil an 1 und 2-Personenhaushalten (73-90%). Während drei Unternehmen eine relativ ausgewogene Altersstruktur ihrer Bewohner verzeichnen konnten, wurde bei einer der beteiligten Wohnungsgenossenschaften eine relativ „überalterte“ Bewohnerstruktur festgestellt: Über ein Drittel der antwortenden Mitglieder war 64 Jahre und älter. Dementsprechend größer war der Anteil der Rentner und Pensionäre, er betrug bei diesem Unternehmen über 50% gegenüber ca. 33% bei den übrigen beteiligten Wohnungsgesellschaften. Bei den angegebenen Berufen sind ansonsten bei allen Unternehmen die Angestellten und Arbeiter am häufigsten genannt worden, während der Anteil von Schülern, Studenten sowie leitenden Angestellten nur gering war.

Die Teilstichproben unterschieden sich relativ deutlich im Anteil von Befragten, die eine nicht-deutsche Staatsbürgerschaft angegeben haben (3-9%). Bei allen Stichproben ist davon auszugehen, dass der tatsächliche Anteil an ausländischen Bewohnern in den Quartieren höher ist, so dass diese Kundengruppe in den Ergebnissen der Befragung nicht hinreichend repräsentiert ist.

3.2 Ausgewählte Ergebnisse

3.2.1 Vergleichsdaten der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

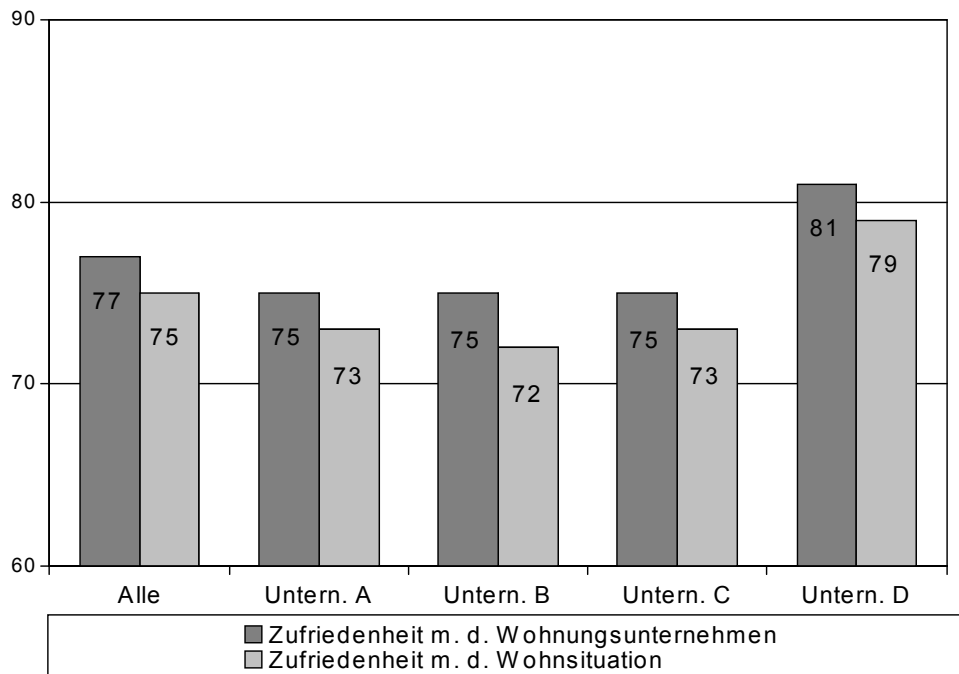
Die allgemeine Wohnzufriedenheit und die Zufriedenheit mit dem Wohnungsunternehmen wurden über jeweils vier Indikatoren erhoben (vgl. Tabelle 11). Die Operationalisierung erfolgte dabei in Anlehnung an bewährte Konzepte aus den bereits erwähnten „Nationalen Kundenbarometern“ (Fornell 1992, S. 11; Bruhn; Murmann 1998, S. 61ff.).

Tabelle 11: Messkonzept der Globalzufriedenheit

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen:

	Stimme voll und ganz zu	Stimme weit- gehend zu	Stimme noch zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Allgemeine Wohnzufriedenheit:						
Mit meiner Wohnsituation bin ich insgesamt sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich hier insgesamt sehr wohl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Wohnsituation empfinde ich insgesamt als ideal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Wohnsituation genügt voll und ganz meinen Ansprüchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenheit mit dem Wohnungsunternehmen:						
Mit den Leistungen von Unternehmen A bin ich insgesamt sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Leistungen des Unternehmens A entsprechen meinen Erwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen A ist der ideale Vermieter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bereue nicht, eine Wohnung von Unternehmen A bezogen zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zum Vergleich der Globalmaße wurden zunächst die Mittelwerte der beiden Zufriedenheiten über die jeweils vier Indikatoren berechnet und zwischen den Unternehmen verglichen. Um Unterschiede besser sichtbar machen zu können, erfolgte eine Transformation der Mittelwerte auf eine 0 bis 100 Skala, auf der ein Wert von 100 den theoretisch höchst möglichen Zufriedenheitswert und 0 den niedrigsten abbildet. Die Abbildung 12 zeigt die entsprechenden Ergebnisse für die jeweiligen Unternehmenssample und für die Gesamtstichprobe.

Abbildung 12: Indexwerte der Globalzufriedenheit

Gemäß den gängigen Interpretationen einer 0-100er Zufriedenheitsskala (z. B. Beutin 2001, S. 110) signalisieren Werte von über 80 eine hohe bis sehr hohe Zufriedenheit, Werte zwischen 60 und 80 eine mittlere Zufriedenheit und Werte von unter 60 eine niedrige Zufriedenheit. Bei drei der vier beteiligten Unternehmen weisen die Kunden damit im Durchschnitt ein mittleres Ausmaß an Zufriedenheit auf, während ein Unternehmen deutlich überdurchschnittliche Zufriedenheitswerte verzeichnen kann.

Grundsätzlich liefern die „nur“ durchschnittlichen Zufriedenheitsergebnisse zumindest bei drei Unternehmen Hinweise auf einen konkreten Handlungsbedarf zur Verbesserung und Stabilisierung der Kundenzufriedenheit, z. B. mittels eines Ausbaus der Servicebemühungen. Bestätigt wird diese Annahme, wenn zusätzlich der relative Anteil von unzufriedenen und damit potenziell abwanderungsgefährdeten Kunden betrachtet wird, der beim Benchmarkführer unter 5% liegt, während er bei den anderen Unternehmen von ca. 7% bis über 10% reicht. Differenzierte Einblicke über *standortbezogene Handlungsbedarfe* ergab der Vergleich von Globalmaßen zwischen den verschiedenen Standorten und Quartieren der einzelnen Unternehmen. Dabei traten in den Ergebnissen erhebliche Differenzen zu Tage. Die Spannweite zwischen dem besten und dem schlechtesten Standort betrug z. T. bis zu 20 Skalenpunkte. Der Vergleich liefert damit wertvolle Hinweise, in welchen „Problemquartieren“ prioritär anzusetzen wäre, um in Folge geringer Zufriedenheitswerte steigenden Leerständen und Fluktuationen rechtzeitig vorzubeugen.

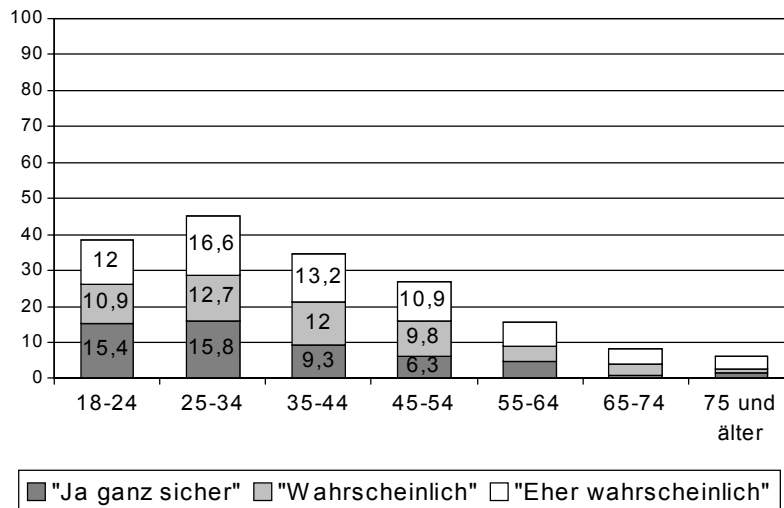
Ergänzend zu den globalen Zufriedenheit wurden auch Vergleichsdaten zur Abschätzung der *Kundenbindung* ermittelt. Dazu wurden die Befragten aufgefordert, ihre Bereitschaft zur Weiterempfehlung sowie der möglichen *Wiederwahl* des Wohnungsanbieters zu bekunden. Des weiteren wurde nach konkreten *Umzugsabsichten* innerhalb der nächsten zwei Jahren gefragt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass hier nicht das tatsächliche Verhalten gemessen wurde, sondern lediglich Handlungsintentionen zu ermitteln waren.

In der vergleichenden Auswertung wurde deutlich, dass der Anteil der Befragten, die einen Umzug in den nächsten 1 bis 2 Jahren für „sicher“, „wahrscheinlich“ und „eher wahrscheinlich“ halten, je nach Unternehmen zwischen 16,8% und 29,2% schwankt. Erwartungsgemäß zeigen sich beim Unternehmen D mit den besten Qualitäts- und Zufriedenheitswerten auch die niedrigsten Umzugsintentionen. Über 60% der Umzüge sollen innerhalb des selben Wohnortes stattfinden, könnten also ggf. (sofern passende Angebote verfügbar sind), auch im eigenen Bestand der Unternehmen gehalten werden. Der Vergleich der verdichteten Angaben zur Wiederwahl- und Weiterempfehlungsbereitschaft machte wiederum einen durchgängigen Vorsprung des Benchmarkführers sichtbar, die Indexwerte wiesen dabei erwartungsgemäß einen engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit in Bezug auf das Wohnungsunternehmen auf.

Die empirischen Daten dieser Studie belegen einen relativ starken Zusammenhang zwischen dem *Alter der Befragten* und deren Zufriedenheit und Bindungsbereitschaft. Ältere Bewohner bewerten ihre Wohnsituation und die Leistungen ihres Wohnungsunternehmens nicht nur überdurchschnittlich positiv, sie zeigen naturgemäß auch eine nur geringe Bereitschaft zur Wohnmobilität. Bewohner in jüngeren und mittleren Alterskategorien sind dagegen weniger zufrieden und offenbaren z. T. eine relativ hohe Umzugsneigung, in der Altersgruppe zwischen 25 und 34 Jahren äußerten immerhin 45% der Befragten konkrete Umzugsabsichten innerhalb der nächsten zwei Jahre (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Umzugsintentionen nach Altersgruppen

Anteil der Befragten, die einen Umzug innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre für „sicher“, „wahrscheinlich“ oder „eher wahrscheinlich“ halten:



Der geschilderte Alterseffekt alleine erklärt in der vorliegenden Untersuchung im Übrigen nicht den Vorsprung eines Unternehmens in den Zufriedenheits- und Qualitätsdaten. Zwar weist der Benchmarkführer das höchste Durchschnittsalter der Bewohner auf, er erzielt aber gerade bei diesen Bewohnergruppen auch noch deutlich bessere Beurteilungen als die übrigen Unternehmen.

Die Auswertung nach Altersgruppen liefert somit weitergehende Einsichten für den Prozess der Dienstleistungsentwicklung: Sofern Aktivitäten im Bereich Service Engineering tatsächlich darauf abzielen, die Kundenbindung zu erhöhen, sollten sie vornehmlich auf die Bewohnergruppen im mittleren und jüngeren Alter ausgerichtet werden. Zu beachten ist hierbei ggf. die Lebensphase und -situation der Betroffenen. Während z. B. jüngere Bewohner, die sich noch die der Ausbildung, im Studium oder in frühen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn befinden, immer ein relativ hohes Maß an Mobilitätsbereitschaft aufweisen, werden Wohnentscheidungen in mittleren Lebensphasen oft auf lange Sicht getroffen, z. B. dann, wenn sie mit familiären Veränderungen einhergehen. In diesem Fall sind zusätzliche Serviceangebote vermutlich nur ein mögliches Element effektiver Kundenbindungsmaßnahmen und dementsprechend mit anderen Aspekten des Wohnangebotes sinnvoll zu verknüpfen.

3.2.2 Einfluss von Teilqualitäten auf die Kundenzufriedenheit

Gemäß dem theoretischen Hintergrund der Studie ist die multi-attributive, wahrgenommene Qualität der Wohnsituation und der wohnungswirtschaftlichen Leistungen als die wesentliche Erklärungsgröße der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Wohnungswirtschaft anzusehen (s.o.). Deren Analyse ermöglicht es, differenziert leistungsbezogenen Anknüpfungspunkte zur Förderung der Zielgrößen zu ermitteln. Gleichzeitig

ergeben sich daraus mögliche Vorgaben und Richtgrößen für die Entwicklung von Ideen für neue Dienstleistungen oder für die Verbesserung von bestehenden Serviceangeboten.

Ausgehend von der bereits zuvor beschriebenen Abgrenzung verschiedener wohnungswirtschaftlicher Qualitätsdimensionen erfolgte die Operationalisierung von Qualitätsbewertungen in einem zweistufigen Messkonzept. Zunächst wurden den jeweiligen Teilqualitäten eine Reihe von Einzelattributen zugeordnet, die zusammen als kritische Schlüsselmerkmale die Teilqualität möglichst umfassend erklären und den Unternehmen konkrete Ansatzpunkte für Qualitätsverbesserungen liefern sollten. Die Auswahl relevanter Einzelattribute erfolgte anhand einer Auswertung inhaltsverwandter Studien (Eichner / Schauerte 1994; Berendt 1997; Fehr 2000) sowie anhand der Ergebnisse von Expertengesprächen mit Vertretern aus den beteiligten Unternehmen. Die Befragten waren aufgefordert, die in Tabelle 12 aufgeführten Einzelmerkmale anhand einer sechspoligen Schulnotenskala zu bewerten. Jede Teilqualität sollte ferner auch aggregiert beurteilt werden (z. B. „Qualität der Wohnung insgesamt“).

Tabelle 12: Bewertungsdimensionen und Attribute der Qualität

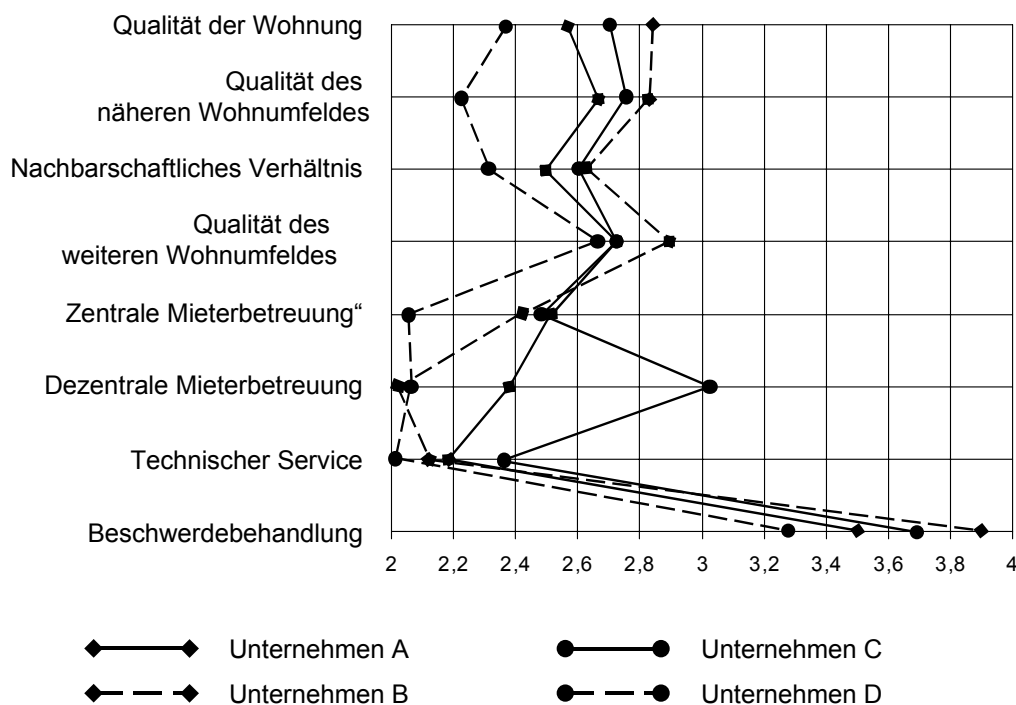
Teilqualitäten	Schlüsselattribute / Einzelmerkmale
Wohnung	Größe der Wohnung (Wohnfläche) Zuschnitt der Wohnung (Grundriss) Ausstattung der Küche Ausstattung des Bades Wärme und Behaglichkeit (Wohnklima) Helligkeit Balkon oder Terrasse Schalldämmung Höhe der Neben- und Betriebskosten (Wasser, Müll, etc.) Höhe der Einzelmiete (kalt, netto) Preis-Leistungsverhältnis insgesamt
Näheres Wohnumfeld (Grundstück, Gebäude, Wohnanlage)	Eingangsbereich Treppenhaus Garten und Grünflächen Ruhe im Gebäude, bzw. in der Wohnanlage Sauberkeit im Gebäude, bzw. in der Wohnanlage
Nachbarschaftliches Verhältnis	Freundlichkeit der Nachbarn Hilfsbereitschaft der Nachbarn Rücksichtnahme der Nachbarn Zusammensetzung der Nachbarschaft
Weiteres Wohnumfeld (Infrastruktur, Lage, Stadtteil)	Nähe zu Kindergärten und / oder Schulen Nähe zu Ärzten und Apotheken Freizeiteinrichtungen und –angebote Einkaufsmöglichkeiten Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel Parkplatzsituation Grünanlagen und Parks Sicherheit Struktur der Bewohnerschaft Image des Stadtteils
Zentrale / Dezentrale Mieterbetreuung	Freundlichkeit Zuverlässigkeit Kompetenz Erreichbarkeit Verständnis für Mieterprobleme
Reparaturen und Instandsetzungen	Reparaturannahme Schnelligkeit der Reparaturen Qualität der Reparaturen Terminabstimmung
Umgang mit Beschwerden	Annahme der Beschwerde Bearbeitungsdauer der Beschwerde Behebung des Problems

Für eine Interpretation der so erhobenen Qualitätsbewertungen ergeben sich grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten. Wesentlich ist vor allem (a) die Analyse der Bewertungsprofile und hierbei vor allem solcher Bewertungen, die besonders positiv oder besonders negativ ausfallen, ferner (b) die Analyse von Bedeutungsgewichten für verschiedene Einzelattribute und Teilqualitäten.

Analyse der Bewertungsprofile

Bereits aus einem einfachen deskriptiven Vergleich von Qualitätsbewertungen lassen sich aufschlussreiche Erkenntnisse für die Leistungspolitik gewinnen. Die Abb. 4 zeigt anhand der Daten des vorliegenden Fallbeispiels die aggregierten Bewertungen für Teilqualitäten der Wohnsituation und des wohnungswirtschaftlichen Service.

Abbildung 14: Bewertungen der Qualitätsdimensionen



Bewertungen von „1 = sehr gut“ bis „6 = sehr schlecht“ (Schulnotenskala)

Aus der vergleichenden Analyse der Abbildung können *unternehmensübergreifend* die folgenden grundsätzlichen Schlüsse gezogen werden:

- Alle beteiligten Unternehmen verzeichnen die *besten* Bewertungen im Bereich des technischen Service. Bei diesem Leistungsbereich handelt es sich also offensichtlich um eine zentrale und möglicherweise ausbaufähige Stärke der beteiligten Wohnungsunternehmen. Z. B. könnte eine besondere Kompetenz für neue Serviceangebote in diesem Bereich glaubwürdig vermittelt werden.

- Die mit Abstand schlechtesten Beurteilungen bekommen alle beteiligten Unternehmen im Bereich der *Beschwerdebehandlung*. Aus Sicht der Kunden handelt es sich um eine Schwäche der Unternehmen. Sofern es das Ziel ist, unzufriedene Bewohner von einer Abwanderung abzuhalten, könnte der Aufbau eines systematischen Beschwerdemanagementsystems und/oder besondere Maßnahmen zum konstruktiven Konfliktmanagement (z. B. „Wohncoaches“, Sprechstunden unabhängiger Wohnberater) effektive Ansatzpunkte liefern.

Auffällig ist, dass sich in der relativen Tendenz die Bewertungen zwischen den Unternehmen nur in wenigen Punkten unterscheiden: Ein deutlicher Handlungsbedarf offenbart sich bei einem Unternehmen im Bereich der dezentralen Mieterbetreuung, die deutlich schlechter abschneidet als bei den übrigen Unternehmen. Hier ist daher zu überprüfen, ob die Aufgabeninhalte und Kompetenzen der dezentralen Mitarbeiter anders gestaltet, entwickelt oder neu verteilt werden sollten.

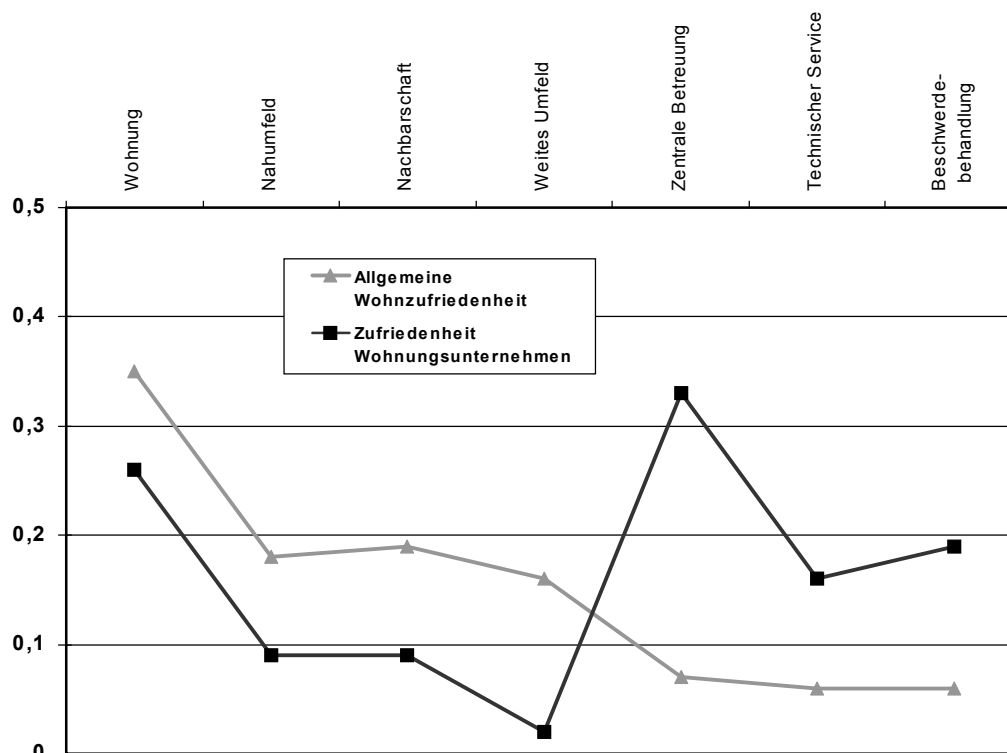
Analyse von Wichtigkeiten

Ein Schritt weiter geht die statistische Analyse möglicher Bedeutungsgewichte im Hinblick auf die Zielgrößen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Hierzu ist die Stärke des statistischen Zusammenhanges zu schätzen zwischen den globalen Bewertungen der Zufriedenheit und der Umzugsintentionen einerseits und den differenzierten Qualitätsurteilen andererseits. Starke Zusammenhänge zwischen einer Teilqualität und eines Einzelmerkmals mit der Globalzufriedenheit können z. B. dahingehend interpretiert werden, dass diese Größe einen zentralen Anknüpfungspunkt für die Förderung der Kundenzufriedenheit bereitstellt.

Im vorliegenden Fallbeispiel wurden entsprechende Zusammenhänge mit Hilfe einer LISREL-Kausalanalyse geschätzt. Die Kausalanalyse ist ein multivariates und konfirmatorisches Instrument zur Prüfung von theoretisch begründeten Zusammenhängen. Im Gegensatz zu alternativen Verfahren der Abhängigkeitsanalyse wie z. B. der multiplen Regressionsanalyse ermöglicht sie die Berücksichtigung von Messfehlern und komplexen Kausalbeziehungen und bietet eine Reihe von Gütemaßen, anhand derer die Modellqualität zu überprüfen ist (Backhaus et. al. 2000, S. 390ff).

Die Abbildung 15 zeigt im Vergleich die sog. Pfadkoeffizienten als einem Maß für die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Teilqualitäten und den Globalzufriedenheiten. Je stärker dabei der relative Zusammenhang ist, desto höher ist das Bedeutungsgewicht einer Teilqualität einzuschätzen. Bei der Förderung der Kundenzufriedenheit sollten sich Wohnungsunternehmen auf Qualitätsfaktoren mit hohen Bedeutungsgewichten konzentrieren, um effektive Wirkungen bei der Förderung der Kundenzufriedenheit zu erzielen. Das den in der Abbildung aufgeführten Ergebnissen zugrunde liegende Struktur- und Messmodell erfüllte alle gängigen Gütemaße der Kausalanalyse und bietet damit valide Schätzwerte für die relativen Wichtigkeiten der verschiedenen Teilqualitäten.

Abbildung 15: Bedeutungsgewichte verschiedener Teilqualität (Pfadkoeffizienten)



Eine Interpretation der in Abbildung 15 aufgeführten Pfadkoeffizienten führt zu der Einsicht, dass die allgemeine *Wohnzufriedenheit* am stärksten von der Qualität der Wohnung beeinflusst wird, gefolgt von der Qualität der nachbarschaftlichen Beziehungen und der Umfeldfaktoren. Die davon zu unterscheidende *Zufriedenheit mit dem Wohnungsunternehmen* wird ebenfalls maßgeblich von der Qualität der Wohnung bestimmt, allerdings übt die Qualität der zentralen Mieterbetreuung einen noch stärkeren Einfluss aus. Relativ starke Wirkungen zeigen ferner der technische Service und die Beschwerdebehandlung. Mit Blick auf das Service Engineering können die Ergebnisse z. B. so interpretiert werden, dass Serviceideen und –konzepte vordringlich an den Teilqualitäten der Wohnung und der zentralen Mieterbetreuung ansetzen sollten, wenn die Kundenzufriedenheit mittels neuer oder verbesserter Serviceleistungen ausgebaut werden soll.

An dieser Stelle konnten nur beispielhaft einige wenige mögliche Ergebnisinterpretationen im Hinblick auf die „Satisfaction Driver“ aufgezeigt werden. Die Analyse kann noch weit differenzierter durchgeführt und bis auf die Ebene einzelner Leistungsattribute „heruntergebrochen“ werden. Im vorliegenden Beispiel zeigte sich etwa, dass die wahrgenommene Qualität des weiteren Wohnumfeldes vor allem von sozialen Merkmalen und von Imagefaktoren abhängt. Hieraus können entsprechende Rückschlüsse für das Service Engineering gezogen werden, z. B. in dem möglichen Kreativitätsworkshops die Vorgabe gegeben wird, Ideen für imagefördernde und soziale Service und Zusatzkonzepte zu entwickeln.

3.2.3 Nachfragepotenziale für wohnbegleitende Services

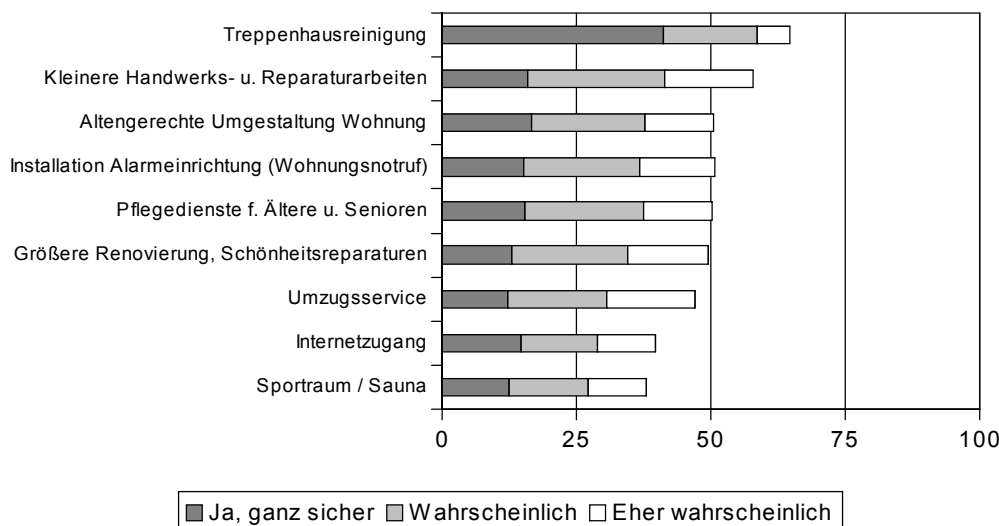
Die bisher diskutierten empirischen Ergebnisse liefern für den Prozess der Dienstleistungsentwicklung grundlegende Hinweise auf mögliche Handlungsbedarfe sowie konkrete Anknüpfungspunkte und Vorgaben für die Entwicklung von Serviceideen („Service Creation“). Darüber hinaus kann eine Barometerstudie für eine repräsentative Prüfung der Frage genutzt werden, in welchem Ausmaß bestimmte Ideen für wohnbegleitende Dienstleistungen bei den Bewohnern auf Akzeptanz und Interesse stoßen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Angaben der Bewohner nur grundsätzliche Nutzungsinteresse widerspiegeln, die mit dem späteren tatsächlichen Nachfrageverhalten nicht unbedingt im Einklang stehen. Z. B. schätzen Heinze et. al., dass die reale Nutzung eines Serviceangebot ca. 10mal niedriger ist als das in einer Befragung bekundete Nachfrageinteresse (Heinze et al 1997, S. 5). Auf der anderen Seite ist auch denkbar, dass abstrakte und innovative Serviceideen in einer Befragung zunächst nur auf einen geringen Widerhall stoßen, weil die Befragten keine konkreten Vorstellungen von der Leistung und ihren Inhalten haben. Dennoch kann ein entsprechendes Angebot in der Praxis später stark nachgefragt werden, wenn dessen Nutzen und Attraktivität begreifbar und real erfahrbar werden.

In der vorliegenden Befragung waren die Teilnehmer aufgefordert, für eine vorgegebene Liste von Dienstleistungsideen ihre persönliche Nutzungswahrscheinlichkeit bei einem entgeltpflichtigen Angebot zu bekunden. Im Ergebnis zeigte sich in allen Teilstichproben ein relativ großes Interesse an wohnbegleitenden Dienstleistungen. Das größte Nachfragepotenzial wurde dabei für das Angebot einer Treppenhausreinigung ermittelt, deutlich mehr als die Hälfte der Befragten gaben an, dass sie eine Inanspruchnahme eines solchen Zusatzangebotes für „ganz sicher“, „wahrscheinlich“ oder „eher wahrscheinlich“ halten (vgl. Abbildung 16). Auch Dienstleistungen in den Bereichen Instandhaltungen und Reparaturen sowie altengerechtes Wohnen stießen auf ein recht hohes Interesse. Ebenfalls Akzeptanz fand das Angebot eines Internetzuganges sowie der Bereitstellung eines Sportraumes oder einer Sauna.

Abbildung 16: Nutzungsinteressen für wohnbegleitende Dienstleistungen

Anteil der Befragten in %, die eine Nutzung gegen Entgelt für „ganz sicher“, „wahrscheinlich“ oder „eher wahrscheinlich“ halten.



Bei haushaltsbezogenen Dienstleistungen (z. B. Einkaufsdienst, Wäscheservice) gaben zwischen 25 und 35% der Befragten ein Nutzungsinteresse an. Das geringste Nachfragepotenzial zeigte sich bei den Verleihservices (z. B. für Werkzeug, Gartengeräte, Freizeitgeräte). Vergleicht man die Nachfragepotenziale in verschiedenen Alterskategorien, so werden einige Unterschiede deutlich: Während bei den Altersgruppen ab 55 Jahre vor allem reparaturtechnische Dienste sowie Angebote für ein altengerechtes Wohnen auf Interesse stießen, zeigten sich bei den jüngeren Zielgruppen hohe bekundete Nutzungswahrscheinlichkeiten für die Bereitstellungsleistungen „Internetzugang“, „Sportraum / Sauna“ und „Mehrzweckraum zur Gemeinschaftsnutzung“. Auch der Umzugsservice fand eine vergleichsweise hohe Akzeptanz, wobei diese Dienstleistung nicht einer gegenüber dem Ziel der Kundenbindung kontraproduktiven Förderung der Mieterfluktuation dienen, sondern den Einzug und ggf. den Umzug innerhalb des eigenen Wohnungsbestandes eines Unternehmens unterstützen soll.

4 Zusammenfassung und Fazit

Anhand des Fallbeispiels konnte gezeigt werden, dass ein Mieterbarometer wesentliche Informationen für den Prozess des Service Engineering bereitstellt. So können Wohnungsunternehmen mit Hilfe einer Barometerstudie zunächst prüfen, wie groß der Handlungsbedarf im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist. Die Entscheidung über mögliche Maßnahmen zur Förderung der Kundenzufriedenheit wird dabei vor allem durch den möglichen Vergleich zwischen Wettbewerbern und Standorten unterstützt, da dies eine relativierende Einschätzung der Ergebnisse ermöglicht. Gleichzeitig sind mit

Hilfe eines Mieterbarometers die kritische Schlüsselmerkmale zu identifizieren, an denen anzusetzen ist, um die Zufriedenheit der Kunden effektiv zu erhöhen. Wiederholungsstudien geben dann später Aufschluss darüber, ob die durchgeführten Maßnahmen tatsächlich zur erwünschten Wirkung beim Kunden geführt haben.

Die mit einem Mieterbarometer für das Service Engineering zu erzielenden Einsichten sind damit vor allem grundsätzlicher und strategischer Natur. Sofern die Ergebnisse sinnvoll genutzt werden, kann der Prozess der Dienstleistungsentwicklung frühzeitig auf jene Qualitätsfaktoren konzentriert werden, die eine effektive Zielerreichung in Aussicht stellen. Darüber hinaus unterstützen Mieterbarometer eine markt- und kundenorientierte Steuerung und Kontrolle von Servicemaßnahmen.

Die grundsätzliche und strategische Natur der mit einem Mieterbarometer zu gewinnenden Informationen verweisen gleichzeitig auf die Grenzen des Instrumentes. Detaillierte Einblicke in die komplexen Bedürfnisstrukturen von Kunden sind damit nur bedingt zu erreichen. Hinzu kommt, dass Kundenbarometer überwiegend vom bestehenden Leistungskonzept ausgehen. Diese Grundausrichtung führt insgesamt dazu, dass nur bedingt unmittelbare Anregungen für wirklich innovative und kreative Servicelösungen zu erwarten sind. Im Rahmen eines Service Engineering Prozesses sollten Kundenbarometer aus diesem Grund durch weitere Marktforschungsmethoden ergänzt werden, etwa durch Fokus-Gruppengespräche, in denen z. B. gezielt der Wahrnehmung und Bewertung von kritischen Qualitätsmerkmalen nachgespürt werden kann (Scheer 2004; Hohm et. al. 2004, S. 96 ff.).

5 Literatur

- Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2000): *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*, 9., überarb. u. erw. Auflage, Berlin, Heidelberg, New-York
- Berendt, U. (1997): *Wohnzufriedenheit und Akzeptanz wohnungsnaher Dienstleistungen am Beispiel einer Wohnungsgenossenschaft*. InWIS Bericht Nr. 20, Bochum
- Bruhn, M. (2001): *Nationale Kundenzufriedenheitsindizes*, in: *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, Hrsg.: Homburg, C., 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 149-174.
- Bruhn, M.; Murmann, B. (1998): *Nationale Kundenbarometer*, Wiesbaden
- Eichener, V. (1995): *Mieterzufriedenheit: Einstellungen und Meinungen zur individuellen Wohnsituation – Mieterbefragungen als Instrument der Marktforschung*. In: *Verband rheinischer und westfälischer Wohnungsunternehmen e.V. (Hrsg.): Marktforschung zur Wohnzufriedenheit – Neue Geschäftsfelder für die Wohnungswirtschaft*, Hamburg, S. 9-28
- Eichener, V.; Schauerte, M. (1994): *Die Wohnzufriedenheit der Mieter der VEBA Wohnen AG – Kurzfassung der Ergebnisse*, InWIS-Bericht Nr. 1/94, Bochum

- Fehr, P. (2000): Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft – Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer, Wiesbaden
- Fornell, C. (1992): A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. In: Journal of Marketing, Vol. 56, S. 6-21
- Hansen, U.; Korpiun, M.; Hennig-Thurau, T. (1998): Nationale Kundenzufriedenheitsindizes als Informationsgrundlage des Dienstleistungsmanagement – Eine kritische Bestandsaufnahme. In: Bruhn, M.; Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden, S. 308-342
- Heinze, R.; Eichener, V.; Naegele, G.; Bucksteeg, M.; Schauerte, M. (1997): Neue Wohnung auch im Alter, Darmstadt
- Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2001): Stichwort Kundenzufriedenheit. In: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2., völlig überarb. und erw. Aufl., München, S. 878 – 881
- Herrmann, A.; Huber, F.; Braunstein, C. (2000): Ein Erklärungsansatz der Kundenbindung unter Berücksichtigung der wahrgenommenen Handlungskontrolle. In: DBW Die Betriebswirtschaft, 60 Jg. (2000), Heft 3, S. 293-312
- Hohm, D.; Jonuschat, H.; Scharp, M.; Scheer, D.; Scholl, G. (2004): Leitfaden Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickeln, GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, Berlin 2004
- Homburg, C.; Giering, A.; Hentschel, F. (1998): Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden, S. 83-112
- Hübl, L.; Günther, M. (2002): Wohnungsmangel und Leerstand zugleich. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 225, 27.09.2002, S. 43
- Kamenz, U. (1997): Marktforschung. Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen, Stuttgart
- Meyer, A.; Blümelhuber, C. (1998): Kundenbindung durch Services. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen, Wiesbaden, S. 189–212
- Meyer, A.; Dornach, F. (1995): Das Deutsche Kundenbarometer – Qualität und Zufriedenheit. In: Simon, H.; Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit, Wiesbaden, S. 161-178
- Scheer, D. (2004): Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen, in diesem Band
- Stauss, B. (1999): Kundenzufriedenheit. In: Marketing ZFP, 21. Jg., Heft 1, S. 5- 24

Dirk Scheer: Mit Mietern für Mieter – Kundenintegration mit Fokusgruppen bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH¹⁰

1 Einleitung

Kundenintegration gilt als Schlüsselement einer systematischen Dienstleistungsentwicklung (Service Engineering). Dahinter steht die Annahme, dass sich durch eine konsequente Ausrichtung der Dienstleistungsentwicklung auf die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden die Marktchancen für Dienstleistungsangebote erheblich verbessern. Beim Service Engineering von wohnbegleitenden Dienstleistungen spielen quantitative wie qualitative Methoden der Markt- und Kundenforschung eine wichtige Rolle. Sie dienen dazu, Stärken und Schwächen von Serviceangeboten zu eruieren oder konkrete Designangebote durch Kunden bewerten zu lassen. Kundenintegration hebt darauf ab, Informationen über Kunden zu gewinnen sowie Kunden in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung mit ein zu beziehen.

Quantitative Methoden der Kundenintegration werden von Wohnungsunternehmen seit geraumer Zeit vermehrt eingesetzt. Zumeist in Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen, Marktforschungsinstituten oder Beratungsunternehmen führen viele Wohnungsunternehmen mittlerweile repräsentative Umfragen hinsichtlich der Zufriedenheit ihrer Mieter durch. Mit Hilfe standardisierter Fragebogenerhebungen zielen diese Zufriedenheitsanalysen zumeist auf Aspekte rund um das Kerngeschäft Vermietung. Die Unternehmen versprechen sich davon Informationen über die (Un-)Zufriedenheit der Mieter mit dem Produkt Wohnung, dem Wohnumfeld sowie dem Vermieter.

Qualitative Methoden der Markt- und Kundenforschung sind dagegen bei der Entwicklung von Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft bislang die Ausnahme. Moderierte Fokusgruppen-Diskussionen sind ein Beispiel einer sozialwissenschaftlichen qualitativen Methode, die bislang bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen noch kaum Berücksichtigung fand – zu Unrecht.

Der Beitrag gibt zunächst einen konzeptionellen Überblick über Notwendigkeit und unterschiedliche Methoden der Kundenintegration (vgl. Kap. 2). Sodann werden die Anwendungsmöglichkeiten von Fokusgruppen beim Service Engineering von wohnbegleitenden Dienstleistungen diskutiert und die Erfahrungen einer Fokusgruppenanwendung im Rahmen eines Modellprojekts erläutert (vgl. Kap. 3). Der Beitrag endet mit einigen Schlussfolgerungen (vgl. Kap. 4).

¹⁰ Für inhaltliche Anregungen und Zuarbeit danke ich Gerd Scholl, Dirk Hohm und Stephanie Mück, ohne deren Hilfe dieser Bericht in vorliegender Fassung nicht zustande gekommen wäre.

2 Kundenintegration und Dienstleistungsinnovationen

2.1 Kundenintegration als Unternehmensstrategie

„It is the customer who determines what a business is” (Drucker 1954: 37). Diese frühe Lehrformel des Managements hat auch heute seine Berechtigung. Letztendlich ist es der Kunde, der über erfolgreiche bzw. nicht erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsangebote entscheidet. Umsatzrückgänge, Beschwerden oder letztlich das Abwandern von Kunden sind Ausdruck erfolgloser Marktangebote. Kundenorientierung gilt als ein Schlüsselbegriff für dauerhaft erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsangebote. Kundenorientierung als fester Bestandteil einer Unternehmensstrategie ist allerdings die Ausnahme. Defizite in der Kundenorientierung zeigen sich bspw. darin, dass Unternehmensmanager ihr Unternehmen deutlich kundenfreundlicher einschätzen als es deren Kunden tun. Es macht auch einen Unterschied, ob es sich um Produkt- oder Dienstleistungsangebote handelt. Während die Produktqualität von Unternehmen und Kunden weitgehend übereinstimmend eingeschätzt wird, gibt es insbesondere bei der Qualität der Dienstleistungen sowie den kundenbezogenen Prozessen deutliche Divergenzen zwischen Kunden- und Unternehmensbewertung. Empirische Untersuchungen zeigen, dass 30% bis 50% aller auf den Markt gebrachten Dienstleistungen vom Kunden nicht angenommen werden (Reichwald; Schaller 2002).

Als Lösungsstrategien werden in Wissenschaft und Praxis eine verstärkte und systematische Kundenorientierung bzw. Kundenintegration in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung diskutiert (z. B. Engelhardt 1999, Jenner 1999; Kleinaltenkamp 2000, Piller 2001). Während Kundenorientierung als Leitprinzip der Unternehmensführung im Sinne eines ganzheitlichen Marketings aufzufassen ist, meint Kundenintegration die Umsetzung dieses Leitprinzips auf instrumenteller Ebene. Kundenintegration bedient sich zwar den Instrumenten der klassischen Marktforschung. Sie unterscheidet sich allerdings von der Marktforschung insofern, dass sie sich nicht auf einzelne Prozessschritte beschränkt, sondern den gesamten Innovationsprozess in den Blick nimmt (Reichwald et al. 2002a).

Als Vorteile einer konsequenten Kundenintegration in den Innovationsprozess werden die Reduzierung des Floprisikos, akquisitorische Absichten (z. B. Gewinnung von Referenzkunden) und ressourcenbezogene Vorteile (z. B. Zeit- und Kostenminimierung) genannt (Reichwald; Schaller 2002). Unter Kundenintegration ist die systematische Sammlung und Aufbereitung von Kundeninformationen zu verstehen, die zur Innovation oder Modifikation bzw. auch zur Spezifikation von Leistungen beitragen können. Ziel ist es, Dienstleistungsangebote dauerhaft so zu gestalten, dass sie vom Kunden angenommen werden. Während herkömmliche Methoden der Marktforschung zumeist erst am Ende der Dienstleistungsrealisierung ansetzen (Beschwerdemanagement, Kundenbefragung), strebt eine systematische Kundenintegration die frühzeitige und an verschiedenen Stufen der Wertschöpfung ansetzende Einbeziehung des Kunden an. Seine Rolle beschränkt sich dabei nicht nur auf die eines Informanten. Er wird vielmehr mit

Hilfe bestimmter Methoden zum Mitentwickler bzw. zum strategisch wichtigen Partner. Der Kunde gilt mit seinem Wissen als wertvolle Ressource im Innovationsprozess.


Die konzeptionell formulierten Prämissen einer systematischen Kundenintegration entlang den verschiedenen Phasen einer Dienstleistungsinnovation finden in der Praxis bislang allerdings nur ungenügende Berücksichtigung. Empirische Untersuchungen zeigen (Lüthje 2000), dass der überwiegende Teil der Unternehmen zwar den Kunden als Informationsquelle benutzt. Hierzu dienen in erster Linie Instrumente des Beschwerdemanagements, Ideenwettbewerbe und Meinungsumfragen. Eine konsequente Kontaktaufnahme bzw. Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess findet jedoch kaum statt. Eine aktive Einbeziehung richtet sich zum einen auf den Zeitpunkt der Integration, d.h. in welchen Phasen der Dienstleistungsinnovation der Kunde eingebunden wird. Zum andern stehen unterschiedliche Methode der Kundenintegration im Vordergrund wie z. B. Gruppendiskussionen, Kreativitätsworkshops oder strategische Entwicklungspartnerschaften (Reichwald; Schaller 2002).

Die Umsetzung einer systematischen Kundenintegration in unternehmerische Innovationsprozesse muss allerdings das Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigen. Kundenintegration stellt kein Wert an sich dar, sondern muss vor dem Hintergrund der generellen Zielsetzung sowie vorhandener Ressourcen in Unternehmen berücksichtigt werden.

2.2 Methoden der Kundenintegration

Die Einbeziehung von Kunden in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung kann mit Hilfe verschiedener Methoden durchgeführt werden. Bei der Methodenauswahl kann danach unterschieden werden, an welcher Phase der Dienstleistungsentwicklung die Interaktion zwischen Service-Entwickler und Kunde ansetzt. Je nach Zielsetzung der Integration können Kunden in den Phasen Service Creation, Service Design oder Service Management innovative Impulse für die Dienstleistungsentwicklung liefern. Aus den Zielsetzungen ableitend können Methoden mit unterschiedlichem Integrationsgrad Anwendung finden. Methoden mit unterschiedlichem Integrationsgrad bewirken eine mehr passive oder aktive Rolle des Kunden im Prozess der Dienstleistungsentwicklung. Während der Kunde einerseits nur in seiner Funktion als (Waren-) Abnehmer passiv durch Unternehmensmitarbeiter betrachtet und beobachtet wird, kann er bei Anwendung von Methoden mit höherem Integrationsgrad wie bspw. Fokusgruppen oder Lead-User-Konzepten zu einem Mitentwickler oder strategischen Unternehmenspartner „heranwachsen“. Tabelle 13 zeigt verschiedene Stufen der Kundenintegration sowie ausgewählte Methoden.

Tabelle 13: Kundenintegration im Innovationsprozess

Kunde ist...	Erläuterung	Exemplarische Methoden	Integrationsgrad
Abnehmer	Methoden, um Produkte und Dienstleistungen zu produzieren und zu verkaufen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keine Methoden der Kundenintegration</i> 	niedrig
Betrachtungsobjekt	Methoden zur Einnahme der Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Silent Shopper</i> • <i>Kundenbeobachtungen</i> 	
Informant	Methoden der Kundenbefragung	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kundenbefragungen (Zufriedenheitsanalysen, Kano-Methode)</i> • <i>Beschwerdemanagement</i> • <i>Kundenforum</i> 	
Co-Designer	Methoden zur gemeinsamen Gestaltung von Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fokusgruppen</i> • <i>Dienstleistungs-Prototyping</i> • <i>Konzepttests</i> 	
Partner	Konzepte, um langfristig win/win Beziehungen aufzubauen und zu pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entwicklungspartnerschaft</i> • <i>Lead-User-Konzepte</i> 	

Quelle: nach Kunz; Manglold 2003 und Opitz 2003

Im Folgenden werden einige exemplarische Methoden mit unterschiedlichem Integrationsgrad kurz dargestellt:

Kundenbeobachtung

Bei der Methode der Kundenbeobachtung nimmt der Kunde eine eher passive Rolle ein. Durch Beobachtung – in der Regel durch Unternehmensmitarbeiter – wird sein implizit oder explizit geäußertes Wissen eruiert und für den Prozess der Dienstleistungsentwicklung aufbereitet. Da im Zuge der Dienstleistungsrealisierung der Kunde ein konstituierender Faktor ist, treten im Gegensatz zu Sachleistungen vermehrt Kontakte zwischen Kunde und Unternehmensmitarbeiter auf. Dies erleichtert tendenziell die Informationsbeschaffung bei Dienstleistungen.

Kundenbeobachtung als Instrument für die Wohnungswirtschaft wurde bislang noch nicht thematisiert. Denkbar ist deren Anwendung beispielsweise bei Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmensmitarbeiter, etwa bei Mieterwechsel (Wohnungsbesichtigungen bzw. -abnahme) oder Beratungsleistungen.

Kundenbefragungen

Kundenbefragungen sind ein mögliches Mittel, um Informationen über den Kunden zu erheben und diese systematisch in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung zu integrieren. Sie bieten sich z. B. an, um die Stärken und Schwächen der Servicequalität aus Kundensicht zu erfahren oder um konkrete Designkonzepte einer ersten Bewertung zu unterziehen.

Häufig werden Kundenerhebungen mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt, in dem standardisierte Fragen und Antwortkategorien zu ausgewählten Untersuchungsgrößen vorgegeben werden. Dadurch ist es möglich, eine große Zahl von Kunden zu befragen und (repräsentative) Einsichten in die Meinungen und Verhaltensintentionen innerhalb des gesamten Kundenstamms eines Unternehmens zu gewinnen. Kunden können auf unterschiedliche Art und Weise angesprochen werden (telefonisch, schriftlich, persönlich).

In der Wohnungswirtschaft sind (quantitative) Kundenbefragungen das am häufigsten angewendete Marktforschungsinstrument. Sie werden oftmals im Sinne von Zufriedenheitsanalysen durchgeführt, um Einstellungen der Mieter hinsichtlich der Wohnung, des Wohnumfeldes (z. B. Nachbarschaft) oder der Mieterbetreuung (z. B. Beschwerdebehandlung) zu erfahren. Bei der Dienstleistungsentwicklung können Kundenbefragungen Erkenntnisse über wahrgenommene Servicequalität, Nutzungswahrscheinlichkeit, Zahlungsbereitschaft oder mögliche Dienstleistungsfelder liefern.

Lead-User-Konzepte

Beim Lead-User-Konzept liegt der primäre Fokus der Kundenintegration in der aktiven Teilnahme engagierter Anwender. Von besonderer Bedeutung sind dabei die sog. Lead-User. Lead User sind besonders qualifizierte und fortschrittliche Anwender, die sowohl motiviert als auch qualifiziert sind, bedeutende Beiträge zur Entwicklung grundlegend neuer Produkte oder Dienstleistungen zu erbringen (von Hippel 1988). Dem liegt implizit die Annahme zugrunde, dass bestimmte Anwender in der Lage sind, Trends und zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und zu beeinflussen (Reichwald et al. 2003).

Erfahrungen mit der Anwendung von Lead-User-Konzepten wurden beispielsweise in der Bau- und Befestigungsindustrie, der Industrie für Medizinprodukte oder der IT-Branche gemacht (Herstatt et al. 2001). Eine Anwendung von Lead-User-Konzepten in der Wohnungswirtschaft ist dem Verfasser nicht bekannt.

3 Service Engineering mit Fokusgruppen

Dienstleistungen rund um das Wohnen für den Mieter als Kunden spielen in der Wohnungswirtschaft eine immer größere Rolle. Sie gelten als effektives Mittel zur Kundenbindung und -gewinnung, werden als Instrument für ein aktives „Sozialmanagement“ eingesetzt und eröffnen unter bestimmten Umständen langfristig neue Geschäfts- und Ertragsfelder. Zwar haben vor diesem Hintergrund mittlerweile viele Wohnungsunternehmen den Service für ihre Bewohner verbessert und ausgeweitet, doch die Entwicklung und Umsetzung neuer Servicekonzepte erfolgt häufig noch „ad hoc“ und eher einzelfallorientiert. Es fehlen offenbar erprobte Vorgehens- und Verfahrensmodelle für ei-

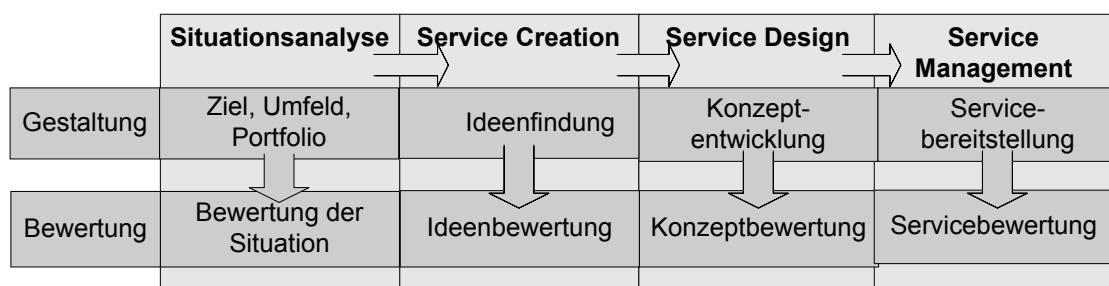
ne systematische Leistungsentwicklung, wie sie beispielsweise in der klassischen Produktentwicklung oder beim „Software Engineering“ üblich sind.

3.1 Die Methodik des Service Engineering

Service Engineering ist die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, die den Entwicklungsprozess effizienter gestalten und letztlich den Markterfolg sichern soll. Die ersten Ansätze zur Beschreibung der Thematik finden sich in der angloamerikanischen Literatur der 70er- und 80er-Jahre unter dem Stichwort "New Service Development". In den 90er-Jahren widmete sich dann eine größere Zahl von Wissenschaftlern der Dienstleistungsentwicklung, wobei in Deutschland von Bullinger der Begriff "Service Engineering" für die Thematik geprägt wurde.

Vorgehensmodelle wie das des Service Engineering sollen den Entwicklungsprozess strukturieren und Fehler vermeiden helfen. In der Produktentwicklung gibt es zahlreiche derartige Modelle¹¹. Auch im Service Engineering gibt es inzwischen einige Vorgehensmodelle (vgl. Bullinger; Scheer 2003). Kernelement ist die Aufgliederung des Entwicklungsprozesses in verschiedene Schritte. Im Rahmen der Forschungsarbeiten in Deutschland fokussierte sich die Methodik des Service Engineering auf ein dreistufiges Phasenmodell, bei dem die Schritte Service Creation, Service-Design und Service-Management unterschieden werden. Der Bezug zur Wohnungswirtschaft macht es notwendig, das „klassische“ Vorgehensmodell des Service Engineering zu modifizieren (Hohm et al. 2004). Weil wichtige Impulse für die Dienstleistungsentwicklung vom wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld der Wohnungswirtschaft ausgehen (z. B. Nachfragemarkt, Förderpolitik), wird dem Service Engineering-Prozess eine *Situationsanalyse* (Ziel-, Umfeld- und Portfolioanalyse) vorangestellt. Dies ermöglicht die Identifikation der internen wie externen unternehmerischen Herausforderungen – gleichsam als Ausgangspunkt für den Entwicklungsprozess (vgl. Abbildung 17).

Abbildung 17: Vorgehensmodell Service Engineering in der Wohnungswirtschaft



¹¹ z. B. die VDI Richtlinie 2221 zum Entwickeln und Konstruieren im Produktionsbereich.

Der Entwicklungsprozess beginnt mit der Phase *Service Creation*, in der die Ideengenerierung und -bewertung möglicher Dienstleistungen im Mittelpunkt steht. Anschließend an die Ergebnisse der Situationsanalyse stellt sich für Wohnungsunternehmen die Frage, in welchen Handlungsfeldern und Problembereichen Dienstleistungen entwickelt bzw. das bestehende Serviceangebot verbessert werden sollen. Mit Hilfe unterschiedlicher Methoden wie Brainstorming, Szenario-Technik oder Zukunftswerkstätten usw. werden zunächst potentielle Ideen entwickelt. Die erarbeiteten Ideen für neue Angebote im Bereich wohnbegleitender Dienstleistungen werden anschließend anhand ausgewählter Kriterien bewertet, so dass eine Priorisierung der erfolgversprechendsten Innovationen in die nächste Entwicklungsphase eingehen kann.

Der eigentliche Prozess der Dienstleistungsgestaltung beginnt in der Phase *Service Design*. Die ausgewählte Dienstleistungsidee wird nun konzeptionell bezüglich der Beschreibung des Leistungsergebnisses, der notwendigen Aktivitäten zur Erbringung der Dienstleistung sowie der dafür notwendigen Ressourcen (Sach- und Personenmittel) ausgestaltet. Von besonderer Bedeutung ist in der Designphase die Berücksichtigung der Kundenanforderungen. Hier können beispielsweise Fokusgruppen einen Beitrag leisten, Kundenwünsche zu identifizieren, um sie frühzeitig in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung einfließen zu lassen. Neben der eigentlichen Dienstleistungsgestaltung wird in der Designphase auch ein Marketingkonzept erstellt, das Marketingziele, -strategien sowie Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik festlegt.

Ziel der Phase *Service-Management* ist schließlich die Markteinführung der entwickelten Dienstleistung für den Mieter sowie im Verlauf eine kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der Dienstleistungsqualität. Zentrale Elemente der Markteinführung sind die Umsetzung der Organisationsform, des Marketingkonzepts und die Integration der Aktivitäten der Dienstleistungserbringung in den normalen Geschäftsbetrieb. Im Sinne eines Qualitätsmanagements sind im weiteren Verlauf der Dienstleistungserbringung deren Qualität und Markterfolg zu beobachten und ggf. Verbesserungsmaßnahmen vorzunehmen.

3.2 Service Engineering mit Fokusgruppen

Methoden einer systematischen Kundenintegration werden in der Wohnungswirtschaft bislang kaum angewandt – dies gilt insbesondere für den Bereich der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen. Erste wohnungswirtschaftliche Ansätze konzentrieren sich auf quantitative Kundenbefragungen (z. B. Zufriedenheitsanalysen) oder die Einführung eines Beschwerdemanagements. Diese Methoden beschränken sich auf eine informatorische Mitarbeit des Mieters. Allerdings werden auch diese Methoden der Kundenintegration von den Wohnungsunternehmen nicht flächendeckend eingesetzt, sondern allenfalls von einzelnen Vorreiterunternehmen betrieben. Methoden eines höheren Integrationsgrades, in denen der Mieter einen kreativen, beurteilenden und lösungsgenerierenden Part übernimmt, sind in der Wohnungswirtschaft kaum anzutreffen. Eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Mieter mit Hilfe eines ausge-

wogenen Methodenportfolios bleibt eine der zentralen Herausforderungen für die unternehmerische Wohnungswirtschaft. Einen viel versprechenden Beitrag für eine Orientierung der unternehmerischen Kernprozesse am Kunden resp. Mieter können Gruppendiskussionen leisten.

Gruppendiskussionen bzw. *Fokusgruppen*¹² sind eine qualitative Methode der Markt- und Kundenforschung. Sie wurden ursprünglich nach dem zweiten Weltkrieg in den USA von den Soziologen Paul Lazarsfeld und Robert Merton zur Evaluation von Film- und Radioprogrammen entwickelt. In Deutschland wurden Fokusgruppen erstmals in den fünfziger Jahren zur Erforschung des politischen Bewusstseins über die nationalsozialistische Vergangenheit angewendet. Zu Beginn der siebziger Jahre hat sich die Methode im Bereich kommerzieller Marktforschung etabliert. Mittlerweile werden Gruppendiskussionen sowohl zur Beurteilung von Produkten und Dienstleistungen als auch zur Konzept- und Programmbewertung vielfach eingesetzt. Für die USA wird geschätzt, dass jährlich über 100.000 Fokusgruppen von Unternehmen für Marktforschung und Marketing eingesetzt werden (Greenbaum 1993). Erst jüngst wurden Fokusgruppen auch wieder für andere Anwendungsfelder wie Politikberatung (z. B. bei der Präsidentschaftskandidatur Bill Clintons) oder Forschungszwecke vor allem im Bereich Gesundheits- und Umweltforschung entdeckt.

Was aber sind Fokusgruppen eigentlich? Fokusgruppen sind Arbeitsgruppen mit begrenzter Teilnehmerzahl, also mit bewusst kleinen Fallzahlen von etwa sieben bis zwölf Personen und nicht-standardisierten Frageformen. Unter Anleitung und Gesprächsführung eines geschulten und professionellen Moderators diskutieren dabei ausgewählte, einander nicht bekannte Personen in Kleingruppen über ein vorgegebenes Thema. Die Diskussion wird protokolliert oder laufend per Video oder Tonbandmitschnitt dokumentiert. Daran anschließend wird das empirische Material inhaltsanalytisch ausgewertet. Ziel ist es, durch Auswertung der Aussagen der Diskussionsteilnehmer und ablaufender gruppenspezifischer Prozesse Informationen über spezielle Themen, Trends, Projekte und Produkte sowie über Hintergründe von Meinungen, Wahrnehmungen und Einstellungen zu bekommen.

Anders als quantitative Umfragen sind deren qualitativen Ergebnisse grundsätzlich nicht statistisch repräsentativ und verallgemeinerbar und in ihrer Reproduzierbarkeit begrenzt. So sind gruppenspezifische Prozesse und persönlichkeitsstrukturelle Eigenheiten (z. B. dominante Meinungsführer) nicht vorhersehbar. Ergebnisse von Fokusgruppen haben aber den Vorteil, ein sehr differenziertes Einstellungs- und Meinungsbild der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema wiederzugeben, das von quantitativen Umfragen kaum oder gar nicht erfasst werden kann. Fokusgruppen bieten dabei den Vorteil der „Tiefe statt Breite“. Es wird dabei in Kauf genommen, dass die Einsichten nicht repräsentativ im statistischen Sinne sind, um dafür detaillierte und umfassende

¹² Die Begriffe Gruppendiskussionen und Fokusgruppen werden in Literatur und Praxis – wie auch in diesem Bericht – weitgehend synonym verwendet.

Einblicke in Meinungs- und Bedürfnisstrukturen zu erhalten. Die Vorteile von Fokusgruppen sind:

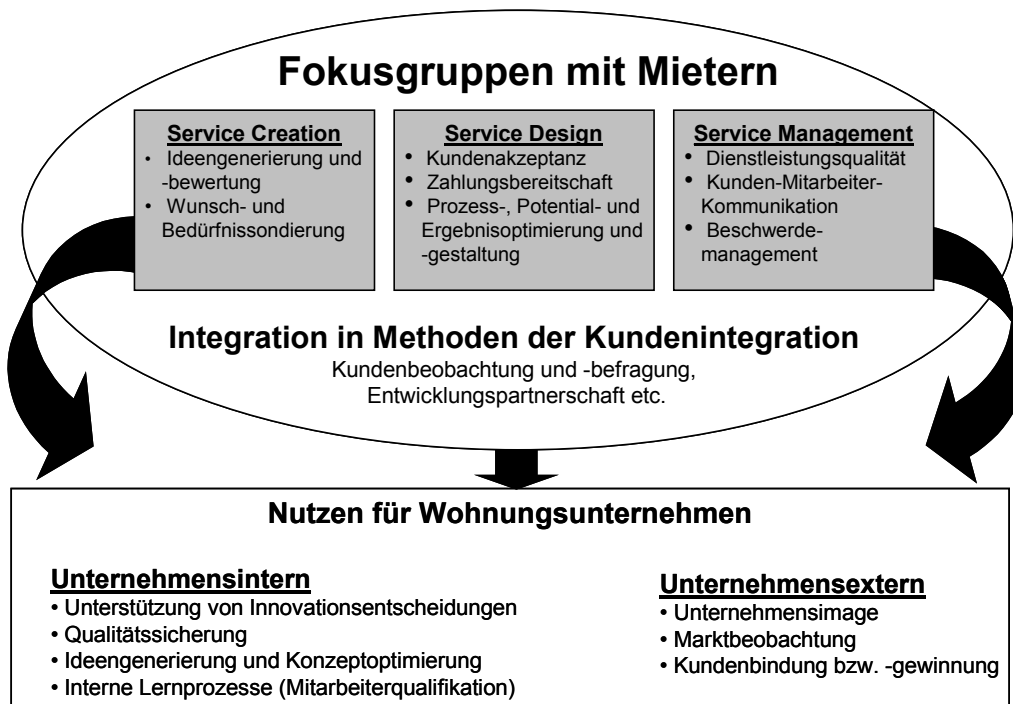
- *Zeit-, Ergebnis- und Kosteneffizienz*: Gruppendiskussionen lassen sich relativ kostengünstig und schnell vorbereiten und durchführen. Darüber hinaus erbringen sie schnelle und leicht verständliche Ergebnisse.
- *Methodenflexibilität*: Fokusgruppen sind eine flexible Methode, die für sehr verschiedene Themengebiete und unterschiedliche Individuen eingesetzt werden kann. Anders als bei schriftlichen Umfragen oder Einzelinterviews können auch Teilnehmer mit mangelnder Schreib- oder Artikulationskompetenz befragt werden (z. B. Kinder).
- *Interventionspotential*: Der Moderator hat direkte Einflussmöglichkeiten auf den Verlauf der Diskussion. Er kann Unklarheiten durch sofortiges Nachfragen klären und ergebnisinteressante, aber nicht deutlich artikulierte Meinungen durch Nachhaken transparent machen. Darüber hinaus sind auch non-verbale Äußerungen (Gestik usw.) erfassbar.

Die Methode der Gruppendiskussionen kann bei der Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses eingesetzt werden. Diese Methodenflexibilität ist darauf zurückzuführen, weil Fokusgruppen Kundenbeiträge in Form von Ideen, Erfahrungen oder Beurteilungen erlauben. So können Mieter neue Dienstleistungsideen und Lösungsansätze in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung einbringen, bereits vorhandene Konzepte in Bezug auf ihre Durchführbarkeit und Mieterakzeptanz bewerten sowie weiterführende Informationen zu Erfahrungen mit bereits angebotenen Dienstleistungen oder zur Kunden-Mitarbeiter-Kommunikation liefern. Ein effektiver Einsatz von Fokusgruppen verlangt deshalb die Formulierung einer klaren Zielsetzung. Werden von der Gruppendiskussion vor allem neue Ideen für Dienstleistungen erwartet? Soll die Gestaltung von Dienstleistungsangeboten konsequent an den Kunden ausgerichtet sein? Oder erwartet man sich Informationen zur Qualität von Dienstleistungen oder zum Image eines Unternehmens. Daraus leitet sich die Positionierung der Methode im Prozess des Service Engineering ab. Je nach Zielvorstellung lassen sich Fokusgruppen in den Phasen *Service Creation*, *Service Design* oder *Service Management* einsetzen – und in weitere Methoden integrieren.

Explorative Ergebnisse von Fokusgruppen können als Grundlage für die Fragebogengestaltung einer quantitativ ausgerichteten Zufriedenheitsanalyse herangezogen werden. Hinweise von Mietern zur Konzeptoptimierung können in der Gestaltungsphase von Dienstleistungen in Methoden wie Kano-Modell oder Quality Function Deployment integriert werden¹³. In Sinne einer dauerhaften Kooperation können Fokusgruppen auch langfristig als eine strategische Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mieter ausgebaut werden (vgl. Abbildung 18).

¹³ Zu den Methoden im Service-Design vgl. den Artikel von Scholl; Scheer; Schneider in diesem Band.

Abbildung 18: Fokusgruppen im Service Engineering



Gleich, ob Ergebnisse von Fokusgruppen in weitere Methoden integriert oder als *stand-alone-tool* eingesetzt werden, sie können auf jeden Fall wichtige Vorteile für Wohnungsunternehmen bieten. Je nach Einsatz bieten sie die Möglichkeit, Innovationsentscheidungen zu unterstützen, dienen als Mittel der Qualitätssicherung oder als Initiator für unternehmensinterne Lernprozesse (z. B. Mitarbeiterqualifikation, Aufbau eines Kundenbildes). Letztendlich sollte es das Ziel von Unternehmen sein, eine innovationsfreundliche- und kundenorientierte Infrastruktur im gesamten Unternehmen zu schaffen. Der Ablauf einer Untersuchung mit Gruppendiskussionen umfasst mit den Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung vier wesentliche Arbeitsschritte (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Ablaufschema für den Einsatz von Fokusgruppen

Planung			
Ressourcen	Teilnehmerkreis	Gruppen	Leitfaden
Kosten	Zielgruppe	Gruppengröße	Struktur
Personal	Gruppenmerkmale	Anzahl Gruppen	Flexibilität
Zeit	Auswahlverfahren	Anzahl Sitzungen	
Vorbereitung			
Materialien	Infrastruktur	Personal	Rekrutierung
Arbeitsmaterial	Räume	Moderation	Rekrutierungsleitfaden
Infomaterial	Technik	Transkription	Versand Einladung
Einladungsmaterial		Rekrutierung	
Durchführung			
Betreuung	Moderation		Datensammlung
Empfang	Techniken		Video/Audio
Verpflegung	Training		Protokoll
			Fragebogen
Auswertung			
Datenaufbereitung	Datenauswertung		Synthese
Datensicherung	Auswertungsprinzipien		Bericht
Abschriften	Kodierung		
Kurzfassungen	Interpretation		

Quelle: Dürrenberger; Behringer 1999

In der Phase der **Planung** wird zunächst die grundlegende Zielsetzung für den Einsatz von Fokusgruppen festgelegt. Hier wird entschieden, welchen Beitrag Fokusgruppen im Innovationsprozess liefern sollen. Die Festlegung der Zielsetzung hat entscheidende Auswirkung auf den Teilnehmerkreis, die eigentliche Teilnehmerrekrutierung und die Vorbereitung des Diskussionsleitfadens. So macht es einen Unterschied, ob von den Gruppendiskussionen vor allem Dienstleistungsideen generiert, fertige Dienstleistungskonzepte bewertet oder bereits vom Wohnungsunternehmen angebotene Dienstleistungen evaluiert werden sollen. Aus der Zielsetzung leitet sich die Festlegung der Zielgruppen mit bestimmten Gruppenmerkmalen sowie die Struktur und Flexibilität des Diskussionsleitfadens ab. Darüber hinaus sind die notwendigen Ressourcen wie Kosten, Personal und Zeit zu planen sowie Anzahl der Gruppen und Gruppengröße festzulegen.

In der Planungsphase ist die *Entwicklung des Gesprächsleitfadens* von entscheidender Bedeutung. Im Gesprächsleitfaden werden die Themen für die Gruppendiskussion und die geplante Dramaturgie der Veranstaltung festgelegt. Die an die Gruppe zu richtenden Fragen ergeben sich aus dem gewünschten Informationsbedarf. Wie bei allen Marktforschungsstudien gilt hier: Je präziser der Informationsbedarf festgelegt wurde, umso zielgenauer kann die Studie darauf ausgerichtet werden. In der Dramaturgie werden die interessantesten und wichtigsten Fragen mit eher allgemeiner Bedeutung relativ zu Beginn der Diskussion, d. h. im Anschluss an Eröffnungs- und Einleitungsfragen, aufgeworfen. Im weiteren Diskussionsverlauf werden dann immer spezifischerer Aspekte

des Themenkomplexes beleuchtet. Grundsätzlich sind relativ wenige, offene und leicht verständliche Fragen zu formulieren, um der Diskussion einen hinreichend breiten Raum zu bieten.

In der **Vorbereitungsphase** werden die Anforderungen an Personal, Materialien und Infrastruktur festgelegt sowie die Rekrutierung der Diskussionsteilnehmer vorbereitet (Rekrutierungsleitfaden) und durchgeführt. Fokusgruppen sind i.d.R. nur mit externer Unterstützung durch ein Marktforschungsinstitut (Räume, Technik) und mit einem erfahrenen und psychologisch geschulten Moderator durchführbar. Dadurch kann auch die Neutralität des Auftraggebers herausgestellt werden. Meist begleiten die Partner den gesamten Marktforschungsprozess von der Festlegung der Befragungsziele und eines Leitfadens für die Diskussion über die Rekrutierung der Teilnehmer, die Durchführung der Gruppengespräche bis hin zur inhaltsanalytischen Auswertung und Aufbereitung der Protokolle und Mitschnitte.

Bei der Planung und Durchführung von Fokusgruppengesprächen ist es eine ebenso wichtige wie schwierige Aufgabe, geeignete Diskussionsteilnehmer zu finden und diese für eine Beteiligung zu gewinnen. Daher sollte für die *Teilnehmerrekrutierung* hinreichend Zeit und Ressourcen veranschlagt werden. Zunächst sind daher geeignete Kriterien für die Auswahl von Teilnehmern festzulegen, um anschließend potenzielle Kandidaten schriftlich, telefonisch oder persönlich an der Haustür zu rekrutieren. Die Aufgabe der Rekrutierenden ist dabei zweierlei: Zum einen müssen sie den Kriterien nach geeignete Kandidaten finden; zum anderen diese für eine Teilnahme an der Gruppendiskussion gewinnen. Eine professionelle Rekrutierung kann dabei folgende Anreize verwenden, um geeignete Personen zu einer Teilnahme zu ermuntern (Dürrenberger; Behringer 1999: 37):

- Der Kontakt erfolgt im Namen einer Organisation (Unternehmen, Verein etc.), die der kontaktierten Person vertraut ist,
- das Gespräch wird durch ein bekanntes bzw. vertrauenswürdigen Forschungs- oder Befragungsinstitut geführt,
- die Thematik wird alltagsnah, konkret und lebendig dargestellt,
- den Teilnehmenden werden mehrere Fokusgruppentermine zur Auswahl gestellt,
- die Veranstaltung findet zu einem günstigen Zeitpunkt und an einem zentralen Ort statt,
- es wird eine Aufwandsentschädigung geboten.

Zur Erinnerung sollte kurz vor der Gruppendiskussion eine erneute schriftliche oder telefonische Einladung mit allen relevanten Informationen erfolgen. Es empfiehlt sich in aller Regel, ca. 20-25% mehr Personen einzuladen als unbedingt benötigt werden, da Teilnehmer häufig kurzfristig absagen oder nicht erscheinen.

Bei der eigentlichen **Durchführung der Gruppengespräche** leitet der Moderator mit Hilfe des Gesprächsleitfadens die Diskussion. Zwar werden durch den Gesprächsleitfaden wesentliche Inhalte und die grundlegende Dramaturgie der Veranstaltung vorgegeben, innerhalb dieses Rahmens entwickeln die Gespräche jedoch im Idealfall eine eige-

ne Dynamik und führen dabei auch zu vorab nicht erwarteten Einsichten und Anregungen. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Interaktionen der Gruppenteilnehmer, die zu einer besonders vielschichtigen Durchdringung der Themen führen können. Je nach Verlauf der Diskussion und je nach Fragestellung liegt es im Ermessen des Moderators, den Ausführungen und Interaktionen mehr oder weniger Raum zu geben und auf den Verlauf der Diskussion einzuwirken. In der Gruppendynamik und in der beeinflussenden Rolle des Moderators liegen allerdings auch die besonderen Risiken und Grenzen des Verfahrens, da dadurch u. U. die Gültigkeit der Aussagen verzerrt und verfälscht wird. Indem Gespräche mit ähnlichen Gruppen über gleiche Inhalte geführt werden, kann die Güte der gewonnenen Informationen u. U. verbessert und kontrolliert werden.

In der abschließenden Phase der **Auswertung** und **Ergebnisaufbereitung** werden anhand von Mitschriften und ggf. von Aufzeichnungen und Mitschnitten die Gruppengespräche analysiert. Die Auswertung kann sich verschiedener Analysemethoden wie deskriptive Analyse, hypothesengeleitete Analyse oder exploratives Vorgehen bedienen. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die generellen Eindrucksbeschreibungen und eine selektive Darstellung von Einzelaussagen, sondern die Informationen sollten systematisch nach im Vorfeld definierten Kriterien verdichtet und aufbereitet werden. Richtungsleitend sind hierbei die der Studie zugrunde liegenden Zielsetzung, Entscheidungsfragen und die daraus resultierenden Informationsbedarfe.

3.3 Modellprojekt: Fokusgruppen im Service Design

Im Mittelpunkt des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) finanzierten Projekts „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ stand die Durchführung eines Modellprojekts mit dem Ziel, das methodische Vorgehensmodell des Service Engineering exemplarisch mit einem Wohnungsunternehmen zu erproben, um daraus Erkenntnisse über die branchenspezifische Anwendbarkeit zu gewinnen. Das Modellprojekt wurde in Kooperation vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH mit dem wohnungswirtschaftlichen Dienstleistungspionier „ServiceHaus Service-GmbH für modernes Leben und Wohnen“ durchgeführt. ServiceHaus GmbH ist ein 1998 gegründetes Tochterunternehmen der GBG – Mannheimer Wohnungsbau-gesellschaft mbH und der MVV Energie AG in Mannheim. Als Dienstleistungsunternehmen bietet ServiceHaus GmbH (bislang) exklusiv der GBG-Mieterschaft verschiedene wohnbegleitende Dienstleistungen an¹⁴.

Die Entwicklung wohnbegleitender Dienstleistungen hat die systematische Einbeziehung von Mietern auf Basis von Fokusgruppen bislang noch nicht aufgegriffen. Die Durchführung von Fokusgruppen mit Mietern der GBG zur Konzeptbewertung von bereits grobmodellierten Dienstleistungsideen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K) setzte in der Designphase des Innovationsprozesses an. Mit der exemplarischen Anwendung dieses qualitativen Instruments der

¹⁴ Für nähere Erläuterungen zum Dienstleistungsunternehmen Service Haus und dem Modellprojekt vgl. den Artikel von Scholl; Scheer; Schneider in diesem Band.

der exemplarischen Anwendung dieses qualitativen Instruments der Marktforschung im Modellprojekt standen folgende **Zielsetzungen** im Vordergrund:

- Auf *methodischer Ebene* sollte die Anwendungsfähigkeit der qualitativen Methode Fokusgruppe in einer Branche erprobt werden, in der eine spezifische Art der Kundenbeziehung existiert. So ist das Verhältnis Vermieter zu Mieter ein besonderes, das nicht mit herkömmlichen Kundenbeziehungsmustern bspw. im Bereich von Konsum- oder Sachgüter vergleichbar ist.
- Auf *inhaltlicher Ebene* stand die Konzeptbewertung von Ideen für neue wohnbegleitende Dienstleistungen im Entwicklungsfeld Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K) im Vordergrund. Die Konzeptbewertung der Dienstleistungsideen EDV-Schulungen und Verkauf bzw. Verleih von Computerbedarf sollte Ansprüche und Wünsche der Mieter identifizieren sowie Hinweise zur Optimierung der Ausgestaltung und Erkenntnisse über Zahlungsbereitschaft liefern. Darüber hinaus sollten ggf. weitere mögliche I&K-Dienstleistungsideen durch die Mieter selbst generiert werden.

Zur Durchführung der beiden Fokusgruppen wurde im Vorfeld ein Leitfaden erarbeitet, der die Zielsetzungen für die Durchführung der Gruppendiskussion aufbereitete. Dieser Katalog diente der Moderatorin als interne Vorlage für eine strukturierte, zielgerichtete Diskussionsführung. Der Aufbau des Leitfadens zielte darauf ab, den Erfahrungshintergrund der Teilnehmer bezüglich I&K-technologien zu eruieren, wünschenswerte I&K-Dienstleistungsideen aus Sicht der Mieter zu generieren sowie die im bisherigen Innovationsprozess erarbeiteten Dienstleistungskonzepte (EDV-Schulungen, Computerverkauf bzw. -verleih) zu bewerten. Schließlich wurde danach gefragt, wie I&K-Dienstleistungsangebote durch das eigene Wohnungsunternehmen bzw. dessen Tochterunternehmen zu bewerten sei (vgl. Tabelle 15).

Tabelle 15: Struktur des I&K-Leitfadens

Zielsetzung	Themenschwerpunkt	Operationalisierung
Erfahrungshintergrund	Umgang mit I&K-Technologie	Round-Table: Erfahrungen mit I&K Was macht Spaß mit Computern? Welche Barrieren mit Computern existieren? Ausstattung des Haushalts
Ideengenerierung	Wünschenswerte I&K-Dienstleistungen	Welche Wünsche sind im I&K-Bereich offen? Welche Dienstleistungen fallen spontan ein?
Konzeptbewertung	Schulungen im I&K-Bereich	Erfahrungen mit I&K-Schulungen sowie Vorteile/Nachteile von Schulungen Erwartungen an Inhalt, Organisation, Zielgruppenorientierung sowie Zahlungsbereitschaft

Fortsetzung Tabelle 15: Struktur des I&K-Leitfadens

Zielsetzung	Themenschwerpunkt	Operationalisierung
Konzeptbewertung	Weitere Dienstleistungskonzepte	Diskussion der Dienstleistungsideen Verkauf, Verleih und Service
Bewertung Dienstleistungsanbieter	Wohnungsunternehmen als Dienstleistungsanbieter	Ansehen, Kompetenz, Glaubwürdigkeit, besondere Benefits, Erwartungen
Prioritätensetzung	Ranking, Fazit	Priorisierung der Dienstleistung Verbesserungsvorschläge

Aus der inhaltlichen Zielsetzung wurden die Zielgruppe sowie die Gruppenmerkmale des Teilnehmerkreises abgeleitet. Ein Angebot von wohnbegleitenden I&K-Dienstleistungen zielt auf prinzipiell an Informations- und Kommunikationstechnologien interessierte Mieter. Die an den Fokusgruppen teilnehmenden Mieter sollten deshalb über ein grundsätzliches Interesse an Computernutzung verfügen. Zur Identifizierung und Rekrutierung zielgruppenspezifischer Teilnehmer wurden so genannte **Rekrutierungskriterien** formuliert. Insgesamt waren zwei Fokusgruppensitzungen mit je acht bis zehn Personen vorgesehen. Die Teilnehmer der beiden Gruppendiskussionen unterschieden sich nach dem Grad der Erfahrung im Umgang mit Computern. Während die Teilnehmer der ersten Gruppe („Starter“) keine bzw. nur geringe Vorkenntnisse mit Computern besaßen, wurden für die zweite Gruppe („Erfahrene“) ausschließlich Personen mit profunden Computerkenntnissen rekrutiert. Weitere Auswahlkriterien konzentrierten sich auf eine gute Durchmischung bzw. Streuung bezüglich Alter, Geschlecht, Berufs- und Wohnsituation sowie Computerausstattung im Haushalt.

Die **Mieteransprache zur Rekrutierung** der Fokusgruppenteilnehmer sah eine postalische gefolgt von einer persönlichen Mieteransprache vor. In einem ersten Schritt (postalische Ansprache) wurden persönliche Einladungsschreiben versehen mit Anschreiben des Wohnungsunternehmens und des Marktforschungsinstituts an ausgesuchte Mieter per Post versendet sowie Posteinwurfsendungen ohne personalisierte Ansprache in den Briefkästen verteilt. Mit der postalischen Ansprache sollten die Mieter über das Vorhaben informiert und auf die kurz darauf folgende persönliche Vor-Ort-Ansprache vorbereitet werden. Die persönliche Mieteransprache erfolgte dann an der Haustür durch Mitarbeiter des Marktforschungsinstituts. Zusätzlich wurden Mieter auch zentral in den einzelnen Kundenservicecentern¹⁵ der GBG angesprochen.

Mit Hilfe der in einem Fragebogen operationalisierten Rekrutierungskriterien wurde bei der Mieteransprache das Fokusgruppenprofil der Mieter abgefragt und jene ausgewählt, deren „I&K-Profil“ am vielversprechendsten für die Gruppendiskussion waren. Als Anreiz für die Teilnahme an den Fokusgruppen war eine Aufwandsentschädigung vorge-

¹⁵ Die GBG unterhält derzeit fünf dezentral organisierte Kundenservicecenter (KSC), die den Mietern als Anlaufstelle dienen.

sehen. Die Rekrutierten wurden daraufhin mit einem offiziellen Schreiben unter Beilegung eines Fahrscheins für den öffentlichen Personennahverkehr eingeladen.

Insgesamt gestaltete sich die Rekrutierung schwierig. Bedingt durch das Profil der GBG-Mieterschaft – überproportional ältere und sozial schwache Mieter – fanden wenig Mieter Interesse an der Themenstellung. So erklärten sich von den 220 persönlich angeschriebenen Mietern lediglich vierzehn bereit, an einer Gruppendiskussion teilzunehmen. Als Faustregeln für die Vorbereitung von Fokusgruppen kann festgehalten werden, dass genügend Zeit für die Rekrutierung einzuplanen ist (3-4 Wochen) und die eigentliche Rekrutierung sich aufwändig gestalten kann.

Die **Durchführung** der beiden Gruppendiskussionen fand in den Räumlichkeiten eines zentral gelegenen Marktforschungsinstituts statt, um den Teilnehmenden eine leichte Anreise zu ermöglichen. Geeignete Räume für Gruppendiskussionen verfügen in der Regel über eine fest installierte technische Infrastruktur (Audio, Video) sowie eine Art „Hinterzimmer“, indem der Verlauf der Gruppendiskussionen durch am Projekt beteiligte Personen unbeobachtet verfolgt werden kann.

Die beiden Gruppendiskussionen wurden von einer erfahrenen Moderatorin an zwei aufeinander folgenden Tagen geleitet sowie auf Video bzw. Audioband aufgenommen. Die Aufnahmen dienen als Auswertungsbasis für die genaue Abschrift bzw. das Protokoll der Diskussion.

Zur **Auswertung** der Fokusgruppen wurde der Diskussionsverlauf transkribiert, inhaltsanalytisch ausgewertet und die Ergebnisse in Berichtform aufbereitet. Insgesamt können die Ergebnisse der Gruppendiskussionen als ambivalent eingeschätzt werden. Seitens der befragten Mieter scheint das Angebot wohnbegleitender I&K-Dienstleistungen teilweise interessant – aber voraussetzungsvoll. Diese ambivalente Resonanz ließ Service Haus zu dem Schluss kommen, dass ein Angebot von I&K-Dienstleistungen nur bedingte Marktchancen besitzt mit der Folge, dass der Innovationsprozess in dieser Phase abgebrochen wurde.

4 Schlussbetrachtung

Der systematischen Entwicklung von Dienstleistungen wird in Wissenschaft und Praxis zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Mit dem Ziel, den Markterfolg von Serviceangeboten zu verbessern, wurden Vorgehensmodelle entwickelt, die den Innovationsprozess unter Einsatz verschiedener Entwicklungsmethoden strukturieren. Die Methodik des Service Engineering bietet eine Vorlage, die – ggf. angepasst an branchen- und unternehmensspezifische Kontexte – Innovationsprozesse in einzelne Arbeitsschritte untergliedert und dadurch die Dienstleistungsentwicklung insgesamt transparenter und leichter nachvollziehbar macht.

Als ein zentraler Erfolgsfaktor gilt die konsequente Ausrichtung der Dienstleistungsentwicklung am Kunden. Kundenorientierung als Leitprinzip der Unternehmensführung und deren instrumentellen Umsetzung (Kundenintegration) in den Innovationsprozess des Unternehmens versprechen eine Reduzierung des Floprisikos, die systematische Gewinnung von Kun-

deninformation und ressourcenbezogene Vorteile. Dafür stehen eine Vielzahl von Methoden mit unterschiedlicher Integrationstiefe zur Verfügung. Sie reichen von der Wahrnehmung des Kunden als bloßes Betrachtungsobjekt bis hin zu dessen Mitarbeit als Co-Designer oder Entwicklungspartner.

Systematische Dienstleistungsentwicklung und konsequente Kundenorientierung bzw. Kundenintegration stehen in vielen Branchen allerdings erst am Anfang – dies gilt zumal für die Wohnungswirtschaft. Umfassende Serviceangebote werden in der Wohnungswirtschaft allenfalls von Dienstleistungspionieren angeboten. Deren Entwicklung vollzieht sich selbst bei den Vorreitern überwiegend kleinschrittig und parallel zum Tagesgeschäft. Kundenorientierung wird bestenfalls durch quantitative Umfragen umgesetzt. Eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Mieter mit Hilfe eines ausgewogenen Methodenportfolios bleibt eine der zentralen Herausforderungen für die unternehmerische Wohnungswirtschaft auf dem Weg zur „Emanzipation einer Branche“ (Eichener et al. 2000).

Einen ersten Schritt zur Anregung wohnungswirtschaftlicher „Methodenneugier“ können Fokusgruppen leisten – eine bislang in der Branche fast vollständig unbekannt Methode. Als ein qualitatives Instrument der Marktforschung können Fokusgruppen die Kundenorientierung verbessern und als Entscheidungshilfe im Innovationsmanagement dienen. Sie sind ein sehr flexibel anwendbares und verhältnismäßig kostengünstiges Instrument. Die im Rahmen des Modellprojekt des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmbf) finanzierten Forschungsvorhabens „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ gemachten Erfahrungen zeigen, dass bei der Entwicklung von komplexen Dienstleistungen Mieter einen wichtigen Beitrag leisten können. So können Mieter neue Dienstleistungsideen generieren, Kundenanforderungen zur Ausgestaltung von Services spezifizieren, bereits erstellte Dienstleistungskonzepte bewerten sowie wichtige Erkenntnisse zu Zahlungsbereitschaft und Einschätzung des Dienstleistungsanbieters liefern. Zu beachten ist allerdings der zum Teil erhebliche Zeit- und Ressourcenaufwand für die Rekrutierung, das besondere Verhältnis von Auftraggeber (Wohnungsunternehmen) zu Diskussionsteilnehmer (Mieter) sowie die Notwendigkeit einer erfahrenen, externen Moderation.

5 Literatur

- Bullinger, Scheer [Hrsg.] (2003): Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. Heidelberg.
- Dürrenberger, G.; Behringer, J. (1999): Die Fokusgruppe in Theorie und Anwendung. Stuttgart.
- Drucker, P.F. (1954): The practice of Management, New York.
- Eichener, V.; van Emmrich, H.; Petzina [Hrsg.] (2000): Die unternehmerische Wohnungswirtschaft: Emanzipation einer Branche. Frankfurt/M.
- Engelhardt, C. (1999): Dienstleistungs-Innovation durch Kundenintegration, Working paper No. 103 Universität München, München.
- Greenbaum, T. L. (1993): The Handbook of Focus Group Research. New York, Lexington.

- Herstatt, C.; Lüthje, C.; Lettl, C. (2001): Fortschrittliche Kunden zu radikalen Innovationen stimulieren (Arbeitspapier Nr. 9 des Arbeitsbereichs "Technologie- und Innovationsmanagement" (TIM) an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH).
- Hippel, von E. (1988): The sources of innovation, New York
- Kleinalterkamp, M. (2000): Customer Integration im Electronic Business, in: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 335-357.
- Hohm, Dirk; Jonuschat, Helga; Scharp, Michael; Scheer, Dirk; Scholl, Gerd (2004): Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickeln. Herausgeber: GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, Berlin
- Kunz, W.; Mangold, M. (2003): Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsinnovationsprozesse (Arbeitspapier WINserv; vgl. www.win-serv.de).
- Jenner, C. (1999): Überlegungen zur Integration von Kunden in das Innovationsmanagement, in: GfK-Jahrbuch zur Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 2, 2000.
- Lüthje, C. (2000): Kundenorientierung im Innovationsprozess, Wiesbaden.
- Opitz, Marc (2003): Profit durch neue Dienstleistungen – mit Service Engineering Dienstleistungsinnovationen systematisch umsetzen (vgl. www.dienstleistungsinitiative.de/dienstleistungsportal/dateien/dltag2002/Opitz-IAO.pdf)
- Piller, F. (2001): Mass Customization, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Reichwald, R.; Schaller, C. (2002): Innovationsmanagement von Dienstleistungen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Praxis, in: Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering, Berlin, S. 171-198.
- Reichwald, R.; Ney, M.; Wagner, M. (2002a): Kundenintegrierte Entwicklung mobiler Dienste, in: Reichwald, R. (Hrsg.): Mobile Kommunikation, Wiesbaden 2002.
- Reichwald, R.; Seifert, S.; Walcher, D.; Piller, F. (2003): Customers as part of value webs: Towards a framework for webbed customer innovation tools (Arbeitspapier WINserv; vgl. www.win-serv.de).

Michael Scharp, Helga Jonuschat: Beispiele für das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen

IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH

Der folgende Beitrag stellt eine Sammlung von Dienstleistungsangeboten dar, die derzeit von Wohnungsunternehmen ihren Kunden angeboten werden. Die Informationen zu den Beispielen sind über eine breit angelegte Internet- und Literaturrecherche sowie einiger Fallstudien im Laufe der Projektarbeit erhoben worden. Weiterhin wurden verschiedene Beispiele aus Europa recherchiert.

1 Das Dienstleistungsspektrum der Wohnungswirtschaft von A bis Z

1. Abfallkostenmanagement

Die Kosten für die Abfallentsorgung stellen einen wichtigen Posten der kalten Betriebskosten dar. Bisher werden in Mehrfamilienhäusern die Abfallkosten üblicherweise über Wohnfläche oder Personenanzahl im Haushalt berechnet. Wird nach der Wohnfläche berechnet, werden umweltbewusste Haushalte genauso hoch belastet werden wie Haushalte, die keine Müllvermeidung und Mülltrennung betreiben. Verschiedene Unternehmen haben deshalb entweder technische Systeme installiert, die eine individuelle Kostenzuordnung im Geschosswohnungsbau ermöglichen, oder sie beraten aktiv ihre Mieter, um das gebührenpflichtige Abfallaufkommen zu senken.

Mit Hilfe von technischen Systemen ist es möglich, die Abfallkosten haushaltsgerecht zu bestimmen. Bei dem System der Firma Richard Zenker werden beispielsweise die üblichen 1,1 m³ oder 240 l fassende Großtonnen in einem geschlossenen Gehäuse untergebracht.¹⁶ Der Einwurf der Müllbeutel erfolgt über Klappen mit unterschiedlichem Fassungsvermögen, der sogenannten „Müllschleuse“. Die Öffnung der Müllschleuse ist über zwei verschiedene Chipkartensysteme möglich. Beim ersten System wird über eine Pre-Paid Karte das Volumen bzw. ein festgelegter Preis der eingeworfenen Müllmenge registriert und das jeweilige Restguthaben im Display der Müllschleuse angezeigt. Das zweite System funktioniert über eine identitätsabhängige Karte, die die Nutzung der Schleuse in Abhängigkeit des Karteninhabers registrieren. Die erfassten Daten werden anschließend über ein Handlesegerät mit Infrarot-Schnittstelle oder über Mobilfunk ausgelesen und die Rechnung an den jeweiligen Nutzer versendet.

In einem Hamburger Modellversuch wurde in 153 Haushalten untersucht, welche Wirkungen Müllschleusen auf das Entsorgungsverhalten der Haushalte haben.¹⁷ Ausgangssituation war die übliche Müllentsorgung mit frei zugänglichen Behältern für Restabfall (graue Tonne), Wertstoffe (gelbe Tonne), Papier (blaue Tonne) und Glas (grüne und

¹⁶ <http://www.entsorgung-in-grosswohnanlagen.de> [Juli 2003].

¹⁷ Stadtreinigung Hamburg: Müllschleuse Nienburg – Endbericht, Hamburg 2001.

braune Tonne). In dem Modellversuch wurden sechs Schleusen mit unterschiedlichem Fassungsvermögen von 5 bis 20 l für den Restmüll installiert. Bei der Benutzung der Müllschleusen wurde jedoch nur der Schleusentyp und damit die maximale Müllmenge registriert, nicht jedoch das tatsächliche Gewicht oder Volumen. Infolgedessen wird die Entsorgung kleiner Abfallmengen wie z. B. ein 1-l Beutel mit Lebensmittelresten als 5-l-Abfall registriert. Wertstofftonne und Papier waren über ein einfaches Schließsystem mittels Hausschlüssel zugänglich. Die im Modellversuch angefallenen Müllmengen lagen anfänglich je Haushalt und Woche bei 82 l Restmüll, 20 l Leichtverpackungen (Wertstoffe) und 15 l Altpapier. Nach den ersten Umstellungsschwierigkeiten pendelten sich die Müllmengen bei den Haushalten auf ca. 37 l Leichtverpackungen, 27 l Altpapier und 19 l Restmüllmenge ein. Somit senkte sich das Abfallaufkommen insgesamt um etwa ein Viertel der ursprünglichen Menge. Es war jedoch festzustellen, dass ein Teil der Haushalte Restmüll über die Gelbe Tonne entsorgt hatte, da nur 62% der Müllmenge den Leichtverpackungen zuzuordnen war. Durch die Reduzierung des Restmüllaufkommens konnten dennoch die Müllgebühren deutlich gesenkt werden. Betragen sie 1998 je Haushalt noch ca. 135 €, so lagen sie in zum Abschluss des Versuchs bei nur noch ca. 45 €. ¹⁸

Ein weiterer Vorteil der Müllschleuse ist die mögliche Bestimmung des Füllgrades. Das integrierte Datenverarbeitungssystem kann über die Einwurfmenen den Füllgrad der Abfallbehälter ermitteln und volle Tonnen gegen weiteren Einwurf sperren. Durch die Übermittlung des Füllstandes können auch die Abholzyklen verändert werden und die Anfahrt bei noch leeren Tonnen kann entfallen. Allerdings gibt es auch Hemmnisse für die Müllschleuse. Bisher erlaubt die II. BV nicht die Umlage der Investitionskosten auf die Nutzer. Somit ist dies ein Fall des Investor-Nutzer Dilemmas, bei dem die Nutzer (Mieter) von geringeren Kosten für die Abfallentsorgung profitieren und der Investor (Wohnungseigentümer) die Kosten zu tragen hat. Die Investitionskosten liegen nach der Hamburger Studie bei ca. 2,10 € je Haushalt und Monat, während die Mieter hingegen im Rahmen des Versuchs ca. 11 € je Monat und Haushalt sparten. Kostentreibend sind auch Behälterverordnungen, wenn z. B. ein Mindestvolumen an Restmüllbehälter je Wohneinheit vorgegeben ist. Ein weiteres Hemmnis ergibt sich, wenn alle Haushalte durch Trennung des Abfalls zur Minderung des Abfallaufkommens beitragen. Geringe Mengen an Abfall erhöhen in dem derzeitigen System zwangsläufig die Kosten der Entsorgung und bedingen höhere Gebühren. Dies kann sich kontraproduktiv auf die Motivation zur Mülltrennung und Müllvermeidung auswirken. Um zu verhindern, dass der Restabfall in fremde, freizugängliche Tonnen abgelagert, sollte ferner bei der Berechnung eine Mindestmenge an Abfall zugrunde gelegt werden, die jeder Haushalt zu bezahlen hat.

Die Müllschleuse wird inzwischen von einigen Wohnungsunternehmen, wie z. B. der GEWOGENA Berlin, erfolgreich genutzt. Bei der WBG Marzahn, einem Berliner Woh-

¹⁸ Ebd. S.7 und 11.

nungsunternehmen, wurde ebenfalls im Rahmen eines Pilotprojekts in einer Wohnanlage an drei Standorten Müllschleusen installiert¹⁹. Da diese jedoch kaum genutzt und zum Teil auch Müllbeutel im öffentlichen Raum abgelagert wurden, wurde das Pilotprojekt nicht verlängert. Daran ist zu sehen, dass die Bereitschaft der Mieter zur Müllreduzierung sowie eine begleitende Beratung für die Nutzung der Müllschleuse essentiell ist. So hat beispielsweise die SAGA Hamburg eine Aktionswoche zur Mülltrennung durchgeführt und die GEHAG Berlin informiert ihre Mieter auf der Homepage über die richtige Mülltrennung.²⁰

Abgesehen davon kann auch die Müllabfuhr vereinfacht werden, indem Schlüsseltresore für die Entsorgungsunternehmen installiert werden. Die Berliner Stadtreinigung BSR bietet beispielsweise derartige Tresore Wohnungseigentümern oder Unternehmen an, damit sie jederzeit die Mülltonnen aus den Höfen und Kellern abholen kann.²¹ Wenn die Hausschlüssel in dem Schlüsseltresor untergebracht werden, müssen keine Schlüssel bei der Stadtreinigung deponiert werden, die Kosten für die Schlüsseldeponierung entfallen und die Mülltonnen sind immer zugänglich sind. Während allerdings die Aufbewahrungskosten als Betriebskosten anrechenbar sind, ist der Einbau eines Schlüsseltresors als einmalige Investition vom Vermieter zu tragen.²²

2. Altengerechtes Wohnen

Altengerechtes Wohnen umfasst ein weites Spektrum an Wohnungsanpassungsmaßnahmen und wohnbegleitenden Dienstleistungen. Dabei beginnt die Bereitstellung von altengerechtem Wohnen bei Beratungsleistungen oder einfachen Umbaumaßnahmen und kann bis hin zu speziellen Wohnangeboten mit medizinischer Betreuung vor Ort reichen. Für das Angebot von altengerechtem Wohnen sind für Wohnungsunternehmen verschiedene Organisationsformen denkbar. So können beispielsweise altengerecht ausgestattete Wohnungen mit einem mobilen Dienstleistungsangebot verknüpft oder Wohnanlagen mit einem zentralen Servicezentrum („Service Wohnen“, quartiersbezogenes Dienstleistungsangebot, Kooperationen mit karitativen Institutionen) ausgestattet werden.

Für Wohnungsunternehmen ist das Angebot von altengerechten Wohnkonzepten insofern interessant, dass der Bestand aufgewertet wird sowie auch eine älter werdende Kundschaft dem Wohnungsunternehmen als Kunden erhalten bleibt. Sehr verbreitet sind bei Wohnungsunternehmen vor allem bauliche Maßnahme zum altengerechten Wohnen, wie das folgende Maßnahmenpektrum zeigt:²³

¹⁹ Wir in Mahrzahn, Heft 6/2001, S. 4, Berlin 2001.

²⁰ WIR – Mietermagazin, 1/98, S.12, Hamburg 1998, <http://www.gehag.de> [November 2003].

²¹ Mietermagazin 12/02, Berlin 2002, S. 14.

²² Mietermagazin: Betr.: BSR-Schlüsseltresor mietwirksam?, S. 8, MM 5/02, Berlin 2002.

²³ GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Handbuch Marketing in der Wohnungswirtschaft, S. 44, Berlin 2000.

- **Wohnumfeld:** Wege beleuchten, Gehwegkanten absenken, Stolperfallen beseitigen, Differenzstufen ausbauen, Sitzbänke aufstellen, Müllcontainer erreichbar machen
- **Gebäude:** Hauseingang und Treppenstufen überdachen, Rampen für Rollstuhlfahrer einrichten, Hauseingangsbereich gut beleuchten, Bewegungsmelder nutzen, Briefkästen gut erreichbar machen, Treppenhaus hell beleuchten, rutschfeste Bodenbeläge, ausreichende Handläufe anbringen, Sitzgruppen auf den Etagen nachrüsten, Aufzüge nachrüsten
- **Wohnung:** Türschwellen abbauen (ggf. Rampen einbauen), rutschfeste Bodenbeläge im Bad und Küche, Weitwinkelspion in geringer Höhe der Eingangstür, einfach zu bedienende Sicherheitsschließanlagen, Anschlagseiten Badezimmertüren nach Außen, Türschlösser von außen zu entriegeln, Badewannen mit niedrigen Rändern oder gegen Duschen austauschen, Einhebelmischer, Haltegriffe an Badewannen, Toiletten und Duschen, Sitzgelegenheit unter Dusche, WC-Becken höher setzen, altengerechte Technik einbauen (Herde, Gegensprechanlage etc.)

Als wohnbegleitende Dienstleistungen kommen verschiedene Beispiele in Betracht. Sie beginnen bei den Beratungsleistungen z. B. über die Finanzierung und Möglichkeiten von Umbaumaßnahmen oder über Haushaltsdienstleistungen. Weiterhin können Unternehmen als Vermittler von Dienstleistungen auftreten, in dem sie z. B. mit den lokalen Dienstleistern eine Vereinbarung über Hausbesuche (z. B. Friseur, Pediküre), Hol- und Lieferdienste (Lebensmittel, Mittagstisch, Wäschereinigung) treffen sowie Haushaltshilfen oder Hausnotrufsysteme vermitteln. Weitergehende Vereinbarungen können die Einrichtung von Sozialstationen in einem Quartier sein, das Angebot von medizinischen Sprechstunden oder der Aufbau von Seniorentreffs. Das Angebot von Seniorendienstleistungen wird von den Wohnungsunternehmen meist in Kooperation mit karitativen Institutionen erbracht. Das Wohnungsunternehmen fungiert dabei vor allem als Vermittler von Dienstleistungen und unterstützt die Institutionen durch Zuschüsse, Bereitstellung von Räumlichkeiten sowie zeitweilige Personalkapazitäten. Beratungen können ferner über Mitarbeiter des Unternehmens erfolgen und kleinere Hilfestellungen im Alltag auch über nachbarschaftliche Selbsthilfe organisiert werden. Die folgenden Beispiele illustrieren die Bandbreite an Angebotsmöglichkeiten:

- Die Berliner Genossenschaft WGLi hat zur besseren Betreuung von Behinderten und älteren Mitgliedern zwei Sozialarbeiterinnen eingestellt, die die Aktivitäten des Unternehmens für diese Zielgruppe organisieren und koordinieren.²⁴ Ihr Aufgabenfeld ist die Einleitung von Maßnahmen zur Wohnraumanpassung, die Gestaltung des Wohnumfeldes (Treppenlifte, veränderte Zugänge, Beseitigung von Barrieren etc.), die Schuldnerberatung sowie die Beratung und Begleitung bei Behördengängen. Darüber hinaus besteht eine Kooperation mit dem Unternehmen 3B, die weitere Dienstleistungen wie z. B. „Mobiler Friseur“ oder „Mobile Fußpflege“ anbietet.²⁵

²⁴ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 40.

²⁵ WGLi-Umschau: Hilfe und Service in einem, Nr. 2, S.6, Berlin 2003.

- Bei der GSW Berlin werden ältere Bewohner durch Kundenbetreuer über Wohnraumanpassungsmaßnahmen zum barrierefreien Wohnen beraten. Hierzu wurde für die Kundenbetreuer eine Arbeitshilfe mit möglichen baulichen Maßnahmen erstellt. Zudem berät der Mietersozialdienst ältere Mieter zu Finanzierungsmöglichkeiten für die Umbaumaßnahmen.
- Das Gundlach Wohnungsunternehmen²⁶ in Hannover verfolgt die Idee des „selbstbestimmten Wohnens im Alter“ mit weitgehender Nachbarschaftsintegration und einer Vermittlung von Service- und Betreuungsleistungen im Rahmen eines Wohnprojekts Roderbruch / Groß-Buchholz. In zwei Wohngebäuden werden speziell ausgestattete Ein- und Zweizimmerwohnungen angeboten, deren Bewohner von einer Mitarbeiterin vor Ort betreut werden. Die Betreuung umfasst dabei die Organisation von regelmäßigen Bewohnertreffs (z. B. mit Kaffeetrinken, Basteln, Singen, Gymnastik und Kartenspielen), die Vermittlung von Hilfen für Behördengänge, Antragstellungen, medizinische Behandlung und Pflegeleistungen. Ferner bietet Gundlach verschiedene Gemeinschaftsräume wie Teeküche, Bibliothek, Gästezimmer, komplett ausgestatteten Waschsalsons sowie eine Hausmeisterbetreuung an.
- Die Berliner Genossenschaft DPF hat eine Kooperation mit dem Verein „Miteinander Wohnen e.V.“ geschlossen. Im Rahmen der Kooperation wird älteren Bewohner eine Vielzahl von Dienstleistungen angeboten. Sie reichen von Kommunikationsangeboten über individuelle Beratungen bis hin zur Kurzzeitpflege.²⁷
- Die Berliner Genossenschaft „Humboldt-Universität“ hat einen Seniorenbeirat etabliert (vgl. Dienstleistung 27). Dieser setzt sich dafür ein, die Lebensbedingungen älterer und behinderter Mitglieder zu verbessern und versteht sich als Fürsprecher für die Belange dieser Zielgruppe.
- Von einigen Mitgliedern der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 wurde 1993 der „Verein zur Förderung des lebenslangen genossenschaftlichen Wohnens e.V.“ gegründet. Ein Schwerpunkt des Vereins ist die Wohnraumanpassung an die Bedürfnisse von Senioren. Hierzu erfolgt eine Beratung mit einer anschließenden Vermittlung von Handwerkern. Des Weiteren berät der Verein in Kooperation mit der Arbeiterwohlfahrt bei sozialrechtlichen Fragen. Andere Leistungen des Vereins sind Hilfestellungen beim Ausfüllen von Formularen, Informationen über Hilfsangebote sowie die Vermittlung von Haus- und Krankenpflege.²⁸ 1999 wurde ein Konzept zum Service-Wohnen umgesetzt. Hierzu wurde eine 160 m²-Wohnung umgebaut, um sechs individuelle Räume, Gemeinschaftsräume und einen Raum für Betreuungspersonal zu schaffen.²⁹
- Die GeWoSüd in Berlin hat in Tempelhof ein Mehrgenerationen-Haus erbaut.³⁰ Das Gebäude mit 32 seniorengerechten und 24 familienfreundlichen Wohnungen ist auf jeder

²⁶ Hohm, Dirk; Datz, Frank: Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Hannover 2002

²⁷ Ebd. S.41 sowie <http://www.miteinanderwohnen.de/angebote.htm> [März 2004].

²⁸ Genossenschaftsforum, a.a.O., S.10.

²⁹ <http://www.bbwo1892.de/leben/leben.html> [Januar 2004].

³⁰ Mietermagazin: Kontakt braucht entsprechende Räume, S.24, MM 5/03, Berlin 2003.

Etage mit Gemeinschaftsräumen ausgestattet. Durch die Kombination von seniorenrechtlichem und familienfreundlichem Wohnungen möchte die Genossenschaft das Zusammenleben von Jung und Alt fördern. In dem Haus sind zudem ein Gemeinschaftsraum mit Küche und eine Gästewohnung untergebracht.

- Die GESOBAU Berlin war maßgeblich daran beteiligt, ein Netzwerk zur Unterstützung älterer Menschen im Märkischen Viertel aufzubauen.³¹ Das „Netzwerk Märkisches Viertel“ ist ein Zusammenschluss von über 30 Dienstleistungsanbietern wie z. B. Pflege- und Mobilitätsdienstleister, Beratungseinrichtungen, Ärzte und Therapeuten. Das Ziel der Beteiligten ist es, älteren Menschen dazu verhelfen, möglichst lange in ihrer eigenen Wohnung wohnen bleiben zu können.

Problematisch ist zumeist die Finanzierung der Leistungen. Im Rahmen von üblichen Mietverträgen können zusätzliche Dienstleistungen nicht abgerechnet werden. Nur bei neuen Mietverträgen ist eine Kopplung der Vermietung und dem Dienstleistungsangebot möglich. Weitergehende Leistungen wie z. B. Gemeinschaftsräume oder soziale Dienstleistungen müssen daher über Zusatzentgelte finanziert werden. Hierbei sind entweder der Abschluss eines Dienstleistungsvertrages über pauschale Leistungen oder die individuelle Bezahlung durch die Leistungsnutzer möglich. Beispiele für derartige Leistungen sind Hausnotrufsysteme (vgl. Dienstleistung 20), Wohnungsreinigung, Mittagstisch, Haushaltshilfen (vgl. Dienstleistung 18) oder die ambulante Pflege. Viele dieser Tätigkeiten können allerdings auch beim Vorliegen der Erfüllungsmerkmale der Pflegestufe 1 von den Empfängern mit der Pflegeversicherung abgerechnet werden.³² Das Siedlungswerk Stuttgart hat einen interessanten Weg für das Angebot von altengerechtem Wohnen gefunden, der sich auf kapitalkräftigere Haushalte konzentriert.³³ Hierzu wurde ein Investorenmodell aufgelegt, bei dem Altenwohnungen mit integriertem Service-Angeboten als Kapitalanlage verkauft werden. Die Zielgruppe sind Erwerber, die erst in einigen Jahren eine derartige Wohnung benötigen. Der Erwerber kauft die Wohnung und das Siedlungswerk verpachtet sie. Die Mieteinnahmen fließen dem Erwerber zu. Sobald er eine Wohnung benötigt, wird ihm diese in einem Ringtausch angeboten, bei der er die Wohnung eines anderen Erwerbers erhält. Die Pacht der zuvor erworbenen Wohnung fließt dann dem neuen Erwerber zu.

3. Betriebskostenbeirat

Betriebskosten können aufgrund hoher Kostensteigerungen in den letzten Jahren mittlerweile als „zweiten Miete“ betrachtet werden. Wohnungsunternehmen haben die anfallenden Kosten nachzuweisen und transparent darzulegen. Die Mieter haben einen Anspruch auf die Abrechnung der tatsächlich entstandenen Kosten. Kostenmindernde Maßnahmen seitens des Wohnungsunternehmens können häufig nicht umgelegt werden. Eine Ausnahme stellen energetische Modernisierungen dar, die im Falle einer deutlichen Einsparung

³¹ Wohnen in Berlin und Brandenburg: Netzwerk – Die neue Art der Betreuung, S. 7, 11/12.2003, Berlin 2003.

³² Lohse, Andreas: Wohnen im Alter. In: Mietermagazin, S. 34, MM 1+2/01, Berlin 2001.

³³ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.65.

von Heizkosten für den Mieter gemäß der EnEV umgelegt werden können. Letztlich sind daher Maßnahmen zur Minderung der Betriebskosten ein effizientes Mittel zur Kundenbindung und –gewinnung.

Eine von verschiedenen Möglichkeiten zur Minderung der Betriebskosten ist die sorgsame Kontrolle der anfallenden Kosten z. B. durch einen Betriebskostenbeirat. Der Betriebskostenbeirat der WBG Mahrzahn besteht beispielsweise aus acht engagierten Mietern, die durch Sach- und Personalleistungen der WBG unterstützt werden.³⁴ Er wurde 2000 gegründet, um eine erhöhte Transparenz der Betriebskostenabrechnungen zu gewährleisten, Abrechnungen zu prüfen, fehlerhafte Zuordnungen von Betriebskosten aufzudecken sowie Vorschläge zur Minderung der Betriebskosten zu erarbeiten. Weitere Tätigkeiten sind die Überprüfung von betriebskostenrelevanten Verträgen zwischen dem Wohnungsunternehmen und den Ver- und Entsorgern. Darüber hinaus analysiert der Beirat regelmäßig die Entwicklung der Betriebskosten für den Gesamtbestand. Durch die kontinuierliche Beobachtung können so Schwerpunkte für ein systematisches kostensenkendes Vorgehen entwickelt werden. Aufgrund der Tätigkeiten des Beirates wurde z. B. der Verteilerschlüssel für die Heizkosten von 50 % Verbrauch zu 50 % Fläche auf ein Verhältnis von 70% zu 30% verändert.³⁵

4. Betriebskosten-Benchmarking

Die Betriebskosten stellen inzwischen einen besonders gewichtigen Posten in den Wohnkosten dar. In den alten Ländern betrug die durchschnittliche Monatsnettokaltmiete bei den Mitgliedsunternehmen des GdW in den alten Ländern 4,10 € / m², die kalten Betriebskosten 1,37 €/m und die warmen Betriebskosten 0,78 €/m. Die Betriebskosten belaufen sich also auf etwa ein Drittel der Gesamtmiete in 2002.³⁶

Im Allgemeinen werden die kalten Betriebskosten nach Fläche auf die Mietparteien umgelegt. Wasser und Abwasser werden zunehmend individuell nach tatsächlichem Verbrauch abgerechnet. Für Heizung und Warmwasser gelten die Heizkostenberechnungsverordnung, so dass der Verbrauch mit einem individuellen und einem pauschalen Anteil abgegolten wird. Zwischen 50 und 70% der Wärmekosten konnten individuell abgerechnet werden anhand der Zählerverbrauchsdaten. Mit der Mietrechtsreform 2001 ist es jedoch möglich, auf Basis von § 556a Abs. 2 BGB auch zu einer 100% verbrauchsabhängigen Abrechnung überzugehen.³⁷

Wohnungsunternehmen haben jedoch zahlreiche Möglichkeiten (vgl. Dienstleistungen 3, 7, 8, 35 und 51), die Betriebskosten zu mindern. Neben diesen Handlungsansätzen bietet sich das Betriebskosten-Benchmarking als ein Ansatz zur Herstellung von Transparenz an. Eines von wenigen Beispielen hierzu stammt vom BBU, dem BFW und der

³⁴ Wir in Mahrzahn, Heft 6/2001, S.8, Berlin 2001; Wir in Mahrzahn, Heft 4/2001, S. 2, Berlin 2001.

³⁵ Leiß, Birgit: Mitdenken, aber nicht mitentscheiden. In: Mietermagazin 1+2/02, S. 29, Berlin 2002.

³⁶ GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2002/2003. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2002, S. 128.

³⁷ GdW: Mietrechtsreform..., a.a.O., S. 46.

Firma WohnCom Gesellschaft für Infomarketing in Berlin.³⁸ Das Betriebskosten-Benchmarking beruht auf der Erfassung der Verbrauchsdaten für Wohngebäude in Abhängigkeit von der Gebäudestruktur. Hierzu wurden ein System mit verschiedenen Bautypen erarbeitet, denen Verbrauchskennzahlen (Ressourcenverbrauch und Abfallaufkommen), Kostenkennzahlen (Straßenreinigung, Versicherungen etc.) gemäß der II. BV sowie spezifische technische Daten (Flächenangaben, Heizungsart, Baualter, Ausstattungsmerkmale etc.) zugeordnet werden. An dem Betriebskosten-Benchmarking beteiligen sich inzwischen zahlreiche Wohnungsunternehmen mit mehreren zehntausend Wohnungen. Hierdurch wurde ein umfassender Datenbestand erarbeitet, der detaillierte Vergleiche ermöglicht.

Die wesentliche Funktion des Benchmarking ist die Bestimmung von Vergleichskennzahlen für unterschiedliche Wohngebäude und Regionen. Auf dieser Basis werden den Wohnungsunternehmen Hinweise gegeben, wo Optimierungsmaßnahmen notwendig sind. Wie erfolgreich ein Betriebskostenmanagement sein kann, zeigen die Kostenverläufe der Mitgliedsunternehmen des BBU. In den Ländern Berlin und Brandenburg konnten seit 1995/96 die Betriebskosten im Unternehmensdurchschnitt zwischen 0,15 und 0,35 €/m² Wohnfläche im Monat gesenkt werden. Trotz der in den vergangenen Jahren erheblich gestiegenen Gebühren und Abgaben ist es den Wohnungsunternehmen durch die Umsetzung von Einsparmaßnahmen und aufgrund eines geänderten Verbrauchsverhaltens der Mieter gelungen, die Wohnkostenbelastung erheblich zu reduzieren.

5. Car-Sharing

Car-Sharing ist die gemeinschaftliche Nutzung von Kraftfahrzeugen. Generell wird Car-Sharing so organisiert, dass man als Car-Sharing-Mitglied eine monatliche Grundgebühr sowie den genutzten Kraftstoff zahlt. Car-Sharing wird von Wohnungsunternehmen zumeist in Kooperation mit einem etablierten Anbieter angeboten. Das Wohnungsunternehmen stellt dabei die Stellplätze zur Verfügung und vertreibt das Angebot bei den Mietern.

Eines von vielen Beispielen findet sich bei der GSW in Berlin, die Car-Sharing in Kooperation mit dem Car-Sharing-Anbieter StattAuto durchgeführt hat. Die Mieter konnten unter zwei Tarifmodellen wählen: Einem Normaltarif ohne monatliche Grundgebühr und einem Stammkundentarif mit monatlicher Grundgebühr und reduzierten Kostenpauschalen. Die Kostenabrechnung erfolgt bei StattAuto auf Basis eines Zeitpreises in Abhängigkeit des Nutzungszeitraums (z. B. Nachttarif oder Wochenendtarif) sowie einer Kilometerpauschale. Die Vorteile des Stammkundentarifs sind die mögliche Vorbuchung und der Entfall einer maximalen Ausleihzeit. In den Zeit- und Kilometerpreisen sind die Benzinkosten enthalten.

³⁸ Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V. BBA: Seminarunterlagen zur Veranstaltung „Wohnungswirtschaft im Wandel – Betriebskostenmanagement“, 14. Juni 2001, Berlin 2001; Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V. BBA: Betriebskostenbenchmarking, Hamburg o.J.

Um den Vorgang ohne Personal abzuwickeln, wurde von StattAuto ein spezielles Ausleihsystem entwickelt, das auf Chipkarten und Datenschlüsseln beruht. Die Kunden des Car-Sharing erhielten daher von der GSW mit Abschluss des Vertrages zunächst eine Chipkarte mit individueller Geheimzahl. Mittels der Karte konnte ein Schlüsseltresor geöffnet werden, in dem die Fahrzeugschlüssel und ein sogenannter „Data-Key“ deponiert sind. Der Data-Key dient sowohl zur Entriegelung der elektronischen Wegfahrsperre als auch zur Aufnahme von nutzungsbezogenen Daten wie z. B. den gefahrenen Kilometern. Nach Beendigung der Fahrt und Rückgabe der Schlüssel werden die Fahrtdaten aus dem Data-Key im Tresor ausgelesen und an einen Zentralrechner übermittelt, der zum Monatsende eine Fahrkostenabrechnung verschickt. Die Leistungen der GSW Berlin im Rahmen der Kooperation waren die Bereitstellung von Stellflächen in einem Quartier, das Marketing bei den GSW-Mietern, die Vermittlung von Verträgen in den Geschäftsstellen sowie eine anteilige Kostenübernahme für die Servicesäule. Ein weiteres Beispiel ist das der GSW in Gießen, die ebenfalls eine Kooperation mit StattAuto Gießen für ihr Wohnquartier „Pendelton Barracks“ unterhält.³⁹ In dem Stadtteil wohnen vor allem Studenten und einkommensschwache Mieter, denen das Car-Sharing eine günstige Alternative zum eigenen Auto bietet.⁴⁰ Zur Verfügung stehen in dem Quartier ein Ford Focus Kombi und ein Opel Corsa. Über StattAuto können jedoch auch andere KFZ ausgeliehen werden. Wie bei der GSW Berlin werden Bordcomputer und Schlüsseltresor genutzt, um die Abwicklung weitgehend automatisch zu gestalten.

Die Vorteile des Car-Sharings sind für den Kunden neben der kostengünstigen Nutzung eines Autos der feste Stellplatz, durch den eine Suche nach Parkplätzen entfällt. Das Wohnungsunternehmen profitiert vor allem durch den Imagegewinn als Dienstleister sowie als Förderer alternativer Mobilität.

6. Concierge

Das in Südeuropa übliche Concierge-Konzept findet auch in Deutschland immer weitere Verbreitung. Conciergen verbinden im Prinzip die Aufgaben eines Pförtners und die eines Hausmeisters, da sie einerseits die Eingangsbereiche von Gebäudekomplexen beaufsichtigen sowie andererseits kleinere Dienstleistungen wie Paket- oder Schlüsselannahme übernehmen. In Deutschland werden neben der Variante der ständigen Anwesenheit im Hauseingang (z. B. bei der SAGA Hamburg, der GSW oder der WBG Marzahn in Berlin) auch zentrale Concierge-Büros (z. B. bei der Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 oder der Genossenschaft Bremer Höhe in Berlin) betrieben. Die Einrichtung von Conciergen setzt somit nicht immer die entsprechende Herrichtung der Eingangsbereiche voraus. Die Leistungen können eigenständig von den Wohnungsunternehmen oder in Kooperation mit einem gewerblichen Anbieter erbracht werden.

³⁹ <http://www.gsw-giessen.de/> [März 2004].

⁴⁰ Frankfurter Rundschau: Günstiges Wohnen und Fahren im Gesamtpaket, 10.2.1998, Frankfurt 1998.

Das Dienstleistungsspektrum der Concierge kann vielfältig ausgestaltet werden. Ihre wichtigste Aufgabe ist die Gewährleistung von Sicherheit und Ordnung im Gebäude und dessen Umfeld. Gerade in Problemgebieten werden Concierge-Logen daher auch häufig mit Videotechnik zur Gebäude- und Umfeldsicherheit ausgestattet (vgl. Dienstleistung 49). In einem Projekt der Berliner GSW am Kottbusser Tor soll eine Concierge beispielsweise dafür Sorge tragen, dass Drogenkonsumenten nicht die Hauseingänge nutzen, Türen immer verschlossen bleiben und auf den Spielplätzen Spritzen eingesammelt werden. Das Konzept wird von dem Unternehmen als erfolgreich beurteilt, auch wenn die Handlungsmöglichkeiten der Concierge zur Herstellung von Sicherheit im Quartier sicherlich nur begrenzt sind.

Weitere Aufgaben einer Concierge können die Überwachung der Haustechnik (Heizung, Beleuchtung, Fahrstühle) sowie die Erbringung kleinerer Dienstleistungen sein. Beispiele für die Leistungen einer Concierge können die Annahme von Paketen und anderen Lieferungen bei Abwesenheit des Mieters sein, die Annahme und Weiterleitung von Reparaturaufträgen, Schlüsselaufbewahrung, Home-Sitting im Urlaub (Blumen gießen, Briefkästen leeren, Wohnung kontrollieren, Kleintierversorgung), Annahme von Schneider- und Reinigungsaufträgen, Wohnungsbesichtigungen, Brötchen- und Zeitungsverkauf am Wochenende, Fax- und Kopierservice oder Sperrmüllbeseitigung.

Die Finanzierung einer Concierge kann allerdings Probleme bereiten, da z. B. in der II. Berechnungsverordnung Leistungen der Concierge nicht aufgenommen wurden, so dass die jeweiligen Kosten nicht umlagefähig sind.⁴¹ Eine Concierge kann meist auch nicht als Hausmeister berechnet werden. Ebenso führt der Aspekt der verbesserten Sicherheit nicht zu einer Umlagefähigkeit. Lediglich bei Neuvermietungen kann im Mietvertrages eine Finanzierung über die sonstigen Betriebskosten oder eine zusätzliche Vereinbarung erfolgen. Zulässig sind ebenfalls einvernehmliche Lösungen mit den Mietern im Rahmen einer Mieterhöhung auf Basis von § 10 Abs. 1 MHG. Aufgrund der erheblichen Hemmnisse zur Finanzierung der Concierge werden diese bisher meist zeitlich begrenzt über Mittel des Arbeitsamtes oder Strukturanpassungsmaßnahmen der Europäischen Union finanziert. Dies ist insofern sinnvoll, dass das Tätigkeitsspektrum vor allem einfache Dienstleistungen, Aufsichts- und Kontrollfunktionen sind und sich so Beschäftigungspotenziale z. B. für Langzeitarbeitslose oder gering qualifizierte Bewohner ergeben. Eine weitere Möglichkeit zur Unterstützung der Finanzierung ist die Einrichtung eines Kiosks, in dem Waren des alltäglichen Bedarfs (z. B. Fahrscheine, Brötchen, Zeitungen, Getränke etc.) verkauft werden.⁴² Beispiele für Conciergekonzepte finden sich bei zahlreichen Wohnungsunternehmen:

⁴¹ Maciejewski, Frank: Wer zahlt die Concierge?. In: Mietermagazin 7+8/01, S. 9, Berlin 2001.

⁴² Hoppenstedt, Willi: Concierge-Konzepte und bauliche Modernisierungen für verdichtete Wohnanlagen, S.37ff. In: Scharp, Michael; Galonska, Jürgen; Kreibich, Rolf: Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter, Berlin 1999.

- Die WBG Marzahn hat an vier Standorten Conciergen eingerichtet.⁴³ Sie sollen Sicherheit und Ordnung im Gebäude fördern, Reparaturaufträge annehmen und weiterleiten, Reinigungsaufträge für Garderobe annehmen, Interessenten bei Wohnungsbesichtigungen begleiten, Blumen gießen und Briefkästen leeren, Faxe annehmen und verschicken sowie als Ansprechpartner im Hause dienen. Die Conciergen sind bei der Firma MahrzahnGegenbauer Service GmbH angestellt. Die Leistungen der Concierge können individuell bestimmt werden. Weitere Dienste sind z. B. Sicherheitsleistungen, technische Instandhaltung und Wartung, Konfliktschlichtung sowie Schlüsseldienste oder Paketannahme.⁴⁴
- Die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 hat an zwei Standorten Concierge-Büros eingerichtet, die für den Bestand der Genossenschaft in zwei Stadtbezirken zuständig sind.⁴⁵ In der Service-Stelle können Theaterkarten bestellt, ÖPNV-Tickets gekauft oder eine Blumenpflege bei Abwesenheit arrangiert werden. Andere Angebote sind ein Einkaufsservice und Hilfestellungen beim Beantworten von Behördenbriefen. Da für die Mitarbeiter auch ein PKW zur Verfügung steht, können ältere Bewohner auch bei Arztbesuchen begleitet und Botendienste durchgeführt werden. Weiterhin steht ein Computer für die kostenlose Nutzung des Internets zur Verfügung. Der Concierge-Service ist in der Woche mehrere Stunden vor- und nachmittags geöffnet sowie am Samstag.
- Der Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick in Berlin hat einen Conciergedienst in einem Gemeinschaftshaus eingerichtet. Neben den üblichen Conciergeleistungen organisiert die Concierge hierbei auch die Veranstaltungen im Gemeinschaftshaus.⁴⁶
- Die SAGA Aktiengesellschaft Hamburg hat in einem Modellversuch in Kirchdorf Süd in 2000 eine Pförtnerloge eingebaut.⁴⁷ Die Personalkosten wurden über Mittel des Arbeitsamtes finanziert. Hierbei wurden auch arbeitslose Mieter des jeweiligen Hauses einbezogen. Die Aufgaben des Pförtners sind der Betrieb des Kioskes, die Überwachung der Eingänge, die Kontrolle des Gebäudes und der Außenanlagen, die Sauberhaltung des Fahrstuhles, die Entgegennahme von Post, die Annahme von Mängelmeldungen sowie eine allgemeine Beratung und Information der Mieter. Der Grund für die Einrichtung von Pförtnerlogen waren der Wunsch der Mieter nach mehr Sicherheit in dem großen Wohngebäude sowie starker Vandalismus mit Graffiti, Glasbruch und Verschmutzung der Fahrstühle. Eine nachträgliche Untersuchung zu den Wirkungen der Concierge auf den Gebäudezustand hat ergeben, dass Vandalismus und Verschmutzung deutlich vermindert wurden. Zudem habe sich auch die Einstellung der Mieter positiv verbessert durch veränderte Gesprächsmöglichkeiten und ein erhöhtes Sicherheitsgefühl.⁴⁸

⁴³ <http://www.WBG-marzahn.de> >> Mieterservice >> Concierge [Februar 2004].

⁴⁴ <http://www.mg-service-gmbh.de> [November 2003].

⁴⁵ Genossenschaftsforum, a.a.O., S.44 sowie Mietermagazin 3/00, S. 14, Berlin 2000.

⁴⁶ Ebd. S. 44.

⁴⁷ WIR – Mietermagazin, 1/98, S. 5, Hamburg 1998.

⁴⁸ Hoppenstedt, a.a.O., S. 36ff.

- Die GSW betreibt derzeit drei Concierge-Projekte zusammen mit der Neuraum GmbH in den Quartieren Kottbusser Tor (Kreuzberg), Falkenhagener Feld (Spandau) und Charlottenburger Chaussee (Spandau). Das Unternehmen übernimmt hierbei die Kosten für die Einrichtung und einen Teil der laufenden Kosten. Die Logen sind bis zu 24 Stunden besetzt und dienen als Anlauf- und Informationsstelle z. B. bei Notfällen oder Konflikten sowie für verschiedene Dienstleistungen. Über regelmäßige Rundgänge sollen Bestandsmängel frühzeitig fest- und abgestellt werden. Im Falkenhagener Feld liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Lebensqualität über zusätzliche Dienstleistungen. Die Dienstleistungen umfassen auch kleinere Grünpflegearbeiten. Auch hier konnte eine erhöhte Bewohnerzufriedenheit sowie eine geringere Verschmutzung der Wohnanlagen festgestellt werden. Da in der Charlottenburger Chaussee die Nahversorgungsinfrastruktur mangelhaft ist und Freizeitangebote rar sind, sollen über die Concierge nachbarschaftliche Kontakte sowie die Betreuung von Kindern und Jugendlichen im Quartier verbessert werden. Die Mitarbeiter der Nachbarschaftsprojekte bieten handwerkliche Dienstleistungen und EDV-Einführungskurse an, suchen den Kontakt zu den Mietern und versuchen ehrenamtliche Arbeit aufzubauen. Die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen umfasst die Freizeitgestaltung sowie die Betreuung der Gemeinschaftsräume und der Computer. Insbesondere Kinder und Jugendliche nutzen die Angebote des Concierge-Projektes rege.

Die positiven Wirkungen der Concierge lassen sich generell gut belegen.⁴⁹ An erster Stelle ist hierbei die Akzeptanz der Concierge bei den Mietern zu nennen. Hierbei konnte beispielsweise die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft feststellen, dass nach einer kurzen Anlaufphase monatlich ca. 750 Mitglieder der Genossenschaft das Conciergebüro, welches einen Bestand mit ca. 1.300 WE betreut, besuchten. Die Nutzungsintensitäten für die verschiedenen Dienstleistungen sind sehr unterschiedlich: Internet (ca. 25% aller in Anspruch genommenen Dienste), Kopieren und Faxservice (ca. 22%), Mietergespräche (ca. 18%), Begleitung zu Ärzten und Behörden (ca. 12%), Annehmen und Abgeben (ca. 9%) sowie Einkaufen und Liefern (ca. 8%). Die Wirkung auf die Kundenzufriedenheit konnte auch mit einer Mitgliederbefragung festgestellt werden, da 76% der Befragten den Conciergedienst als wichtig ansahen und 96% der Befragten mit dem Dienst zufrieden waren.

7. Energieberatung

Die Kosten für Energie machen den größten Teil der Betriebskosten aus. Die Ursachen für einen zu hohen Energieverbrauch liegen sowohl in der baulichen und technischen Substanz der Gebäude als auch im individuellen Verhalten der Mieter. Energieberatungen können zum einen den Kunden helfen, durch ihr individuelles Verhalten oder durch technische Installationen (Abdichtungen, Energiesparlampen, energie-

⁴⁹ Daniela Braun: Die Concierge als Mitgliederservice der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG. Vortrag auf der Veranstaltung: Mieterservice – aber richtig!, Immobilien 2004, Berlin, <http://www.izt.de/sewowi>.

effiziente Elektrogeräte) die Ausgaben für Wärme und Strom zu mindern. Zum anderen können durch eine Energieberatung technische Maßnahmen wie der Einbau eines Blockheizkraftwerks oder Wasserrückgewinnungsanlagen begleitet und Mieter hierzu informiert werden. Angeboten werden Energieberatungen sowohl von öffentlichen als auch von gewerblichen oder gemeinnützigen Institutionen, sowie zum Teil auch direkt von den Wohnungsunternehmen:

- Das Ziel der Energieberatung Prenzlauer Berg e.V. in Berlin ist es, Energieeinsparmaßnahmen, rationelle Energienutzung und die Förderung von Contracting-Maßnahmen zu fördern.⁵⁰ Sie unterstützte die Berliner Genossenschaft „Bremer Höhe“ dabei, über Information und Beratung alle Mietparteien für ein Energie-Contracting-Modell (s. Dienstleistung 8) zu gewinnen. Dies war insofern eine wichtige Aufgabe, dass die Genossenschaft den Einbau eines BHKWs nur finanzieren konnte, wenn alle Mieter sich zur Abnahme der im Haus erzeugten Wärme bereit erklärten.⁵¹
- Die ARWOBAU informiert z. B. ihre Kunden auf ihrer Homepage über den Umgang mit Heizenergie, Lüften, Wohnraumfeuchte und Wege zur Minderung des Stromverbrauches.⁵²
- Die GSW Berlin bietet ihren Kunden den Verleih von so genannten „Energiespardetektiven“ an, mit denen der Stromverbrauch von Elektrogeräten überprüft werden kann. Die Messgeräte werden zwischen Wandsteckdose und Elektrogerät geschaltet und zeigen nach einiger Zeit den jeweiligen Stromverbrauch an, der dann auf den Tagesverbrauch umgerechnet wird. Darüber hinaus hat die GSW mit dem örtlichen Energieversorger BEWAG eine Vereinbarung getroffen, nach der Neukunden der GSW beim Abschluss eines Stromlieferungsvertrages mit der BEWAG 100 kW-Freistunden und eine „Energieberatung“ in der Wohnung erhalten können.⁵³
- Das finnische Wohnungsunternehmen VVO hat in Kooperation mit dem Bildungsträger „Motiva Oy“ die Ausbildung seiner Mieter zu Energieexperten gefördert.⁵⁴ Das Aufgabengebiet der Energieexperten umfasst die Durchführung von Energieberatungen sowie das Monitoring des Ressourcenverbrauchs eines Gebäudes. Ziel der VVO ist es, in jedem seiner Gebäude einen Energieberater als Multiplikator zu etablieren, so dass inzwischen mehr als 500 Mieter von VVO zu Energieexperten geschult worden sind. Seit 1994 wurden landesweit von Motiva Oy mehr als 3.000 Kunden zu Energieexperten ausgebildet. In Gebäuden, in denen die Energieexperten ihre Mitmieter beraten und den Ressourcenverbrauch erfassen, reduziert sich im Schnitt der Energieverbrauch für Heizung um 5%, für Strom um 10% sowie der Wasserverbrauch um ca. 20%.

⁵⁰ Mietermagazin: Ökologisch sinnvolle Energieverwendung. In: Mietermagazin 5/01, S. 6 ff., Berlin 2001.

⁵¹ Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Benchmarking Sustainable Homeservices – German Country Report, Berlin 2003, Download unter www.sustainable-homeservices.com.

⁵² Vgl. <http://www.arwobau.de/Mieterservice> [Juni 2003].

⁵³ Klaatzen, Lars: Stromfressern auf der Spur. In: Mietermagazin 12/01, Berlin 2001, S. 23.

⁵⁴ Halme, Minna; Anttonen, Markku: Benchmarking Sustainable Homeservices – Country Report for Finland, Helsinki 2003, www.sustainable-homeservices.com.

- Das niederländische Energieversorgungsunternehmen NUON bietet seine Kunden einen weiteren Service an zur Minderung des Energieverbrauchs.⁵⁵ Jeder Kunde kann auf dem Server von NUON sogenannte „Energiekunden-Websites“ einrichten und seinen Ressourcenverbrauch eintragen. Auf Basis von allgemeinen Wetterdaten und gebäude-spezifischen Merkmalen werden dann Durchschnittswerte für den „richtigen“ Ressourcenverbrauch bereitgestellt. Auf diese Weise kann der Nutzer sehen, wie er mit seinem Verhalten den Ressourcenverbrauch beeinflusst.
- In den Niederlanden haben die Stadt Arnheim, verschiedene Wohnungsunternehmen und ein Energieversorger als Gemeinschaftsprojekt die sogenannte „Energiebox“ ins Leben gerufen.⁵⁶ Die Beratungsstunden zur Energie-Box, bei denen die Teilnehmer die Energiebox bestellen und einen Termin für die Übergabe festlegen können, finden regelmäßig in bestimmten Quartieren statt. Die Energiebox wird bei der Beratung vor Ort für jeden Haushalt individuell zusammengestellt und kann z. B. Wasserspar-Duschköpfe, Energiesparlampen, Folien für die Wanddämmung hinter Heizkörpern, Fensterdichtungen oder Rohrisolierungen enthalten. Ein mobiles Team besucht dann den Kunden und hilft die Materialien der Energiebox zu installieren. Mit der Energiebox sollen Mieter dazu angehalten werden, durch den Einsatz von einfachen Hilfsmitteln den Energieverbrauch zu reduzieren.

8. Energiemanagement

Angesichts steigender Versorgungskosten gewinnt ein Energiemanagement für Wohnungsunternehmen an Bedeutung. Niedrige Kosten für Heizung und Warmwasser werden zukünftig zu einem der wichtigen Vermarktungsfaktoren bei Neuvermietungen – und das nicht erst mit der flächendeckenden Einführung des Energiepasses. Viele Wohnungsunternehmen haben dies inzwischen weitgehend erkannt und verschiedene Maßnahmen ergriffen, um ihren Mietern geringere Warmmieten zu ermöglichen:

- Beispielsweise betreibt die STADT UND LAND seit 1992 ein strategisches Energiemanagement. Dies umfasst die kontinuierliche Optimierung des Energieeinsatzes und des Energieverbrauchs z. B. durch nachträgliche Wärmedämmung und Fensteraustausch, technische Optimierungen der Heizanlagen, Vertragsoptimierungen, die Nutzung regenerativer Energien oder energiesparsame Beleuchtungskonzepte.⁵⁷
- Die DEGEWO Berlin verfolgt bei allen Modernisierungsvorhaben das Konzept der warmmietenneutralen Modernisierung. Es beinhaltet die baulichen Sanierungsmaßnahmen in Verbindung mit dem Einsatz von Solartechnik. Ziel ist die Optimierung des Investitionsaufwandes unter Beachtung der Wirkung auf die Mietkosten.
- Bei Streubesitz bieten sich Möglichkeiten für Kooperationen mit anderen Vermietern an, um moderne und effiziente Anlagen zu betreiben. Ein Beispiel hierfür ist der Betrieb ei-

⁵⁵ Kortmann, Jaap; Derijcke, Erica: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for the Netherlands, Amsterdam 2003, www.sustainable-homeservices.com.

⁵⁶ Ebda.

⁵⁷ Pressemitteilung der STADT UND LAND: Umweltschutz aus Eigennutz, Berlin o.J.

ner gemeinsamen Quartiers-Heizanlage am Teutoburger Platz in Berlin, die von der Gesellschaft für behutsame Stadterneuerung S.T.E.R.N. und dem Gasversorger Gasag 1997 initiiert worden ist.⁵⁸ Die Anlage versorgt insgesamt 16 Wohn- und Geschäftsgebäude mit Warmwasser und Heizwärme. Gekoppelt ist die gasbetriebene Anlage mit einer Solarkollektorfläche von 35 qm auf den Dächern, die 12.500 kWh Strom pro Jahr erzeugen. Aufgrund moderner Technik lagen die Warmwasser- und Heizkosten bei nur ca. 0,50 €/ m² und Monat in 1999.

Ergänzt werden kann das Energiemanagement durch Informationsangebote für den Mieter wie z. B. einer Beratung zu energiesparendem Verhalten (vgl. Dienstleistung 7) oder die transparente Darstellung von Energiekosten (vgl. Dienstleistungen 3 und 4). Die Senkung des individuellen Energieverbrauchs des Mieters kann dabei durch einen hohen Anteil an verbrauchsabhängiger Energieberechnung gefördert werden.⁵⁹ Auch die Beteiligung an einem Heizspiegel kann einen Beitrag zur Herstellung von mehr Transparenz und für gezielte Investitionen zur Minderung des Energieverbrauchs dienen.

Ein wichtiger Bestandteil des Energiemanagements ist darüber hinaus die Wahl des Energieträgers, mit dem die Gebäude beliefert werden. Mit der Nutzung regenerativer Energien zur Erzeugung von Strom und Wärme bekennt sich das Unternehmen dabei zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Insofern ist der Einsatz erneuerbarer Energien inzwischen für viele Unternehmen ein wichtiger Imagefaktor geworden. In der Praxis finden sich zahlreiche Beispiele, von denen hier einige exemplarisch erwähnt werden:

- Die WBG Mahrzahn Berlin hat am Helene-Weigel-Platz 6/7 an einem Doppelhochhaus die europaweit größte Photovoltaik-Fassade installiert. An der Südfassade wurden 480 Module mit je 72 polykristallinen Siliziumzellen installiert. Die Anlage hat eine Fläche von 425 qm und erstreckt sich über 20 Etagen. Die Installation erfolgte im Rahmen einer Fassadensanierung, so dass die Kosten für die Montage reduziert werden konnten. Die Leistung der Anlage beträgt ca. 25.000 kWh pro Jahr.
- Auf einem Wohnblock Ecke Stralsunder und Ruppiner Straße wurde 2003 von der DEGEWO Berlin auf dem Dach eine thermische Solaranlage mit einer Fläche von 165 qm installiert. Angeschlossen an die Solaranlage sind 137 Haushalte und eine benachbarte Kirche, die über eine Heizzentrale mit Warmwasser und Heizwärme versorgt werden. Um Kosten zu sparen, wurde die Installation im Rahmen einer notwendigen Modernisierung errichtet. Hierbei wurde auf eine aufwendige Fassadendämmung und einen Fenster-austausch verzichtet, da die Solaranlage preiswerter war und trotzdem die Wärmekosten reduziert werden konnten. Die Kostenersparnis belief sich auf ca. 500.000 €.

⁵⁸ Keller, Barbara: Zukunftsträchtiges Projekt. In: Mietermagazin 9/00, S. 20, Berlin 2000.

⁵⁹ Wild, Rainer: Mehr Energie sparen. In: Mietermagazin, S. 29, 4/00, Berlin 2000.

- Die WoBeGe Berlin hat in Niederschönweide einem Objekt an der Köllnischen Straße 186 qm Solarzellen zur Erzeugung von Warmwasser installiert.⁶⁰ Hierdurch können pro Jahr ca. 16 t CO₂ vermieden werden.
- Die GSW Berlin hat in der Heinrich-Böll-Siedlung in Pankow eine Solaranlage mit einer Leistung von 100.000 kWh installiert.⁶¹ Die produzierte Strommenge reicht aus, um den durchschnittlichen Verbrauch von ca. 40 Haushalten zu decken.

Der Vorteil der Unternehmen liegt unmittelbar darin, dass sie Erfahrungen mit einer neuen Technik sammeln, die sich langfristig auch im Bestand durchsetzen wird. Eine Studie über den Einsatz von Solartechnik in der Wohnungswirtschaft bestätigt, dass die Unternehmen einen Imagegewinn und somit einen Wettbewerbsvorteil erzielen.⁶² Die Installation einer Solaranlage ist für das Unternehmen jedoch meist mit hohen Kosten verbunden. Sofern es sich um eine photovoltaische Anlage handelt, erzielt das Unternehmen Einnahmen durch die Einspeisevergütungen, so dass sich die Anlage nach ca. 15 bis 20 Jahren amortisieren können. Schwieriger ist die Situation bei solarthermischen Anlagen, bei denen die gewonnene Wärme den Mietern als Warmwasser zur Verfügung gestellt wird. Im Modernisierungs- und Einsparungsgesetz wird die „Nutzung von Wärmepumpen und Solaranlagen“ ausdrücklich als Maßnahme zur nachhaltigen Energieeinsparung genannt. Der Einbau einer solarthermischen Anlage kann somit eine Modernisierungsmaßnahme und damit umlagefähig sein, wenn sie hilft, den Energieverbrauch abzusenken. Verschiedene Beispiele der Wohnungswirtschaft zeigen jedoch, dass die Mieter nur geringe Beträge sparen würden.⁶³ Aufgrund dieser bisher ungeklärten Fragen verzichten Unternehmen, die solarthermische Anlagen installiert haben, meist auf die Erhebung einer Modernisierungsumlage.

Darüber hinaus kann das Energiemanagement von einem professionellen Energie-Contracting begleitet werden, das sowohl ökologisch als auch ökonomisch profitabel ist. Einige Wohnungsunternehmen haben positive Erfahrungen mit Energie-Contracting gesammelt:

- Die GSW Berlin hat das Tochterunternehmen „Wärme-GmbH“ gegründet, das die Wärmeversorgung des Unternehmens betreut.⁶⁴ Die Wärme-GmbH bietet ihre Leistungen darüber hinaus auch Dritten an. Beim Contracting-Angebot wird die Wärmebelieferung und die Modernisierung der Heizungsanlage so organisiert, dass die nötigen Investitionen sich schon nach kurzer Zeit aufgrund der laufenden Heizkosteneinsparung amortisieren.

⁶⁰ Pressemitteilung der STADT UND LAND: Umweltschutz aus Eigennutz, S.1, Berlin o.J.; Berliner Zeitung vom 15.01.03, S.20; <http://www.degewo.de/aktuell/solkonzept.html> [November 2003].

⁶¹ Mietermagazin 9/00, S. 14, Berlin 2000.

⁶² Ecofys: Solarenergienutzung für Wohnungsbaugesellschaften, Köln 2001. Zitiert nach: Mietermagazin 3/02, S. 26, Berlin 2002.

⁶³ Lohse, Andreas: Solarwärme – sauber und sicher. In: Mietermagazin 3/02, S. 25, Berlin 2002.

⁶⁴ Bratfisch, Rainer: Wärme-Contracting. In: Mietermagazin, S. 41, MM 7+8/01, Berlin 2001.

- Die Berliner Genossenschaft „Bremer Höhe“ hat mit dem Unternehmen „Berliner Energieagentur“ ein Energie-Contracting vereinbart, das bei gleich bleibenden Wärmekosten den Einbau eines energiesparenden BHKWs ermöglichte.

9. Fahrradservices

Die Förderung der umweltverträglichen Mobilität kommt auch den Wohnungsunternehmen zugute: Das Fahrrad als Alternative für Kurz- und Mittelstrecken hilft dabei, im Wohnquartier Verkehrsbelästigungen durch Motorenlärm, Abgas-Emissionen und Stellplatz-Suchverkehr zu vermeiden. Daher haben einige Wohnungsunternehmen damit begonnen, Dienstleistungen für Fahrradfahrer anzubieten. So hat beispielsweise die GSW in Gießen im Jahr 2000 eine Fahrradwerkstatt für ihre Mieter in Kooperation mit einer Jugendarbeitsloseninitiative eingerichtet.⁶⁵ Teilnehmer am Car-Sharing Projekt der GSW können ihre Fahrräder kostenlos durchchecken lassen. Reparaturen sind jedoch für alle Mieter kostenpflichtig. Das Wohnungsunternehmen stellt hierbei Räumlichkeiten und Werkzeug zur Verfügung.

Wohnungsunternehmen sind zudem aufgrund der Bauordnung verpflichtet, Fahrradstellplätze nachzuweisen. Im Altbestand muss erst bei Umbauten nachgebessert werden.⁶⁶ Bei der Anlage von Fahrradstellplätzen sollten verschiedene Aspekte beachtet werden: Gute Erreichbarkeit, Rampen bei Kellerunterbringung, Überdachung, Abschließbarkeit der Räumlichkeiten und Anschlussmöglichkeiten für die Fahrräder sowie ausreichender Abstellplatz. Die überwiegende Mehrzahl der Fahrradstellplätze erfüllt diese Anforderungen jedoch nicht.

Die Vorteile der Wohnungsunternehmen bei der Anlage von Fahrradstellplätzen nach obigen Kriterien liegen nicht nur in der Kundenzufriedenheit der Fahrradnutzer, sondern auch im Vermeiden von Beeinträchtigungen anderer Bewohner durch ungünstig abgestellte Fahrräder oder Transportsschäden im Treppenhaus, wenn Fahrräder in die Wohnung getragen werden. Sofern die vorhandenen Außenanlagen nicht ausreichend Platz bieten, kann auch darüber nachgedacht werden, hierfür z. B. Erdgeschosswohnungen umzubauen, wie dies bei der DEGEWO Berlin im Wedding geschehen ist.⁶⁷ Die KÖWOG Berlin hat ebenso im Erdgeschoss eines Hochhauses individuell verschließbare Fahrradboxen eingebaut. Die Boxen werden je nach Größe für 7 bis 12 € vermietet.

10. Fremdsprachige Kundeninformationen

Angesichts eines zunehmenden Anteils von Bewohnern mit Migrationshintergrund müssen Wohnungsunternehmen Wege finden, wie sie ihre fremdsprachige Kundschaft besser erreichen können. Dies ist aus verschiedenen Gründen notwendig:

⁶⁵ http://www.wohnen-plus-mobilitaet.nrw.de/mob_service/projekte/index.html [März 2004].

⁶⁶ Schuster, Sabine: Drahtesel sucht Unterkunft. In: Mietermagazin, S. 27, MM 9/03, Berlin 2003.

⁶⁷ Ebd. S. 28.

- Unterschiedliche kulturelle Traditionen von Deutschen und Migranten werden häufig als Ursache von Konflikten in Hausgemeinschaften angegeben.
- Die Anmietung von Wohnraum begründet ein Vertragsverhältnis, das sehr komplex ist und sich aus zahlreichen Regeln und Vorschriften zusammensetzt wie z. B. der Einhaltung der Hausordnung und von Lärmschutzverordnungen. Das sprachliche Verständnis dieser Regelungen ist jedoch wichtig.
- Das Bedarfsfeld Wohnen wird durch viele informelle Regelungen im Wohnumfeld begleitet wie z. B. hinsichtlich der Mülltrennung, der „Kehrwoche“, der Lüftung, der Bedienung der Haustechnik sowie der Nutzung der Wohnung und des Umfeldes. Diese erschließen sich Bewohnern nicht-deutscher Herkunft zum Teil schwieriger.

Um auf diese Herausforderungen zu reagieren, haben zahlreiche Wohnungsunternehmen Vertragsmaterialien und Hausordnungen in verschiedene Sprachen übersetzen lassen. So hat beispielsweise die GEWO BAG Berlin, Informationen zu Heizung, Umgang mit Thermostatventilen, Mülltrennung, Mietschulden und Lärm in türkisch, polnisch, serbokroatisch oder russisch auf ihrer Homepage eingestellt.⁶⁸

Zur besseren Verständigung zwischen deutschen und Migrantenhaushalten ist auch die Nutzung von Videos vorteilhaft, da sie beispielsweise auch Mieter mit Leseschwäche erreichen können. Die Nassauische Heimstätte in Frankfurt hat z. B. ein Video „Leben in Deutschland – Mein Nachbar ist Deutscher“ produziert, in dem ausländischen Mietern die „Eigenheiten“ eines deutschen Mieters durch filmische Szenen erklärt werden. Dieser Film stellt einige Sitten und Gebräuche der deutschen Nachbarn dar und erklärt z. B. die Kehrwoche oder das Verhältnis Deutscher zu Haustieren. Der zweite Film mit dem Titel „Alles klar – Alle Infos rund ums Wohnen“ gibt Informationen zum Aus- und Einzug, dem Mietvertrag, dem Meldewesen, der Hausordnung etc. Die Filme stehen in sechs Sprachen zur Verfügung.⁶⁹

11. Freizeitangebote für Senioren

Aufgrund des demographischen Wandels wird sich in Deutschland der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung stark erhöhen. Das statistische Bundesamt geht in seiner 9. Koordinierten Bevölkerungsschätzung davon aus, dass im Jahre 2050 auf zwei Bürger im erwerbsfähigen Alter (20-65 Jahre) ein älterer Mensch im Rentenalter kommen wird.⁷⁰ Parallel dazu gibt es vor allem in den Großstädten einen zunehmenden Anteil alleinlebender Menschen. Bei einem Berliner Wohnungsunternehmen waren z. B. im Jahr 2000 ca. 37% der Mieter älter als 60 Jahre und 12% der Mieter älter als 75 Jahre. Der Anteil der Einpersonenhaushalte betrug ca. 45%. Initiativen zur Bildung sozialer Netzwerke von älteren und alleinstehenden Menschen werden insofern wichtiger,

⁶⁸ http://www.gewobag.de/gewobag/framesets/f_aktuelles_mieter.htm [Dezember 2003].

⁶⁹ http://www.naheimst.de/Mieter_Videos.html [Januar 2004].

⁷⁰ Statistisches Bundesamt: 9. Koordinierte Bevölkerungsschätzung, Wiesbaden 2002.

dass eine aktive Gestaltung des dritten Lebensabschnittes ein wichtiger Faktor zum Erhalt psychischer und physischer Gesundheit ist.

Die Herausforderung besteht für die Wohnungswirtschaft vor allem darin, sich einer älter werdenden Kundschaft anzupassen. Dem entsprechende Dienstleistungsangebote sind beispielsweise Wohnungsanpassungsmaßnahmen, um das altengerechte Wohnen zu ermöglichen (vgl. Dienstleistung 2) oder die Vermittlung von Dienstleistungen zur Erleichterung des Alltagslebens (vgl. Dienstleistungen 18 und 41).

Aufgrund der eingeschränkten Aktionsmöglichkeiten von Senioren stellen bedarfsgerechte Freizeitaktivitäten in Wohnnähe ebenfalls ein attraktives Dienstleistungsangebot dar. Das Veranstaltungsspektrum kann z. B. Informationsveranstaltungen (Vorträge, Lichtbildabende), Feierlichkeiten (Tanz in den Mai, Fasching, Weihnachtsfeiern etc.) oder gemeinsame Aktivitäten (Ikebana, Malerei, Tanz) umfassen. Freizeitangebote für Senioren werden von Wohnungsunternehmen meist in Kooperation mit karitativen Institutionen wie der AWO oder der Caritas erbracht. Das Unternehmen stellt dabei meist Räumlichkeiten bereit, um den sozialen Institutionen eine Anlaufstelle im Quartier zu bieten. Darüber hinaus unterstützen Wohnungsunternehmen auch die Bewohnerselbstorganisation solcher Treffpunkte. Die folgenden Beispiele illustrieren die Bandbreite an Freizeitangeboten für Senioren:⁷¹

- Die Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 hat in einer Charlottenburger Siedlung das sogenannte „TAGES-Cafe“ eingerichtet. Hierbei werden die Räume eines ehemaligen Horts genutzt, um älteren Bewohnern Räume für gemeinschaftliche Aktivitäten zur Verfügung zu stellen.
- In der Berliner Genossenschaft „Freie Scholle“ hat sich eine aktive Seniorengruppe gebildet, die ehrenamtlich Seniorenfreizeitaktivitäten organisieren. Diese werden in einem von der Arbeiterwohlfahrt betriebenen und behindertengerecht umgebauten Bestandsgebäude am Waidmannsluster Damm durchgeführt. Die Freie Scholle unterstützt die Aktivitäten der Senioreninitiative und weitere Angebote der Arbeiterwohlfahrt u.a. durch Renovierungszuschüsse und preiswerte Mietkonditionen für den Seniorentreff.
- Ein anderes Beispiel ist der Seniorenbeirat der Berliner Genossenschaft „Humboldt-Universität“. Der Beirat ist ein Ansprechpartner für die Belange von Senioren in der Genossenschaft und ehrenamtlich tätig. Er initiiert und fördert das aktive Leben von Senioren durch vielfältige Aktivitäten wie z. B. Informationsveranstaltungen, Ausflugsfahrten oder Feste. In einer als Treffpunkt genutzten Genossenschaftswohnung hat sich u.a. der „Deutsche Senioren Computer Club“ etabliert, der älteren Mitgliedern der Genossenschaft kostenlose Computerschulungen anbietet.

12. Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche

Freizeitangebote für Jugendliche gewinnen immer mehr an Bedeutung. Das Angebot von Jugendfreizeiteinrichtungen ist eigentlich eine kommunale Aufgabe. Aufgrund des Rück-

⁷¹ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 12 ff.

zugs der öffentlichen Hand aus vielen Versorgungsbereichen schließen Wohnungsunternehmen und Genossenschaften vielfach diese Lücke, indem sie eigenständig Freizeitaktivitäten für Kinder und Jugendliche organisieren. Für die Wohnungsunternehmen ergeben sich durch eine Jugendarbeit Vorteile wie z. B. die Vermeidung von Vandalismus und Graffiti⁷² oder ein familienfreundliches Image. So hat beispielsweise die GSW Berlin das Nachbarschaftsheim Schöneberg und eine Erzieherstelle gefördert, als der Bezirk die Förderung eines Jugendfreizeitheims einstellte.⁷³

Häufig kooperieren Wohnungsunternehmen mit gemeinnützigen Vereinen oder organisieren Freizeitangebote über ehrenamtlich engagierte Mieter. Hierbei betreiben die Unternehmen Jugendfreizeiteinrichtungen und Sportstätten und führen temporäre Aktionen durch. Beispiele für das wohnungswirtschaftliche Angebot von Freizeitaktivitäten für Jugendliche sind:

- Der Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick in Berlin veranstaltet in den Sommerferien regelmäßig ein breites Spektrum an Freizeitaktivitäten für Kinder und Jugendliche. Beispiele hierfür sind Ausflüge, Museums- oder Freibadbesuche.⁷⁴
- Die Berliner Genossenschaft „Freie Scholle“ betreibt eine Jugendfreizeiteinrichtung und hat einen Jugendbeirat (vgl. Dienstleistung 27) etabliert. In der Freizeiteinrichtung wird ein breites Spektrum an Aktivitäten für Jugendliche angeboten wie z. B. Schachturniere, Kochkurse, Basteln, Hausaufgabenbetreuung, Computerkurse und Veranstaltungen.⁷⁵
- Die Genossenschaft bbg in Berlin bietet mehrere Räumlichkeiten an, in denen eine Vielzahl von Aktivitäten für Kindern und Jugendlichen veranstaltet werden. Das Angebot selbst wird von den Mitgliedern organisiert und umfasst Mutter- und Kindgruppen, Spielmöglichkeiten (Billard, Tischtennis, Dart), Basteln und Werken sowie Computerkurse. Im Nachbarschaftstreffpunkt „Ortolanburg“ in Berlin Neukölln hat sich außerdem eine Fotogruppe gebildet, die neben Fotografie auch digitale Bildverarbeitung erprobt.⁷⁶
- Die ARWOBAU hat einen Jugendtreff von 1999 bis 2003 für Kinder und Jugendliche in Spandau betrieben. Ab 2003 ist er in freier Trägerschaft übergegangen. Im Jugendtreff werden Spielmöglichkeiten für Play-Stations, Dart, Billard und Tischtennis angeboten. Weiterhin ist der Jugendtreff mit PCs und Internet ausgestattet. Das Freizeitangebot wird von Fachkräften organisiert, so dass z. B. Spiel-Wettkämpfe, Radtouren, Basteltage und Ausflüge angeboten werden können.⁷⁷

⁷² Vgl. Mietermagazin: Graffiti – Kult und Ärgernis, S. 18, MM 10/01, Berlin 2001.

⁷³ Keller, Barbara: Mehr als „Lasch“ – Freizeittreff für Schöneberger Jugendliche. In: Mietermagazin 3/00, S. 11, Berlin 2000.

⁷⁴ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 14.

⁷⁵ Ebd. S. 14.

⁷⁶ Ebd. S.15.

⁷⁷ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.56.

- In großen Plattenbausiedlungen mangelt es den Jugendlichen häufig an Treffpunkten. Die WIRO hat deshalb am Rand von Neubaugebieten einfache Schutzhütten mit Dach und Bänken aufgestellt, die sie auch instandhält und reinigt.⁷⁸

Weiterhin gibt es zahlreiche temporäre Aktionen von Wohnungsunternehmen für die jugendliche Bewohnerschaft. Die Saga führt beispielsweise regelmäßig Malwettbewerbe für Kinder durch.⁷⁹ Ein anderes Beispiel findet sich bei der WIRO, bei der in den Sommerferien Durchgänge zu den Innenhöfen von Kindern und Jugendlichen bemalt oder mit Graffitis versehen wurden. Hierbei erfolgte eine Betreuung durch lokale Künstler oder Kunstlehrer.⁸⁰ Die gezielte Bemalung mit Graffitis an Hauswänden oder bautechnischen Anlagen (Trafohäuser, Gartengebäude, Mauern) hat den Nebeneffekt, dass diese Wände meist nicht mit weiteren Graffitis besprüht werden.

13. Gästewohnungen

Gästewohnungen ermöglichen den Kunden von Wohnungsunternehmen, Freunde und Verwandte für einen kurzen oder längeren Zeitraum preiswert beherbergen zu können. Aus dieser Motivation heraus wurde von der Berliner Genossenschaft IDEAL noch vor der Wende die erste Berliner Gästewohnung eingereicht, da Besucher gerade aufgrund der langen Anreise meist mehrere Tage in der geteilten Stadt verbrachten.⁸¹ Inzwischen sind Gästewohnungen bei zahlreichen Unternehmen eine etablierte Dienstleistung.

In Berlin bietet die WBG Mahrzahn ihren Kunden sieben Gästewohnungen in verschiedenen Gebäuden an und die GSW verfügt über 17 Gästewohnungen. Eine von ihnen ist im Prenzlauer Berg nach der Originalkonzeption von Bruno Taut restauriert worden.⁸² Einen besonderen Service hat die Berliner Genossenschaft DPF. Sie hat zusammen mit sieben weiteren Genossenschaften Kooperationen geschlossen, um ihren Mitgliedern die Anmietung der Gästewohnungen in verschiedenen Regionen Deutschlands, z. B. auf Rügen oder in Waren (Müritz), zu ermöglichen.⁸³

Gästewohnungen entsprechen hinsichtlich der Ausstattung eher möblierten Apartments als Hotelzimmern. Neben Fernseher, Radio und Telefon sind können sie u.a. mit Geschirrspüler, Küchenzubehör (Geschirr, Besteck, Töpfe etc.), Fön und Staubsauger ausgestattet sein. Die Mietbedingungen können zwischen den Unternehmen variieren. Die Berliner GESOBAU beschränkt die Mietdauer beispielsweise auf 14 Tage. Die Preise für die Anmietung einer Gästewohnung richten sich generell nach Wohnungsgröße, Lage und Ausstattung. Für die Mahrzahner Gästewohnungen beträgt die Nutzungsgebühr z. B. 25 bis 60 € pro Übernachtung. Die Anmietung und Bezahlung erfolgt über Mieter bzw. Genossenschafts-

⁷⁸ Ebd. S.55.

⁷⁹ WIR – Mietermagazin, 1/98, S. 8, Hamburg 1998.

⁸⁰ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 55.

⁸¹ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 45.

⁸² Wohnen in Berlin Brandenburg: Wohnen wie bei Bruno Taut, S. 11, Nr. 3/4, Berlin 2004.

⁸³ Wohnen in Berlin Brandenburg: Nach Leipzig oder Rügen in eine Gästewohnung, S. 9, Nr. 3/4, Berlin 2004.

mitglieder, da das Angebot nicht für alle Nutzer offen ist, sondern nur für Freunde und Angehörige der Bewohner.

Meist wird trotz der sehr niedrigen Preise bei den Unternehmen eine Kostendeckung für die Vermietung der Gästewohnung angestrebt. Angesichts des sehr hohen Leerstandes in Berlin ist eine Kostendeckung jedoch nicht unbedingt notwendig, sofern schwer vermietbare Bestandswohnungen als Gästewohnung genutzt werden. Um den Personalaufwand für die Bewirtschaftung der Gästewohnung zu reduzieren, hat beispielsweise die GSW Berlin die Vermietung der Gästewohnungen dem GSW-Mieterverein übertragen (vgl. Dienstleistung 33).

14. Gemeinschaftsräume

Gemeinschaftsräume sind häufig umgebaute Kellerräume oder Bestandswohnungen, sie können aber auch in eigenständigen Gebäuden liegen (vgl. Dienstleistung 37). Sie werden von den Unternehmen bereitgestellt, damit die Mieter Veranstaltungen durchführen oder mit anderen Interessierten ihren Hobbys nachgehen können. Sie sind im Allgemeinen nur den eigenen Mietern zugänglich. Die Möglichkeiten hinsichtlich der Nutzung sind vielfältig und vor allem von der Ausstattung abhängig. Gemeinschaftsräume werden inzwischen von vielen Wohnungsunternehmen angeboten. Einige von vielen möglichen Beispielen sind:

- Die GEWOBAG Berlin bietet ihren Kunden u.a. einen Gemeinschaftsraum im Märkischen Viertel mit einer Fläche von 100 qm an, der durch Raumteiler auch verkleinert werden kann. Hierdurch sind z. B. Veranstaltungen mit 30 bis 70 Sitzplätzen möglich. In angegliederten Räumen befindet sich eine voll ausgestattete Küche mit Kochgelegenheiten, Geschirrspüler und Geschirr, so dass z. B. das Catering für Veranstaltungen selbst organisiert werden kann. Die Preise für die Veranstaltungsräume liegen bei ca. 75 bis 100 €.
- Die GSW Berlin hat für Jugendliche und Bewohner sogenannte „Surf-Stationen“ eingerichtet, in denen den Kunden der GSW ein kostenloser Internet-Zugang geboten wird. Derzeit gibt es zwei Stationen in Pulvermühle und Lankwitz. Die Erfahrungen mit den Surf-Stationen waren so positiv, so dass über eine Ausweitung des Angebots nachgedacht wird. Die Surf-Stationen haben sich zu Quartierstreffpunkten ausgebildet, die von Bewohnern aller Altersgruppen regelmäßig genutzt werden. Die GSW stellt dabei die Hardware zur Verfügung und sorgt in Lankwitz für die Räumlichkeiten sowie für deren Bewirtschaftung. Im Quartier Pulvermühle werden die Räumlichkeiten von einer Schule bereitgestellt und bewirtschaftet. Die Gebühren für die Internet-Nutzung werden von der GSW getragen. Weitere Angebote wie Internetkurse oder Weiterbildungen laufen im Rahmen von Kooperationen mit lokalen Vereinen.
- Die SAGA Hamburg hat eine Dreieinhalb-Zimmer-Wohnung zu einem Nachbarnschaftstreff ausgebaut.⁸⁴ Der Raum kann von den Mietern für Versammlungen und Veranstaltungen, für Kinderbetreuung und Spielgruppen sowie für gemeinschaftliche Hob-

⁸⁴ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 32.

byzwecke genutzt werden. Eine Einzimmerwohnung wurde durch einen Wanddurchbruch angeschlossen. Dort wurde ein Servicebüro eingerichtet, das von mehreren Organisationen als Beratungs- und Informationsraum genutzt wird. Die SAGA übernimmt dabei die Miet- und Betriebskosten.

- Das Gundlach Wohnungsunternehmen Hannover hat im Rahmen des Bauprojektes „Habitat – Internationales Wohnen im Kronspark“ mehrere Gemeinschaftsräume errichtet.⁸⁵ Das Servicekonzept wird von einem Hausverwalter vor Ort personell getragen und betreut und zusätzlich von einem Quartiersmanager unterstützt. Ferner ist ein Nachbarschaftsverein gegründet worden, der die Gemeinschafts- und Serviceeinrichtung mittragen und verwalten soll. Alle zusätzlichen Serviceleistungen werden nach persönlicher Inanspruchnahme abgerechnet. Neben einem Gemeinschaftsraum für Feiern, Treffen und Nachbarschaftsinitiativen (70 qm mit Spülmaschine, Kühlschrank, Herd, Geschirr, Besteck, Musikanlage u.a.m.) steht den Bewohnern des Habitat zusätzlich ein „multi-religiöser“ Gebetsraum zur Verfügung. Des Weiteren gibt es dort eine gemeinschaftlich nutzbare Einrichtung zum Wäschewaschen, in dem sich zwei Waschmaschinen und ein Trockner befinden. Um die Geräte nutzen zu können, müssen die Bewohner Waschmarken erwerben (1 € pro Stück). Der Waschraum eignet sich durch seine Gestaltung und Ausstattung als angenehmer Aufenthaltsraum und wurde so nach Auskunft des Verwalters mittlerweile auch zu einem beliebten Treffpunkt im Quartier. Weiterhin steht den Bewohnern des Habitat-Quartiers ein Fitnessraum mit verschiedenen Sportgeräten sowie eine Sauna zur Verfügung.
- Die GESOBAU Berlin hat im Ribbek-Haus im Märkischen Viertel eine Hobbythek aufgebaut.⁸⁶ Die Hobbythek soll ein Treffpunkt sein, in dem Mieter gemeinsam ihren Interessen nachgehen können. Das Angebot der Arbeitsgruppen umfasst Seidenmalerei, CB-Funk und Tauschbörsen z. B. für Pflanzen oder Zierfische. Außerdem können im Märkischen Viertel und in Wedding zwei Gesellschaftsräume mit einer Küche angemietet werden.
- Die Berliner Genossenschaft IDEAL unterhält an zwei Standorten Spielräume für Kinder. Ebenso können Tischtennisräume an mehreren Standorten zu einem sehr geringen monatlichen Mietpreis angemietet werden. Weiterhin hat die Genossenschaft einen Seniorentreff eingerichtet.

15. Gerätepool

Ein Gerätepool ist eine Sammlung von verschiedenen Handwerks- und Gartengeräten, die den Mietern zum Verleih zur Verfügung gestellt werden. Ein Beispiel hierzu findet sich bei dem Gundlach Wohnungsunternehmen im Hannoveraner Kronenberg Quartier.⁸⁷

⁸⁵ Hohm, Dirk; Datz, Frank: Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Zwischenbericht Nr. 1, Hannover 2002.

⁸⁶ <http://www.gesobau.de> >> Mieterservice >> Sonstiges, [November 2003].

⁸⁷ Hohm, Dirk; Datz, Frank: a.a.O.

Der Vorteil eines Gerätepools für die Mieter ist, dass selten gebrauchte Geräte nicht gekauft und gelagert werden müssen. Der Gerätepool umfasst qualitativ hochwertige Werkzeuge und Gartengeräte. Ausgeliehen werden können diese beim Verwalter gegen eine geringe Nutzungsgebühr von ca. 1 € pro Tag. Der Verwalter der Gemeinschaftsanlagen hat hierzu Geräte nach Bedarf und Wunsch der Bewohner gekauft wie z. B. Bohrmaschine, Stichsäge, Winkelschleifer, Rasenmäher, Werkzeuggestisch, Stufenleiter, Werkzeugkisten mit Standardwerkzeug und Heckenschere. Darüber hinaus können Tischtennisplatten und ein Tischfußball ausgeliehen werden. Vorgesehen ist ferner ein Verleih von Produkten wie Grill, Geschirr und Gästebett.

16. Grüninspektoren

Die Pflege der Grünanlagen ist sehr kostenintensiv. Die Kosten für die Pflege der Außenanlagen kann durchaus bei 2 bis 3 € pro m² Freifläche im Jahr liegen.⁸⁸ Um diese Kosten zu minimieren, bieten sich verschiedene Möglichkeiten an wie z. B. die Anlage von Mietergärten (vgl. Dienstleistung 32) oder die Einbindung von engagierten Mietern.

Das Berliner Wohnungsunternehmen STADT UND LAND unterstützt beispielsweise auf Initiative des Mieterbeirates „Grüninspektoren“: Diese sind ehrenamtliche Mitglieder des Mieterbeirates, die regelmäßig eine Besichtigung der Wohnhöfe und Spielplätze durchführen, den Pflegezustand der Pflanzen kontrollieren sowie Mieter informieren und beraten.⁸⁹ Ein weiteres Beispiel findet sich bei der WoGeHe Berlin, bei der ehrenamtlich tätige „Grüninspektoren“ die Beaufsichtigung von 12.000 neu gepflanzten Bäumen übernommen haben.

Gemeinschaftliche Formen der Grünflächenpflege sind zudem insbesondere bei Genossenschaften zu finden, da diese auf dem Prinzip der Selbsthilfe basieren. Die Anlage und Pflege der genossenschaftlichen Grünanlagen ist eine gut zu erbringende „Muskelhypothek“, wenn sie unter fachlicher Anleitung erfolgt. In der Genossenschaft „Paradies“ wurde hierzu eine „Gartenkommission“ gegründet, die für die Anlage und Pflege der gemeinschaftlichen Grünflächen verantwortlich ist. Neue Mitglieder der Genossenschaft müssen zudem 200 Arbeitsstunden im Rahmen der Gemeinschaftshilfe leisten. Hierbei ist eine „Abarbeitung“ sowohl im Bestand als auch in den Grünanlagen möglich. Nebenbei ermöglicht die gemeinschaftliche Gartenpflege auch eine Reduktion der Nebenkosten.⁹⁰ Auch in der „Freien Scholle“ Berlin hat sich eine Gartenkommission etabliert, die eigenverantwortlich Grünanlagen pflegt. Weitere Berliner Beispiele für die Pflege der Grünanlagen durch die Nutzer finden sich beim wbv Neukölln und dem Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick.⁹¹

⁸⁸ Institut für Bauforschung: Analyse von Wohnbauprojekten mit kosten- und nutzengünstigen Außenanlagen, S. 177, Hannover 1999.

⁸⁹ Pressemitteilung der STADT UND LAND: Umweltschutz aus Eigennutz, S. 1, Berlin o.J.

⁹⁰ <http://www.agb-paradies.de> [Januar 2004].

⁹¹ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 24.

17. Grundrissgestaltung nach Mieterwunsch

In vielen Siedlungen der Nachkriegszeit genügt die Raumaufteilung häufig nicht mehr den Ansprüchen heutiger Mieter. Die üblichen Nachkriegswohnungen mit maximal zwei Zimmern und minimal dimensionierter „Frankfurter Küche“ werden zunehmend schwerer vermietbar. Insbesondere bei leerstehenden oder demnächst zu sanierenden Wohnungen können daher Eingriffe in den Bestand vorgenommen werden, um den Wohnraum aufzuwerten. Hierbei geht es meist um eine Neuaufteilung der bestehenden Räume und der Zusammenlegung von kleinen zu großen Wohnungen.

Für den Umbau sind verschiedene Optionen denkbar:

- Erweiterung des Badezimmers und Einrichtung einer Gästetoilette bei der Zusammenlegung zweier Wohnungen,
- Einrichtung einer großen Wohnküche durch Verbindung einer „Frankfurter-Küche“ mit einem anliegenden Wohnraum,
- Horizontale Verbindung zweier Wohnungen zu einer Maisonettewohnung,
- Zusammenlegung kleiner Räume zu einem großen Raum sowie
- die Einrichtung von Abstellräumen.

Sofern eine vermietete Wohnung umgebaut wird oder ein Interessent für die zu modernisierende Wohnung zur Verfügung steht, können die Mieterwünsche beim Umbau berücksichtigt werden. Grundrissänderungen nach Mieterwunsch sind insbesondere für Wohnungen interessant, die schwer vermietbar sind. Die WoGeHe Berlin bietet beispielsweise ihren Mietern an, nebeneinander liegende Wohnungen zu verbinden oder neu aufzuteilen, indem ein Zimmer von der einen Wohnung der anderen zugeordnet wird. Weiterhin können z. B. Küche und/oder Bad großzügiger gestaltet oder eine Abstellkammer hinzugefügt werden.⁹² Die Kosten für einen Bad- oder Küchenumbau liegen zwischen 5.000 und 8.000 €. Da jedoch abzusehen ist, dass Wohnungen mit ungünstiger Raumaufteilung zukünftig auf einem entspannten Wohnungsmarkt immer weniger nachgefragt werden, sind die aufzuwendenden Kosten als eine sinnvolle Bestandsinvestition zu betrachten. Auch die Wofü in Brandenburg bietet den Kunden eine Grundrissänderung an. Hierzu werden Beratungsgespräche angeboten, um die Umbaumaßnahmen im Rahmen der Möglichkeiten mit den Mietern abzustimmen.⁹³

18. Handwerkliche Qualifizierungsprojekte

Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen und sozialen Lage vieler Mieterhaushalte sind zahlreiche Unternehmen dazu übergegangen, sich in handwerklichen Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekten zu engagieren. Die Vorteile auf Unternehmensseite werden vor allem in der Möglichkeit gesehen, einfache Tätigkeiten der Gebäude- und

⁹² <http://www.wogehe.de>, Strategie vom [März 2004] sowie Mietermagazin 4/02, Berlin 2002, S. 12.

⁹³ <http://www.wohnungsfuersorge-brb.de/mieterservice/grundriss.html> [März 2004].

Umfeldinstandhaltung bzw. Pflege der Grünanlagen kostengünstiger durchführen zu lassen und gleichzeitig den eigenen Kunden zu helfen.⁹⁴

Qualifizierungsmaßnahmen können sowohl vom Unternehmen bzw. über Tochtergesellschaften als auch in Kooperation mit Qualifizierungsgesellschaften durchgeführt werden. Hierbei ist anzumerken, dass die Finanzierung von Qualifizierungsprojekten meist auf einer Förderung durch Arbeitsmarktmaßnahmen der Länder, des Bundes oder der EU basieren und daher häufig zeitlich begrenzt ist. Die folgenden Beispiele illustrieren die Möglichkeiten von Wohnungsunternehmen, über handwerkliche Qualifizierungsprojekte arbeitslosen Mietern neue Beschäftigungsperspektiven zu eröffnen:

- Die Berliner Genossenschaft bbg bietet arbeitslosen Mitgliedern unter 25 Jahren bzw. über 55 Jahren sowie Langzeitarbeitslosen Qualifizierungsmaßnahmen an. Hierbei können die Mieter für ein Jahr als Haushandwerker arbeiten, um den Berufseinstieg wieder schaffen.⁹⁵
- Die GSW Berlin hat zusammen mit dem Verein „Jugendwohnen im Kiez e.V.“ das Projekt „BIG STEPS“ initiiert. BIG STEPS bedeutet „**B**eschäftigung mit **i**ntegrierter **G**rundqualifizierung – **S**ervice-**S**tationen zur **E**ntwicklung **p**roblematischer **S**tadtteile“. Es dient in erster Linie dazu, jungen Erwachsenen ohne Anstellung und mit geringen beruflichen Qualifikationen eine Perspektive zu verschaffen und langfristig zur Stabilisierung von Quartieren beizutragen. Die Finanzierung erfolgt durch verschiedene öffentliche Stellen (Arbeitsamt, EU) und dem BBU. Die Teilnehmer des Projekts arbeiten in sogenannten Service-Stationen, die in verschiedenen Quartieren der GSW als lokale Anlaufstelle etabliert wurden. Die beteiligten Jugendlichen werden in den Service Stationen von Sozialpädagogen betreut und von Handwerkern für verschiedene handwerkliche Arbeiten qualifiziert. Die Tätigkeiten der BIG STEPS-Teilnehmer umfassen z. B. die Entfernung von Graffiti, Reinigungsmaßnahmen, kleinere Baumaßnahmen und handwerkliche Dienstleistungen in den Wohnungen. Weiterhin organisieren die Jugendlichen Veranstaltungen im Quartier und vermitteln Dienstleistungen.
- 1999 hat die GSW Berlin das Projekt „COMPANY“ gestartet. Hierbei werden junge Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger in Kooperation mit der LOWTECH gGmbH beschäftigt. Das Projekt arbeitet auftragsorientiert für die GSW und andere Unternehmen. Haupttätigkeitsfeld von COMPANY sind Renovierungsvorbereitungen und Entrümpelungen von Wohnungen. Finanziert wird COMPANY durch das Bezirksamt Kreuzberg und das Land Berlin. Ziel des Projektes ist die Integration von gering qualifizierten Jugendlichen in den Arbeitsmarkt.
- 1998 hat die GSW in Gießen die Tochtergesellschaft „Wohnbau Mieterservice GmbH“ als Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft gegründet, in der arbeitslose Mieter beschäftigt werden.⁹⁶ Die Tochtergesellschaft bietet der Wohnbau Gießen ihre Leistun-

⁹⁴ Behnecke, Volker: Mit Bewohnern... a.a.O.

⁹⁵ Genossenschaftsforum, a.a.O., S.25.

⁹⁶ Ebd. S.26.

gen zu Marktdurchschnittspreisen an, um eine Wettbewerbsverzerrung zu vermeiden. Die Lohnzahlung erfolgt nach Leistungsmerkmalen auf Basis eines Grundlohns, der durch Mehrarbeit, Anwesenheit, Arbeitsqualität und Kollegialität höher ausfallen kann. Damit reagiert die GSW auf zwei Problemlagen: Dem hohen Anteil an Arbeitslosen in der Mieterschaft, sowie dem erhebliche Sanierungsstau im Gebäudebestand. Die Tochtergesellschaft bietet darüber hinaus Ausbildungsplätze an und beschäftigt einen hohen Anteil an Behinderten.

19. Haushaltshilfen

Haushaltshilfen erledigen die alltäglichen Verrichtungen in einem Haushalt wie z. B. Putzen, Einkaufen, Kochen oder Waschen. Insbesondere aufgrund des zunehmenden Anteils älterer Menschen bekommen sie eine besondere Bedeutung, da sie sowohl in der Familienhilfe bei krankheitsbedingten Notlagen als auch zur Unterstützung der Haushaltsführung älterer Menschen mit eingeschränkter Bewegungsfreiheit tätig werden können. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind derzeit für die Beschäftigung von Haushaltshilfen sehr günstig, da Einkünfte und Sozialabgaben aus Niedriglohnjobs mit pauschalen Sätzen belegt werden und Aufwendungen für Haushaltshilfen steuerlich absetzbar sind.

Am Markt agieren je nach Tätigkeitsspektrum kommerziell orientierte Unternehmen, karitative Institutionen und private Arbeitnehmer. Das Angebot an Dienstleistungen reicht von der alltäglichen Haushaltsführung über Tätigkeiten der Wohnungs- bzw. Gebäudebewirtschaftung bis hin zur Unterstützung im Krankheitsfalle. Zudem gibt es zahlreiche Firmen und private Anbieter, die begleitende Tätigkeiten wie Kinderbetreuung, Haustierversorgung, Besuchsdienste, Behördenbegleitung oder Schreibdienste anbieten. Es finden sich aber auch Beispiele von Mieterorganisationen, die auf Basis von Nachbarschaftshilfe einige Dienstleistungen der Haushaltshilfe anbieten (vgl. Dienstleistungen 23 und 27, 34). Die folgenden Beispiele verdeutlichen das breite Tätigkeitsspektrum von Haushaltshilfen:

- Die Berliner Genossenschaft „Amtsfeld“ hat zusammen mit dem Verein Vita e.V. ein Service-Zentrum gegründet. Ziel der Kooperation ist es, Dienstleistungen für die Mitglieder der Genossenschaft anzubieten. Allerdings profitieren ebenso andere Quartiersbewohner von dem Service-Zentrum, über das u.a. Haushaltshilfen, Lieferservices und Pflegedienstleistungen vermittelt sowie Beratungen für Behördengänge durchgeführt und Hilfestellungen beim Ausfüllen von Formularen gegeben werden.
- Das Unternehmen Home-Service Berlin bietet Privathaushalten und Gewerbe ein umfangreiches Dienstleistungsspektrum an.⁹⁷ Das Service Angebot für Privathaushalte umfasst z. B. Haushaltsservice (Reinigungsarbeiten, Möbelrücken, Bügeln, Einkaufen, Kochen, Abwasch, Aufräumen, Müllentsorgung, Begleitung zu Behörden etc.), Gartenservice (Rasen mähen, Gartenpflege, Laubentsorgung etc.), Haus- und Wohnungsservice

⁹⁷ <http://www.homeservice-berlin.de>, [November 2003].

(Kleinreparaturen, Renovierungen, Treppenhausreinigung), Home-Sitting (Wohnungs-, Haus-, Tier- und Gartenbetreuung im Urlaub und bei Krankheit) sowie einen Haustierservice (Ausführen, Füttern, Tierarztbesuche). Private Leistungen werden zu einem pauschalen Stundensatz von 15 € inklusive MWS erbracht.

- Die österreichische Dienstleistungsagentur „Sozial Global“ ist ein gemeinnütziges Unternehmen, das landesweit Dienstleistungsagenturen mit insgesamt ca. 1.200 Angestellten betreibt.⁹⁸ Sozial Global ist ebenfalls im Bereich der Beschäftigungsförderung und Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen tätig. Das Tätigkeitsspektrum umfasst Dienstleistungen wie z. B. Reinigungsdienste, Haushaltshilfen, Senioren- und Kinderbetreuung, Essen auf Räder sowie Besuchs- und Begleitdienste. Die Preise für die Dienstleistungen werden auf Stundenbasis verrechnet und liegen bei ca. 10 € pro Stunde. Um die Akzeptanz der Dienstleistungen zu fördern, subventioniert der Magistrat die Dienstleistungen für Bewohner mit geringem Einkommen. Hierbei werden zwischen dem Dienstleistungsnutzer und dem Magistrat individuelle Tarife vereinbart. Die Dienstleistungsagentur bekommt die Differenz zwischen den vereinbarten Kosten mit dem Nutzer und dem durchschnittlichen Leistungspreis vom Magistrat erstattet.
- Der Mieterverein der GSW Berlin (s. Dienstleistung 34) vermittelt ehrenamtlich engagierte Mitglieder für kleinere Arbeiten wie Fensterputzen oder Einkaufshilfen an ältere Bewohner im Stadtteil.

Wie die Beispiele zeigen, können Wohnungsunternehmen zum einen Haushaltshilfen von etablierten kommerziellen oder gemeinnützigen Dienstleistern vermitteln. Zum anderen können sie Nachbarschaftshilfe initiieren. Diese Variante kann sich insbesondere anbieten, wenn man auf langfristig engagierte Mieter zurück greifen kann, die sich ehrenamtlich betätigen möchten.

20. Hausnotruf

Viele ältere und gebrechliche Personen sind häufig nur in Notfällen auf Hilfe angewiesen. Aus Angst vor einem möglichen Notfall erwägen viele alleinlebenden Senioren den Umzug in ein Altersheim. Technische Hausnotrufsysteme können hingegen ein Verbleiben in der gewohnten Umgebung ermöglichen, da in akuten Notfällen schnell Hilfe herbei gerufen werden kann. Hausnotrufsysteme gibt es in verschiedenen Varianten:

- als persönliches, am Körper zu tragendes Amulett,
- als Armbanduhr,
- als Falldetektor,
- als festinstallierter Signaltaster oder
- als sprachgesteuertes Telefon (Alarmruf).

⁹⁸ Jasch, Christine; Hrauda, Gabi: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for Austria, Wien 2002, www.sustainable-homeservices.com.

Die Alarmzentrale des Notrufdienstes ist generell zentral eingerichtet, um einen 24-Stunden Dienst zu gewährleisten. Im Falle einer dauerhaften Präsenz der Mitarbeiter in Gebäudenähe (z. B. im Rahmen der Dienstleistung 41 „Service-Wohnen“ oder des betreuten Wohnens) kann der Hausnotruf auch als Gegensprechanlage angelegt werden.

Hausnotrufsysteme werden sowohl von karitativen Institutionen als auch von kommerziellen Unternehmen angeboten. Die Johanniter Unfall-Hilfe bietet beispielsweise ein Notruf-Paket an, das aus einer Telefonbox und dem sogenannten „Funkfinger“, einem Amulett mit einem Notrufknopf, besteht. Das Amulettsignal stellt im Notfall über die Telefonbox eine Freisprech-Verbindung zur Hausnotrufzentrale der Johanniter her. Eine Anforderung von Hilfe ist somit auch möglich, wenn das Telefon nicht bedient werden kann. Sollte kein Sprechkontakt möglich sein, wird ein Notfallhelfer vor Ort geschickt. Erweiternde System-Komponenten sind ferner Fall-Detektoren, die auf einen Sturz des Trägers reagieren, sowie „Tagestasten“, die in vorgewählten Zeitabständen betätigt werden müssen und bei Nichtbetätigung automatisch Alarm auslösen. Die Kosten für das System in der Grundausstattung mit Amulett, Telefonbox und Anschluss an die Notrufzentrale belaufen sich auf ca. 18 € pro Monat in 2003. Eine Erweiterung um einen zusätzlichen „Funkfinger“, Falldetektor, Rauchmelder, Medikamentenspender oder Zusatzsprechstelle liegt zwischen ca. 5 € und 8 € je Zusatzgerät und Monat. Die Kosten können in den Fällen, wo eine Pflegestufe I vorliegt, von der Pflegeversicherung übernommen werden.⁹⁹

Zahlreiche Wohnungsunternehmen, wie z. B. die GESOBAU Berlin, kooperieren mit den Hausnotrufdiensten, indem sie interessierte Mieter an den Dienstleister vermitteln und die notwendigen Umbaumaßnahmen organisieren.¹⁰⁰ Sofern Wohnungsunternehmen ein eigenes oder gemeinschaftliches Call-Center betreiben, kann es sinnvoll sein, Notrufsysteme in Eigenregie zu organisieren. Beispielsweise haben die Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften eine gemeinsame Notrufzentrale für technische Störungen eingerichtet, die auch bei sozialen Notfällen an soziale Dienste weiter vermitteln könnte.¹⁰¹

21. Home-Sitting

Home-Sitting ist die Betreuung der Wohnung bei Abwesenheit der Mieter. Das Tätigkeitsspektrum umfasst z. B. die Sicherheitskontrolle, Lüftung, Pflanzen- und Kleintierpflege, Briefkastenentleerung oder den Einkauf von Lebensmitteln. Verschiedene dieser Dienstleistungen werden von Sicherheitsfirmen und von Unternehmen mit der Vermittlung von Haushaltshilfen angeboten (vgl. Dienstleistung 18). Es gibt jedoch auch einen Verband Deutscher Haushüteragenturen (VDHA), in dem die Unternehmen, die Home-Sitting anbieten, organisiert sind.

⁹⁹ Telefonisches Interview mit der Johanniter Unfallhilfe Berlin, November 2004.

¹⁰⁰ <http://www.gesobau.de/> [Februar 2004].

¹⁰¹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 42.

Home-Sitting ist eine sensible Dienstleistung, da in Abwesenheit des Nutzers Fremden der Zutritt zur Wohnung gestattet wird. Üblicherweise werden die dazugehörigen Tätigkeiten deshalb über den Freundes- und Bekanntenkreis geregelt. Wohnungsunternehmen können jedoch bei alleinstehenden Mieter insofern Vertrauen schaffen, dass sie als vermittelnde Instanz professionelle „Home-Sitter“ vermitteln oder Nachbarschaftsinitiativen initiieren. Home-Sitting-Dienste werden auch im Rahmen von Conciergeleistungen angeboten (vgl. Dienstleistung 6).

22. Informationen über die lokale Infrastruktur

Allgemeine Informationen über Einkaufsmöglichkeiten, Veranstaltungen, Dienstleister oder Freizeitmöglichkeiten werden inzwischen von vielen Wohnungsunternehmen herausgegeben. Sie sollen einerseits Neukunden helfen, sich schneller zu orientieren. Andererseits können mit gezielt zusammengestellten Informationspaketen auch positive Merkmale des Wohnumfeldes herausgestellt werden. Hierzu gibt es verschiedene Beispiele:

- Die ARWOBAU hat eine quartiersbezogene Wohnungsmappe zusammengestellt. Bei Anmietung eines Apartments erhalten die Kunden eine umfangreiche Zusammenstellung von Adressen mit Behörden, Ämtern, Dienstleistern, Freizeit- und Sportmöglichkeiten, Gastronomie, Ärzten, Apotheken, Krankenhäusern, Einrichtungshäusern und Umzugsfirmen.
- Die WBG Mahrzahn in Berlin hat auf ihrer Homepage ein Adressbuch mit wichtigen Institutionen in Mahrzahn eingerichtet.¹⁰² Weiterhin ist ein Link zu einem Berlinweiten Branchenbuch geschaltet.
- Zum Abschluss des Jubiläumsjahrs „25 Jahre Mümmelmansberg“ hat die SAGA zusammen mit anderen Vermietern ein Wegweisersystem „Grüne Meile Mümmelmansberg“ installiert. Das Wegweisersystem macht auf die zahlreichen Freizeitangebote in dem Quartier und der Umgebung aufmerksam.¹⁰³

23. Instandhaltungs- und Reparaturdienste

In Deutschland ist die Instandhaltung der Wohnung, des Gebäudes und der zum Grundstück gehörenden Anlagen eine gesetzliche Verpflichtung des Eigentümers. Inzwischen hat sich hierfür weitgehend die Fremdvergabe bei notwendigen Instandhaltungsmaßnahmen durchgesetzt. Um die Arbeiten effizienter zu organisieren, können Pauschalverträge mit lokalen Handwerkern geschlossen werden. Bei der GSW Berlin können die Mieter beispielsweise Instandhaltungsmaßnahmen in einem vorab zwischen dem Unternehmen und den Handwerksbetrieben festgelegten Umfang selbst beauftragen und Mängel per Internet bzw. im Call-Center melden. Darüber hinaus haben verschiedene Unternehmen Kooperationen geschlossen, um auch Reparaturen von Mietereigentum anbieten zu können. Hierbei können die Unternehmen ihr Kundenpotenzial nutzen, um

¹⁰² <http://www.WBG-marzahn.de> >> mieterservice >> Adressen [Januar 2004].

¹⁰³ Wir – Mietermagazin, 1/98, S. 10, Hamburg 1998.

günstige Rahmenbedingungen für die Reparaturleistungen auszuhandeln. Beispiele sind:

- Der EVM Berlin hat das Tochterunternehmen „EVM Service GmbH“ gegründet. Dieses vermittelt handwerkliche und andere Dienstleistungen sowohl für die Mitglieder der Genossenschaft als auch für andere wohnungswirtschaftliche Unternehmen.¹⁰⁴
- Die GBG Mannheim hat zusammen mit den Stadtwerken Mannheim das Tochterunternehmen „ServiceHaus – Service GmbH für modernes Leben und Wohnen“ gegründet.¹⁰⁵ Aufgabe des Unternehmens ist es, wohnbegleitende Dienstleistungen für die Kunden der GBG anzubieten. Eine dieser Dienstleistungen ist ein Reparaturservice. Hierbei hat ServiceHaus eine Kooperationsvereinbarung mit einem Elektro-Reparaturdienst geschlossen, der z. B. für Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräte einen Reparaturkostenvoranschlag gegen einen pauschalen Fahrkostenbeitrag von ca. 6,70 € erstellt. Falls eine Reparatur in Anspruch genommen wird, können Leihgeräte für die Reparaturzeit gegen eine Pauschale von ca. 20 € angemietet werden. Die Annahme von Reparaturaufträgen ist bis 20 Uhr möglich und auf reparierte Geräte wird eine Garantie von sechs Monaten gegeben. Eine weitere Dienstleistung von ServiceHaus ist der Handwerkerservice, der Maler- und Tapezierarbeiten, kleinere Fliesen- und Montagearbeiten sowie der Verleih von Renovierungsgeräten und der kostengünstige Verkauf von Renovierungsmaterialien.
- In Finnland haben das Recyclingunternehmen für Elektro- und Elektronikgeräte T&T, das Wohnungsunternehmen Maunula Apartments sowie die gemeinnützige Organisation Maunula-Help ein gemeinsames Pilotprojekt für einen Reparaturdienst gestartet.¹⁰⁶ T&T verfolgt hierbei mehrere Ziele: Zum einem geht es um die Annahme und Abholung von gebrauchten EE-Geräten, deren Wiederaufarbeitung und dem Wiederverkauf sowie dem Recycling von Altgeräten. Weiterhin wirkt T&T in Zusammenarbeit mit Maunula-Help als Beschäftigungsgesellschaft für Langzeitarbeitslose, Immigranten und Behinderte. Insbesondere bei Migranten sollen durch die Beschäftigungsmaßnahmen deren Integrationschancen in die finnische Gesellschaft verbessert werden, da die Maßnahmen auch mit Sprachkursen verbunden und Arbeitsteams aus Finnen und Migranten gebildet werden.

Wie das vorhergehende Beispiel zeigt, kann es häufig sinnvoll sein, Instandhaltungs- und Reparaturdienste mit Beschäftigungsmaßnahmen zu verbinden (s. a. Dienstleistung 18).

¹⁰⁴ Genossenschaftsforum, a.a.O., S.43.

¹⁰⁵ Scholl, Gerd; Scheer, Dirk: Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse, Zwischenbericht 1 zum Projekt: „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin und Heidelberg 2001.

¹⁰⁶ Halme, Minna; Anttonen, Markku: a.a.O, www.sustainable-homeservices.com.

24. Kinderbetreuung

Neben der kommunalen und städtischen Kinderbetreuung in Kindertagesstätten und Horten bestehen erhebliche Bedarfe für zusätzliche Möglichkeiten der Betreuung, wie die zahlreichen Alternativen in Form von privaten Kindergärten oder Selbstorganisationen zur Kinderbetreuung zeigen. Zusätzliche Betreuungsangebote können für Wohnungsunternehmen interessante Wettbewerbsvorteile bieten, insbesondere wenn die Zielgruppe „Familie“ vermehrt angesprochen werden soll.

Verschiedene Unternehmen haben auf diese Herausforderung reagiert, indem sie sich in verschiedenen Betreuungsangeboten engagieren und Spielräume (vgl. Dienstleistung 14) oder Freizeitaktivitäten für Kinder (vgl. Dienstleistung 12) organisieren. Häufig basiert die von den Unternehmen unterstützte Kinderbetreuung auf dem nachbarschaftlichen Engagement oder dem von Mieterbeiräten. So vermittelt die GEHAG Berlin unter dem Motto „Kinderbetreuung durch Senioren – hallo Oma und hallo Opa“ Senioren und Seniorinnen, die in ihrer Freizeit Kinder aus der Nachbarschaft beaufsichtigen möchten. Mittels eines Kontaktformulars auf der Homepage können sich die Interessenten an die GEHAG wenden. Die GEHAG vermittelt die Kontakte daraufhin an interessierten Familien.¹⁰⁷ Zudem werden vom Mieterbeirat der GEWOBA Berlin Spiel-Nachmittage für Kinder organisiert.¹⁰⁸

25. Kinderfreundliche Hausordnung

Wohnungsunternehmen können den besonderen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen auch dadurch entsprechen, dass sie eine kinderfreundliche Hausordnung erstellen. Eines von wenigen Beispielen hierfür findet sich bei der Gewoge in Berlin.¹⁰⁹ In Zusammenarbeit mit dem örtlichen Kinderschutzbund, dem Jugendwohlfahrtausschuss und dem Jugendamt wurde eine Hausordnung erarbeitet, die dem Spielbedürfnis der Kinder Rechnung trägt. Die Mieter werden z. B. in der kinderfreundlichen Hausordnung zur Rücksichtnahme auf Kinder und die Eltern zur Rücksichtnahme auf die Nachbarn aufgefordert. Des Weiteren werden kindgerechte Nutzungen des Wohnumfeldes, wie das Aufstellen von Zelten und Planschbecken, geregelt. Da die kindgerechte Hausordnung jedoch Teil des Mietvertrages darstellt, ist somit eine Umgestaltung nur möglich, wenn alle Mieter zustimmen.

26. Kunst und Kultur

Viele Unternehmen haben erkannt, dass die Förderung von „Kunst und Kultur“ auch ein wirksames Marketinginstrument sein kann. Das Spektrum der kulturellen Aktionen bei Wohnungsunternehmen umfasst eine Vielzahl von Möglichkeiten:

¹⁰⁷ <http://www.gehag.de> >> service >> Rund um die Familie [März 2004]; GdW: Handbuch..., a.a.O., S.35.

¹⁰⁸ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 34.

¹⁰⁹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 54.

- Eines der ältesten Beispiele für eine kulturelle Aktivität von Wohnungsunternehmen findet sich bei der Nassauische Heimstätte Frankfurt, bei der schon Ende der 1950er Jahre ein umfassendes Kulturangebot mit Filmvorführungen für Erwachsene und Kinder, Theateraufführungen, Konzerte und Vorträge organisiert wurden.¹¹⁰
- Die GSW Berlin veranstaltet einmal jährlich ein Mieterkonzert. Hierzu wurde z. B. das Schauspielhaus am Gendarmenmarkt und ein symphonisches Orchester angemietet. Die Eintrittskarten werden für 5 € preiswert an die Mieter verkauft, da die Veranstaltung nur kostendeckend durchgeführt wird.¹¹¹
- Die Genossenschaft bbg in Berlin hat einen „bbg-art-dialog“ ins Leben gerufen. Sie erklärt, dass sie so eine Verbindung zwischen der lebenden Kunst und dem Publikum schaffen sowie die Distanz zwischen dem Betrachter und den Werken abbauen möchte.¹¹² Im Programm des bbg-art-dialogs sind vor allem Ausstellungen (Fotographie, Malerei) sowie Diskurs-Veranstaltungen über künstlerische Themen.
- Die „Freie Scholle“ Berlin hat die Einrichtung des „Cafe Chronist“ ermöglicht, in dem u. a. Mitglieder aus ihrem Leben und der gelebten Geschichte berichten.¹¹³
- Die Berliner Genossenschaft „Amtsfeld“ unterhält mit dem Frauenzentrum „pep“ ein Literaturcafe, in dem Lesungen durchgeführt und Vorträge gehalten werden.¹¹⁴
- Der Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick betreibt eine Leihbücherei in Berlin-Steglitz. Die Leitung erfolgt durch zwei Bewohner der Genossenschaft.¹¹⁵
- Die GSW Berlin ermöglicht die Ausstellung von Kunstwerken im Foyer der GSW-Zentrale durch Künstler der Karl Hofer Gesellschaft sowie von Mitarbeitern.
- In der Zentrale der GEHAG Berlin, dem GEHAG Forum, finden regelmäßig Kunstausstellungen statt.¹¹⁶
- Die GESOBAU Berlin hat die Veranstaltungsreihe „Museen zu Gast im Märkischen Viertel“ in Kooperation mit dem Bezirksamt Reinickendorf initiiert. Weiterhin organisiert sie Veranstaltungen im Märkischen Viertel (Dinosaurierausstellung, Malerei aus Brandenburg, „100 Jahre Spielzeug“, Geschichte der Spielautomaten). In 2001 veranstaltete die GESOBAU ein großes Kunstfest im Schlosspark Schönhausen. Gemeinsam mit dem Verein "Für Pankow", der Musikschule und dem Freundeskreis der Chronik e.V. wurde ein umfangreiches Kunst- und Kulturprogramm aufgestellt.¹¹⁷

¹¹⁰ http://www.naheimst.de/Mieter_wlstart.html [März 2004].

¹¹¹ Wohnen in Berlin und Brandenburg: GSW-Mieterkonzert, S. 4, Nr. 3/4, Berlin 2004.

¹¹² Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 26.

¹¹³ Ebd. S. 26.

¹¹⁴ Ebd. S. 26.

¹¹⁵ BVW Berlin Magazin, Nr. 1 April 2002, S. 10, Berlin 2002.

¹¹⁶ <http://www.gehag.de> [Dezember 2003].

¹¹⁷ <http://www.gesobau.de> vom [Dezember 2003].

- Zum Abschluss des Jubiläumsjahrs „25 Jahre Mümmelmannsberg“ hat die SAGA Hamburg zusammen mit anderen Vermietern einen Info-Prospekt herausgegeben, der auf die „Kunst am Bau“ im Quartier aufmerksam macht.¹¹⁸

„Kunst am Bau“ kann ein weiteres Mittel sein, um Kunst und Kultur zu fördern. Wohnungsunternehmen können mit „Kunst am Bau“ das Image bestimmter Siedlungen verbessern, während die Mieterschaft von kulturellen Angeboten in ihren Quartieren profitiert. Die WoGeHe Berlin verfolgt beispielsweise das Ziel, monotone Plattenbausiedlungen individueller zu gestalten. Hierzu wurden Wohnblöcke mit spezieller Farbgebung versehen („rotes Viertel“), künstlerische Installationen auf den Dächern angebracht und Kunstobjekte auf öffentlichen Plätzen sowie in Innenhöfen aufgestellt.

Die Leistungen der Wohnungsunternehmen umfassen bei kulturellen Veranstaltungen die Organisation, das Marketing und die Bereitstellung von Räumlichkeiten für Ausstellungen. Eine Einbindung von aktiven Mietergruppen kann insbesondere bei einer dauerhaften Institutionalisierung sinnvoll sein. Dabei kann auch die Nutzung von leerstehenden Räumlichkeiten mitgedacht werden.

27. Kundenkarten

Seit einigen Jahren haben Kundenkarten auch bei Wohnungsunternehmen an Bedeutung gewonnen. Als Mittel zur Kundenbindung werden mit einer Kundenkarte für Einkäufe der Kunden oder Inanspruchnahme von Dienstleistungen z. B. Rabatte gewährt. Ein weiteres System basiert auf der Vergabe von Bonuspunkten, die gegen ausgewählte Produkte oder Dienstleistungen eingetauscht werden können. In der Wohnungswirtschaft gibt es inzwischen einige Unternehmen, die Kundenkarten eingeführt haben:

- Die Mieter der GBG Mannheim können mit der „GBG-Card“ seit Ende 2003 bei über 200 Mannheimer Geschäften und Unternehmen zu günstigeren Konditionen einkaufen.¹¹⁹ Das zugehörige Unternehmensnetzwerk umfasst z. B. Bekleidungsgeschäfte, KfZ-Dienstleister, Fitnesscenter, Fahrradhändler, Optiker, Malerbetriebe, Sanitärbedarf und Versicherungen. Die Verbundpartner der GBG-Card räumen GBG-Mietern bei Vorlage der Karte bis zu 40 % Rabatt ein. Die GBG-Card können alle Mieter der GBG kostenlos erhalten.
- Die Aufgabe von PROLiving, einem Amsterdamer Tochterunternehmen des holländischen Wohnungsunternehmens Patrimonium, ist die Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen.¹²⁰ Das Unternehmen bietet u. a. allen Mietern die Wohn- und Service-Card „PROLiving“ an, die auf einem Bonuspunkte-System („ProPoint“) basiert. Für jede in Anspruch genommene Dienstleistung bzw. jedes gekaufte Produkt werden Rabattpunkte gesammelt, die dann wieder bei den ProPoint-Partnern in jeweils 5 € Warenwert oder Dienstleistungsgebühr eingelöst werden können. Darüber hinaus gibt es weitere

¹¹⁸ Wir – Mietermagazin, 1/98, S. 10, Hamburg 1998.

¹¹⁹ http://www.gbg-mannheim.de/Aktuelles/7_GB-G-card.htm [März 2004].

¹²⁰ Kortmann, Jaap; Derijcke, Erica; a.a.O., www.sustainable-homeservices.com.

Möglichkeiten zur Sammlung von Bonuspunkten wie z. B. die Teilnahme am Lastschriftverfahren (20 Punkte), die Mitgliedschaft im Mieterverein (500 bis 1500 Punkte) oder die Vermittlung eines Mietverhältnisses (200 Punkte). Da PROLiving mit einer Vielzahl von Dienstleistungs- und Produkthanbietern zusammenarbeitet, ist das Angebot sehr vielfältig und reicht von Wohnungseinrichtungen und Baumarktprodukten über Haushalthilfen bis hin zu Dienstleistungen wie Umzüge, Versicherungen, Seniorentaxi, Handwerksleistungen oder Gesundheitsfürsorge.

- Auch die Braunschweiger Genossenschaft BBG bietet ihren Mitgliedern eine Kundenkarte an.¹²¹ Das Angebot der Kooperationspartner umfasst Möbelkauf, Reisen, Kinokarten, Fitnessangebote, Blumenkauf, Sauna- und Schwimmbadbenutzung. Die BBG sieht die Vorteile der Kundenkarte vor allem in der Kundenbindung und Marketingeffekten.
- Die Joseph-Stiftung in Bamberg hat 1999 einen Kundenclub gegründet. Die Inhaber der dazugehörigen Kundenkarte erhalten Einkaufsvorteile bei Möbelhäusern sowie Vorzugskonditionen bei Computer- und Telekommunikationsprodukten, Finanzdienstleistungen und Reisen. Des Weiteren werden beim Kauf und der Anmietung eines PKWs und bei KfZ-Reparaturen Rabatte gewährt.
- Die Berliner Wohnungsbaugesellschaften WIP und WIR haben eine Kooperation mit einem Versandhaus und dem lokalen Energieversorger BEWAG geschlossen.¹²² Die Mieter des Unternehmens erhalten bei beiden Partnern einen Rabatt von 7%. Voraussetzung ist, dass man Kunde bei der BEWAG und Mieter bei einem der Wohnungsunternehmen ist.

28. Lagerräume

Lagerräume im Keller sind insbesondere in Altbauten häufig zu klein sowie teilweise zu feucht, um langfristig Haushaltsutensilien, Kleidung und Möbel sicher zu lagern. In Mietswohnungen sind zudem generell keine Möglichkeiten vorhanden, größere Freizeitgegenstände wie Motorroller oder Kajaks in separaten Räumen unterzubringen. In Berlin hat das Unternehmen DEVON in Hohenschönhausen ein Selbstbedienungslagerhaus eingerichtet.¹²³ Kunden können dort nach dem in den USA weit verbreiteten „Self-Storage“-Prinzip temporär Stauraum z. B. für Möbel, Saisonartikel, technische Geräte oder Archive anmieten. Die einzelnen Einheiten haben eine Fläche von 2 bis 22 m² und eine Höhe von 3 m. Die Kunden können täglich zwischen 6 und 23 Uhr Gegenstände einlagern oder abholen. Elektronische Zugangscodes und Videoüberwachung sorgen dafür, dass nur ein geringer Personalaufwand für Überwachung und Sicherheit nötig ist. Die Kosten liegen je nach Flächengröße bei ca. 40 bis 310 € pro Monat.

¹²¹ Gehrke, Andreas: Die Kundenkarte – ein Instrument zur Mieterbindung. Vortrag auf dem Marketingkongress des GdW am 9.9.2003 in Berlin.

¹²² Mietermagazin: Ungewöhnlicher Dreierpack, S.18, MM 3/02, Berlin 2003.

¹²³ Mietermagazin: Wenn der Keller überquillt, S.7, MM 6/01, Berlin 2001.

29. Lieferdienste

Lieferdienste richten sich einerseits an ältere und gehbehinderte Bewohner sowie andererseits an vielbeschäftigte, berufstätige Mieter. Sie werden von einer Vielzahl kommerzieller Unternehmen angeboten. Abgesehen von den weit verbreiteten Lieferdiensten für Lebensmittel, werden mittlerweile auch viele andere Produkte wie Reinigungsmittel oder Leihgeräte vom jeweiligen Anbieter in die Wohnung geliefert. Für Wohnungsunternehmen bietet sich hier eine Kooperation mit einem oder mehreren Anbietern an.

Dabei können Wohnungsunternehmen einen Einkaufsservice vermitteln oder selbst anbieten. Ein Beispiel für eine Vermittlung findet sich bei der ARWOBAU Berlin, die ihre Apartmentkunden durch einen Flyer auf das Angebot der Lebensmittelkette „Kaisers“ aufmerksam macht. In einem Katalog wird das Lieferprogramm dargestellt. Die Bestellung kann mit Kennnummern telefonisch oder per Fax erfolgen. Ebenfalls ist eine Bestellung per Internet möglich, bei der ca. 2.300 Produkte des Lebensmittelmarktes zur Verfügung stehen. Der Mindestbestellwert beträgt 15 €, die Lieferpauschale 5 €. Die Lieferung erfolgt generell am nächsten Tag.

Sofern keine geeigneten Anbieter vor Ort sind, können Wohnungsunternehmen auch einen eigenen Bringdienst organisieren. Die Genossenschaft „Amtsfeld“ hat beispielsweise im Rahmen eines Conciergedienstes auch einen Lieferdienst eingeführt (vgl. Dienstleistung 18). Zudem besteht die Möglichkeit, wie beim Beispiel des Mietervereins der GSW Berlin, älteren Mietern ehrenamtlich engagierte Nachbarn zu vermitteln, die regelmäßig Einkäufe nach Hause bringen.

30. Mieterbeiräte

Mieterbeiräte werden von Wohnungsunternehmen initiiert, um die Interessen der Mieterschaft oder bestimmter Bewohnergruppen gegenüber dem Unternehmen zu vertreten. Mieterbeiräte wurden ursprünglich insbesondere von sozialen Wohnungsunternehmen sowie Genossenschaften in sozialen Problemquartieren oder im Rahmen von Sanierungen etabliert, um die Partizipation der Mieter an Umgestaltungsmaßnahmen zu fördern.¹²⁴ Die Unternehmen profitieren von Mieterbeiräten insofern, dass sie einen Ansprechpartner stellvertretend für die Bewohnerschaft haben. Der Vorteil für die Mieter ist, dass ihre Interessen von einer formellen Institution vertreten werden. Beiräte nehmen gegenüber der Geschäftsführung nur eine beratende Funktionen wahr und werden vom Unternehmen meist mit Sach- und Personalmitteln unterstützt.

Die Kommunikation der Mieterbeiräte mit dem Unternehmen erfolgt meist über regelmäßige Sitzungen, in denen gemeinsam Strategien zur Lösung anstehender Probleme oder vorhandener Konflikte erarbeitet werden. Die ehrenamtlichen Beiratsmitglieder kommunizieren anschließend als Multiplikatoren die Unternehmensaktivitäten in die Mieterschaft z. B. durch Sprechstunden oder Versammlungen.¹²⁵ Gerade im Rahmen

¹²⁴ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.8.

¹²⁵ Ebd. S.9.

von Modernisierungsmaßnahmen ist diese Kommunikation äußerst wichtig, um die Mieterschaft frühzeitig einzubinden und auf die bevorstehenden Prozesse vorzubereiten. Mieterbeiräte können z. B. über Diskussionsbeiträge oder Verbesserungsvorschläge an den Unternehmensplanungen mitwirken, haben aber generell jedoch kein formelles Mitentscheidungsrecht. Dies führt jedoch auch dazu, dass aktive Mieter für diese Tätigkeit schwerer zu gewinnen sind als beispielsweise zum Engagement für rechtsfähige Mietervereine.¹²⁶

Die Zusammensetzung des Mieterbeirates beschränkt sich auf die Mieterschaft – im Gegensatz zu Mietervereinen, denen auch Nicht-Mieter beitreten können.¹²⁷ Es sollte ferner auf eine repräsentative Zusammensetzung des Beirates hinsichtlich Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund etc. geachtet werden, um die Vertretung aller Interessen berücksichtigen zu können. Häufig ist die aktive Ansprache der Mieter durch das Unternehmen gefragt, um ehrenamtlich Engagierte für die Mitarbeit im Mieterbeirat zu gewinnen.¹²⁸ Notwendig ist zudem die Erarbeitung einer Satzung, um die Strukturen, Aufgaben und Funktionen des Mieterbeirates abzusichern. Im Unterschied zu Mietervereinen können Mieterbeiräte keine Mitgliedsbeiträge erheben, so dass sie auf andere Finanzierungen, z. B. durch das Unternehmen, angewiesen sind. Parallel dazu sollten im Unternehmen formelle Strukturen für die Kooperation mit dem Mieterbeirat geschaffen werden, d.h. Ansprechpartner benannt und Handlungsfelder bestimmt werden, in denen die Kooperation mit dem Mieterbeirat beabsichtigt ist. Dies kann durch Handlungsanweisungen geschehen oder eine Beiratsverordnung. Die Kooperation sollte des Weiteren in einer Kooperationsvereinbarung mit Rechten und Pflichten beider Parteien geregelt werden.

Innerhalb von Genossenschaften gibt es aufgrund der genossenschaftlichen Rechtsform ein besonders breites Spektrum von Beiräten. Dem liegt zugrunde, dass die Genossenschaft formell eine Gründung der Mitglieder ist und somit den Bewohnern von der Satzung her Beteiligungs- und Mitspracherechte eingeräumt werden.

Mit dem Wachstum der Genossenschaften haben sich jedoch auch übliche Managementstrukturen und „genossenschaftliche Unternehmen“ herausgebildet. Während bei kleinen Genossenschaften mit wenigen Wohneinheiten die Kommunikation zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung direkt verlaufen kann, ist dies bei Genossenschaften mit mehreren hundert Wohneinheiten schwieriger zu bewerkstelligen. Infolge dessen finden sich gerade in Genossenschaften häufig Haussprecher, Hausgruppenberater, Siedlungsausschüsse oder Sanierungsbeiräte. Mieterbeiräte engagieren sich häufig für unterschiedliche Themenbereiche „rund um das Wohnen“ und ergänzen so die unternehmerischen Tätigkeiten. Beispiele hierfür sind:

¹²⁶ Leiß, Birgit: Mitdenken, aber nicht mitentscheiden. In: Mietermagazin 1+2/02, Berlin 2002, S.29.

¹²⁷ wohnen&leben10/99 S.7.

¹²⁸ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.9.

- Der Betriebskostenbeirat der WBG Mahrzahn in Berlin erarbeitet Vorschläge zur Reduzierung der Nebenkosten, prüft die Abrechnungen und vermittelt bei Unstimmigkeiten (vgl. Dienstleistung 3).
- Die GSW in Gießen hat den Bezirksmieterbeiräten Mitwirkungsrechte bei der Planung von Bauvorhaben eingeräumt. Die Bezirksmieterräte wählen einen Unternehmensmieterrat, der bei Entscheidungen über Instandhaltungen und Modernisierungen mitbestimmen kann. Zudem sind zwei Mieter im Aufsichtsrat vertreten.¹²⁹
- In der Berliner Genossenschaft „Humboldt-Universität“ hat sich ein Seniorenbeirat etabliert. Die ehrenamtlich tätigen Mitglieder führen Veranstaltungen zur Freizeitgestaltung, Vorträge mit rechtlichen und gesundheitlichen Fragen durch und bieten Dienstleistungen zur Unterstützung älterer Menschen an.¹³⁰
- Die „Freie Scholle“ Berlin hat einen Jugendbeirat etabliert. Seine Aufgabe ist die Berücksichtigung der Interessen der jüngeren Mitglieder der Genossenschaft.¹³¹
- In der Berliner Genossenschaft MERKUR wurde ein Arbeitskreis zur Wohnumfeldgestaltung gegründet. Sein Ziel ist die Einbeziehung der Wünsche der Bewohner bei der Planung des Wohnumfeldes, um frühzeitig Konflikte zwischen Ruhe- und Spielbereichen zu vermeiden.¹³²

31. Mieterinformation über Medien

Mieterinformation und die regelmäßige Kommunikation mit den Mietern zu vielen möglichen Themen „rund ums Wohnen“ sind heutzutage ein Standard, der von fast allen Unternehmen erfüllt wird. Die Mieterinformation kann über verschiedene Wege erfolgen: Aushänge, Wurfsendungen zu aktuellen Themen, Mieterzeitungen, in elektronischer Form über das Internet sowie über über Teletext des Kabelnetzes.

Die am weitesten verbreitete Form der Mieterinformation ist die Mieterzeitung. In ihr werden aktuelle Themen mit Interesse für die Mieter und Mitglieder, Informationen zu Betriebskosten und Mietrecht, Veranstaltungshinweise oder Angebote von Dienstleistungen veröffentlicht. Durch den Einbezug von Beiträgen der Mieter können sie auch ein gutes Forum für den Meinungsaustausch sein.

Mit der Verbreitung des Internets gewinnt darüber hinaus die Mieterinformation über die Unternehmenshomepage zunehmend an Bedeutung. Während klassische Print-Medien mit hohen Druck- und Distributionskosten verbunden sind, sind die Vertriebskosten bei internetbasierten Mieterinformationen wesentlich geringer. Die WBG Mahrzahn in Berlin veröffentlicht beispielsweise die Mieterzeitung „Wir in Mahrzahn“ und die Naussauische Heimstätte Frankfurt

¹²⁹ Leiß, Birgit: Mitdenken, aber nicht mitentscheiden. In: Mietermagazin 1+2/02, Berlin 2002, S.29.

¹³⁰ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 33.

¹³¹ Ebd. S. 33.

¹³² Ebd. S. 34.

ihre Mieterzeitung „füreinander“ im Internet.¹³³ Das Internet ist auch für Mieterinitiativen oder Vereine eine kostengünstige Möglichkeit, um zeitnah über die jeweiligen Aktivitäten zu informieren und sich einer breiteren Öffentlichkeit darzustellen.¹³⁴

Über die Unternehmenshomepage können des Weiteren „Mieter-Chat-Rooms“, Gästebücher oder „Meckerecken“ einen Meinungsaustausch der Kunden untereinander wie auch mit der Unternehmensführung anregen. Die WBG Mahrzahn in Berlin ermöglicht beispielsweise unter ihrem Portal die Einstellung von Kleinanzeigen von Mietern für private Verkäufe oder für das Angebot von Dienstleistungen.¹³⁵

Die Einstellung von Kontaktformularen, Mängelmeldungen und Beschwerdeformularen ins Internet ist dadurch ebenfalls ein Mittel, um den Schriftverkehr mit den Mietern zu vereinfachen. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Die Berliner Genossenschaft VORWÄRTS führte das Informationssystem „Online-Housing“ ein, bei dem Mitglieder ohne PC genossenschaftliche Serviceangebote über den Fernseher einsehen können. Um Zugang zum Infokanal zu erhalten, wird eine spezielle Webbox an den Fernseher angeschlossen.¹³⁶
- Um aufwändige Änderungen der Infrastruktur zu vermeiden, kann auf bestehende Kabelnetze zurückgegriffen werden. Beispielsweise hat die WGLi Berlin zusammen mit dem Unternehmen Bosch das Kabelnetz breitbandtauglich gemacht.¹³⁷ Hierzu wurde eine Kopfstelle installiert und ein Glasfaserring zu den Übergabestellen der Gebäude gezogen. In den Wohnungen mussten lediglich neue Kabelsteckdosen für Internet, Fernsehen und Radio installiert werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass über das Kabelnetz nun auch der Empfang des digitalen Fernsehens möglich wurde. Das Netz ermöglicht zudem einen schnellen Internetzugang mit 32-facher ISDN-Geschwindigkeit.
- Die GEWO BAG Berlin hat gleichfalls das Kabelnetz auf Breitband einschließlich der Rückkanalfähigkeit aufrüsten lassen.¹³⁸ Die Mieter können nun 70 Sender einschließlich ausländischer Programme empfangen und die üblichen Vorteile des Breitbandnetzes, wie z. B. Internet, nutzen. Weiterhin wurde ein interaktiver Kanal für das „GEWO BAG Service-TV“ eingerichtet, der über eine Set-Top-Box für den Fernseher bzw. über Modem für den Computer zugänglich ist. Hierbei präsentiert die GEWO BAG eine Vielzahl von Informationen über das Wohnen und das Unternehmen. Mängelmeldungen können per Mail abgeschickt und Conciergeleistungen beauftragt werden. In dem Hauskanal können auch

¹³³ <http://www.WBG-mahrzahn.de> >> Presse >> Mieterinformation Wir in Mahrzahn; <http://www.naheimst.de/fuereinander.html> [Februar 2004].

¹³⁴ Informationen des Mietervereins der GSW z. B. unter <http://www.gsw.de> >> Kundenservice >> Mieterverein; Informationen des Vereins „Wohnen und Leben e.V.“ der Nassauischen Heimstätte finden sich unter http://www.naheimst.de/Mieter_wlstart.html.

¹³⁵ <http://www.WBG-mahrzahn.de> >> marktplatz [Januar 2004].

¹³⁶ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 36.

¹³⁷ WGLi-Umschau: Ein Kabel, alles drin, Nr. 1, S. 6, Berlin 2003.

¹³⁸ Wiechatzek, Herbert: GEWO BAG-TV – ein moderner Mieterservice. In: Wohnen in Berlin und Brandenburg, S. 10/ 11/ 12. 2003, Berlin 2003.

Informationen zum Quartier wie Veranstaltungen, Sonderaktionen des Einzelhandels etc. abgerufen werden. Die Kosten für die Mieter sind über eine Internet-Flatrate von ca. 2,50 € pro Monat relativ gering.

Viele Unternehmen – wie z. B. die WBG Mahrzahn, die GSW, die WoGeHe in Berlin – stellen auch allgemeine Mieterinformationen als Download auf ihrer Homepage ein. Die GEWO BAG Berlin hat beispielsweise Informationen den Themen Heizung, Umgang mit Thermostatventilen, Mülltrennung, Mietschulden, Lärm eingestellt.¹³⁹ Die Informationen können auch in anderen Landessprachen wie z. B. türkisch, polnisch, serbokroatisch oder russisch abgerufen werden.

Es ist zu erwarten, dass das Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten eine immer stärker werdende Akzeptanz erlangen werden. Die Basis für ein weitreichendes, internetbasiertes Angebot ist jedoch die vollständige Vernetzung der Bewohner. So soll beispielsweise bei dem finnischen Projekt „Art & Design City“ das Industriegebiet Arabian Rata in Helsinki über eine weitreichende Vernetzung der Gebäude zum sogenannten „Helsinki Virtual Village“ gestaltet werden.¹⁴⁰ Zur Zeit sind ca. 12.000 Einwohner und 4.000 Arbeitsplätze in dem Gebiet vorhanden, bis 2008 sollen es jedoch 18.000 Einwohner und 6.000 Arbeitsplätze sein. Koordiniert wird das Projekt über den von der Stadt Helsinki und dem Handels- und Industrieministeriums gegründeten Projektsteuerer „Art & Design City“ (ADC). Da ein weitreichender Einsatz von IuK-Anwendungen geplant ist, wird jede Wohnung über LAN (Lokal Area Network) oder WLAN (Wireless Lokal Area Network) vernetzt. Parallel werden bestimmte Bewohner zu Moderatoren ausgebildet, die das Intranet und die Verbindung zum LAN vor Ort betreuen. ADC als Projektsteuerer der „Virtuellen Stadt“ betreut auch weitere Angebote über das Netz, wie eine elektronische Tageszeitung oder die Vermittlung von wohnbegleitenden Dienstleistungen. Darüber hinaus wird eine digitale Arbeitsvermittlung angeboten. Weiterhin dient das lokale Netzwerk auch als Plattform für die zahlreichen lokalen Initiativen der Gemeinde. Schließlich soll über das Netzwerk eine verbesserte Bewohnerpartizipation an den Umgestaltungsmaßnahmen erreicht werden.

32. Mietergärten

Mietergärten sind Grünflächen im Wohnumfeld, die den Mietern als private Gärten zur Verfügung gestellt werden. Neben Gärten, die direkt an Erdgeschosswohnungen anschließen, können Mietergärten auch über parzellierte Freiflächen in der Nachbarschaft angeboten werden. Die ersten Beispiele für die Anlage von Mietergärten im Geschosswohnungsbau stammen aus den 20er Jahren. In Berlin hat beispielsweise Bruno Traut Siedlungen in Zehlendorf (Onkel-Toms-Hütte) oder in Britz (Hufeisensiedlung) mit

¹³⁹ http://www.gewobag.de/gewobag/framesets/f_aktuelles_mieter.htm [Dezember 2004].

¹⁴⁰ Halme, Minna; Anttonen, Markku: a.a.O., www.sustainable-homeservices.com.

Mietergärten geplant, um eine naturnahe Alternative für das beengte Leben in den Berliner Mietskasernen zu schaffen.¹⁴¹

Die Anlage von Mietergärten ist sowohl für die Unternehmen als auch für die Nutzer vorteilhaft. Der Nutzer erhält eine Grünfläche, die er weitgehend nach seinen Wünschen ausgestalten kann. Das Wohnungsunternehmen hingegen erhöht den Wohnwert und die Vermietbarkeit der Siedlung sowie der eher schwer vermietbaren Erdgeschosswohnungen. Des Weiteren fallen weniger Kosten für die Pflege der Grünflächen an.

Die Ausweisung von Mietergärten muss sorgfältig geplant werden, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Zunächst müssen die Flächen für die Gärten ausgewählt und parzelliert werden. Sofern sie unmittelbar an Gebäude anschließen, müssen die potentiellen Nutzer vorab gefragt werden. Liegen die Mietergärten nicht unmittelbar an den Gebäuden, so können sie unter allen Mietern ausgeschrieben werden. Weiterhin müssen die Nutzungsrechte und Pflegebestimmungen geklärt werden. Dies umfasst die Festlegung von Nutzungsentgelten¹⁴², die Länge der Vertragslaufzeiten, ihre Verbindung mit Mietverträgen und Sorgfaltspflichten. Es ist aber auch notwendig, Regelungen über die Bepflanzung und die Eingrenzung der Mietergärten zu treffen, um z. B. Abschottungen durch hohe Zäune, das Aufstellen von Gartenhäusern oder das Anpflanzen von verschattenden Bäumen vorab festzulegen.

Beispiele für Mietergärten finden sich bei zahlreichen Unternehmen wie z. B. der Kleinwohnungsbau GmbH (Siedlung Kösliner Straße), der GESOBAU (Märkisches Viertel, Parzellierung von Teilen des Wohnumfeldes ohne Anschluss an die Wohnungen), der VWB (Auerbacher Ring, Mietergärten auf dem Gelände einer ehemaligen Kindertagesstätte),¹⁴³ dem Gundlach Wohnungsunternehmen (Regenbogensiedlung, Hannover) oder der WBG Mahrzahn (Cecilienviertel). Die Nutzung von Mietergärten kann über weitere Dienstleistungen unterstützt werden. Beispielsweise bietet die STADT UND LAND den Gartenbesitzern Vorträge zu Pflanzenschutz und –aufzucht an.¹⁴⁴ Das Gundlach Wohnungsunternehmen verleiht Gartengeräte, da es sich bei den kleineren Flächen für die Nutzer nicht lohnt, teure Geräte wie z. B. Rasenmäher anzuschaffen.

Die Anlage von Mietergärten kann insbesondere im Rahmen von Sanierungsmaßnahmen bzw. bei größeren Umgestaltungsmaßnahmen im Wohnumfeld sinnvoll sein. So wurden z. B. von der Wohnungsgesellschaft der Stadt Finsterwalde im Rahmen der Sanierung und Erweiterung eines innerstädtischen Quartiers ehemals geschlossene Innenhöfe zusammengelegt und Mietergärten angelegt. Kleine Gartenhäuser und Sichtschutzanlagen ermöglichen eine private Atmosphäre. Das Projekt wurde neben anderen Projekten mit dem Bauherrenpreis 2002 ausgezeichnet.¹⁴⁵

¹⁴¹ Leiß, Birgit (2003) Großstadt-Gärten – Mieter schaffen grüne Träume zwischen Häuserschluchten. In: Mietermagazin, 6/03, S.27 ff., Berlin 2003.

¹⁴² Die Nutzungsentgelte sind zumeist relativ gering und liegen teilweise bei 10 bis 40 € pro Monat.

¹⁴³ Beispiele aus Leiß, Birgit: Großstadt..., a.a.O. S.29.

¹⁴⁴ Pressemitteilung der STADT UND LAND: Umweltschutz aus Eigennutz, S.1, Berlin o.J.

¹⁴⁵ <http://www.kompetenzzentrum-iemb.de> >> Modellprojekte >> >> andere >> Bauherrenpreis [Juni 2004].

33. Mieter- und Kinderfeste

Veranstaltungen für Mieter und insbesondere für Kinder können in vielfältigen Formen und mit vielfältigen Inhalten durchgeführt werden. Die Aktivitäten der Wohnungsunternehmen reichen von Veranstaltungen zu bestimmten Anlässen oder Themen bis hin zu Straßen- und Quartiersfesten. Je nach Gelegenheit können demnach Sommerfeste (z. B. Wiesenfest der GESOBAU Berlin), Festumzüge (z. B. „Freie Scholle“ Berlin), Kinderfeste (z. B. bei der Berliner Genossenschaft IDEAL) oder Weihnachtsabende organisiert werden. Die GSW Berlin veranstaltet neben verschiedenen Mieterfesten einmal jährlich ein Mieterkonzert. In der GSW-Zentrale wird außerdem einmal jährlich eine Vermietungsaktion durchgeführt, bei der parallel zu einem großen Rahmenprogramm mit Unterhaltung, Information und Spielen für Kinder auf die Vermietungsangebote der GSW aufmerksam gemacht wird. Die im Genossenschaftsforum Berlin zusammengeschlossenen Unternehmen feiern jährlich einen Wohntag. Diese Veranstaltung fand unter freiem Himmel 2002 im Tierpark und 2003 im Britzer Garten statt. 2004 wird der Wohntag auf dem Berliner Olympia-Gelände veranstaltet und dabei den Mitgliedern die Möglichkeit gegeben, sich dort das EM-Spiel der deutschen Fußballnationalmannschaft auf einer Videoleinwand anzuschauen.

Wenn die Familienfreundlichkeit des Unternehmens betont werden soll, können darüber hinaus Kinderfeste organisiert werden. Beispiele hierfür sind in Berlin das Kinderbadefest 2001 des Beamten Wohnungs-Vereins zu Köpenick¹⁴⁶ oder das schon seit 10 Jahren stattfindende jährliche Kinderfest der Genossenschaft „Weißensee“.¹⁴⁷ Verschiedene Spielgeräte und Attraktionen für Kinderfeste (z. B. Hüpfburg, Eisenbahn, Ponys) können bei privaten Unternehmen angemietet werden können. Insbesondere Mieterfeste im kleineren Rahmen eignen sich für Wohnungsunternehmen, um bei lockerer Atmosphäre mit den Kunden direkt ins Gespräch zu kommen. Sie stellen ein effektives Mittel zur Kundenbindung dar, da Mieterfeste sich generell bei den Kunden größter Beliebtheit erfreuen.

34. Mietervereine

Unternehmensbezogene Mietervereine unterscheiden sich von Mietervereinen auf Kreis-, Landes- oder Bundesebene, da sie eine unternehmensinterne Interessensvertretung darstellen. Unternehmensbezogene Mietervereine können aus verschiedenen Motivationen heraus gegründet werden, wobei diese die Haltung zum Unternehmen bestimmt. Einerseits können sie in Opposition zum Unternehmen stehen, wenn sie z. B. die Privatisierung von Wohnungen verhindern wollen. Sie können aber analog den Mieterbeiräten auch für ein verbessertes Miteinander zwischen Unternehmen und Mietern eintreten. Eine dritte Möglichkeit ist, dass Mieter innerhalb des Unternehmens einen Verein gründen, um gemeinsame Interessen zu verfolgen.

¹⁴⁶ <http://www.bwv-zk.de> [November 2004].

¹⁴⁷ Wohnen in Berlin und Brandenburg: Kinderfest für Groß und Klein, S. 7/ 8/ 9, 2003, Berlin 2003.

Mietervereine unterliegen dem deutschen Vereinsrecht. Die Mindestanforderungen sind die Gründung durch sieben Personen, eine schriftliche Satzung und die Eintragung in das Vereinsregister beim Amtsgericht. Als eingetragener Verein sind sie rechtsfähig. Die Gründung eines Vereins ermöglicht die Erhebung eines Vereinsbeitrages, aus dem die Tätigkeiten des Vereins finanziert werden. Sie sind offen für alle Mitglieder, sofern es nicht durch die Satzung ausgeschlossen wird. Beispiele für Mietervereine finden sich bei verschiedenen Unternehmen:

- Der Soziale Mieterverein „Reinickes Hof Selbsthilfe e.V.“ wurde von Mitgliedern der gleichnamigen Genossenschaft gegründet. Ziel des Vereins ist das ehrenamtliche Engagement für die Mitglieder der Genossenschaft. Der Verein veranstaltet Nachbarschaftstreffen, Kaffeefahrten und Ausflüge. Seine Mitglieder leisten aber auch Einzelbetreuung im Krankheitsfalle, Beratungen bei sozialen Leistungen, Begleitungen bei Arztbesuchen und Krankenhausbesuche.
- Der Mieterverein der GSW in Berlin wurde 2000 von Mitarbeitern in Zusammenarbeit mit aktiven Mietern des Unternehmens gegründet. Er ist grundsätzlich eigenständig, auch wenn im Vorstand des Vereins Angestellte der GSW vertreten sind. Die GSW unterstützt den Mieterverein mit einer Teilzeitpersonalstelle sowie durch die Übernahme von Sachkosten. Das Engagement der Vereinmitglieder erfolgt ehrenamtlich. Das Ziel des Vereins ist die Förderung der Jugend- und Altenhilfe, die selbstlose Unterstützung hilfsbedürftiger Personen, die Unterstützung der Berufsbildung und die Verbraucherberatung.¹⁴⁸ Weitere Aufgaben sind die Bewirtschaftung der Gästewohnungen und der Gemeinschaftsräume. Darüber hinaus liegen die Aktivitäten des Mietervereins in der Durchführung von Veranstaltungen (Adventscafe, Vorträge, Workshops und Kurse u.a. zum „Wohnen“, Gartenpflege, Mediation, Organisation von Ausflügen sowie die Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner Neuland in der Computerschulung für Ältere, Kinder und Jugendliche). Ein weiteres Tätigkeitsfeld ist die Vermittlung von kostengünstiger Hilfe oder Selbsthilfeangebote wie z. B. ein Schreibdienst (Ausfüllen von Behördenformularen, Antragsformulierung), ein „Mobiler Friseur“ oder Mobilitätshilfen für ältere Menschen (Behördenbegleitung).
- Der Senioren-Selbsthilfe Verein e.V. wurde von Hamburger Baugenossenschaft Dennerstraße-Selbsthilfe eG initiiert. Seine Aufgabe ist die Unterstützung von Seniorengruppen in den verschiedenen Quartieren. Weiterhin organisiert er Ausflüge, Veranstaltungen, Vorträge, Reisen und gibt ein Mitteilungsblatt heraus, den Senioren-Report. Die Genossenschaft stellt dem Verein Räumlichkeiten zur Verfügung und übernimmt die Geschäftsbesorgung.¹⁴⁹

¹⁴⁸ S. <http://www.gsw.de> >> Kundenservice >> Mieterverein [Oktober 2003].

¹⁴⁹ http://www.bds-hamburg.de/service/senioren_f.cfm?CFID=35409&CFTOKEN=50551752 [April 2004].

35. Mieterwettbewerbe

Die STADT UND LAND Berlin hat 2001 zum zweiten Mal einen Balkonwettbewerb veranstaltet. Um die Beteiligung ausländischer Mieter anzuregen, wurden die Wettbewerbsaufrufe auch auf türkisch und arabisch verteilt. Immerhin 50 Mietparteien haben sich an dem Wettbewerb beteiligt.¹⁵⁰ Die GWH Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Hessen hat ebenso 1998 einen Mieterwettbewerb unter dem Motto „Räume zum Leben“ ausgelobt.¹⁵¹ Prämiiert wurden Projekte, die das Zusammenleben in den Hausgemeinschaften oder den Siedlungen fördern. Bewerben konnten sich Einzel- und Gruppeninitiativen sowie von aktiven Projekten als auch von abgeschlossenen Projekten.

36. Multi-Media-Terminals

Die Berliner Volksbank hat zusammen mit der Coca-Cola Erfrischungsgetränke AG an 20 Standorten in Berlin – u.a. auf einer Fläche der WBG Mahrzahn – einen Getränkeautomaten mit integriertem Internet- und Telefonanschluss aufgestellt. Entwickelt wurden die Automaten gemeinsam mit dem Unternehmen „berlin.de new media“. Der Zugang zum Internet und Telefonnetz wird über den lokalen Netzbetreiber BerliKomm realisiert.

Über ein Touchscreen können vielfältige Funktionen abgerufen werden: Touristeninformationen, Taxiruf, Kartenvorbestellung sowie Börsen- und Finanzinformationen. Weiterhin ist eine digitale Kamera installiert, so dass auch digitale Fotos aufgenommen und verschickt werden können. Über die Tourismusauskunft kann das offizielle Hauptstadtportal „berlin.de“ erreicht werden, das diverse Informationsangebote bereithält (Kunst und Kultur, Behördenverzeichnis, Sport und Freizeit etc.). Über den Taxiruf wird der Kunde kostenlos mit der Taxizentrale „Würfelfunk“ verbunden. Eintrittskarten für Veranstaltungen können über das Terminal bestellt und mit Kreditkarte bezahlt werden, worauf anschließend der Ticketversand per Post erfolgt. Eine Modifizierung als Online-Ausdruck ist geplant. Der Versand von E-Mails ist kostenlos. Telefongespräche innerhalb Berlins sind kostenfrei für die ersten zwei Minuten. Der Zugang zum Internet und weitere Funktionen sind jedoch kostenpflichtig.

Ein weiteres Beispiel für Multi-Media-Terminals findet sich in Portugal. In Lissabon wurden in verschiedenen Wohnquartieren insgesamt 128.000 ATM-Bankautomaten mit erweiterten Service-Funktionen aufgestellt. Neben den üblichen automatisierten Bankgeschäften bieten die sogenannten „Multibanco“-Automaten 24 Stunden lang den Zugang zur Bezahlung und dem Ausdruck von Rechnungen, Verkehrstickets, Theater- und Kinokarten u. v. m.¹⁵²

¹⁵⁰ Berliner Zeitung: Der Vermieter spendiert den Blumensamen, 3.5.2001.

¹⁵¹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 28.

¹⁵² Trindade, P., Duarte, P., Rocha, C., Fernandes, R., Camocho, D.: Country Report for Portugal, <http://www.sustainable-homeservices.com/pdfs-downloads/countryreports-2004/CRHS-portugal.pdf> [Juni 2004]

37. Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs

Die lokale soziale und gemeinschaftliche Infrastruktur ist für die Vermietbarkeit von Quartiersbeständen von großer Bedeutung. Wohnungsunternehmen können durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten für Gemeinschaftsaktivitäten dazu beitragen, dass sich in ihren Quartieren Bewohnergruppen organisieren und durch ihre Angebote das soziale Leben vor Ort verbessert (vgl. Dienstleistungen 11, 33 und 33). Im Gegensatz zu unternehmensbezogenen Gemeinschaftsräumen stehen Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs allen Bewohnern eines Quartiers offen.

Insbesondere Stadtteiltreffs mit mehreren Räumen ermöglichen sowohl eine dauerhafte Nutzung durch Initiativen oder Institutionen als auch temporäre individuelle Nutzungen einzelner Bewohner. Inzwischen gibt es zahlreiche Beispiele für Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs. Die Spannweite der Nutzungen reicht von Veranstaltungsräumen (vgl. Dienstleistung 14) über Mietercafés bis hin zu Jugendclubs (vgl. Dienstleistung 12). Weitere Beispiele für Nachbarschaftstreffs sind:¹⁵³

- Bei der Märkischen Scholle Berlin wird ein altes Bestandsgebäude als Mietercafé und Versammlungssaal genutzt.
- Ein Baubüro in Berlin-Marielfelde wurde als Gemeinschaftshaus des Beamten-Wohnungs-Vereins zu Köpenick ausgebaut. In dem Gebäude ist ebenfalls der Concierge-Dienst des Unternehmens untergebracht. Die Betreuung des Gemeinschaftshauses erfolgt über eine ABM-Kraft. Das Haus ist auch offen für Aktivitäten von Stadtteilbewohnern, die nicht Mitglied der Genossenschaft sind.
- Bei der EVM Berlin wird ein leerstehender ehemaliger Friseursalon als Wohnertreff und Kaffeestube genutzt.¹⁵⁴
- In den Gemeinschaftsräumen des „Karl-Schrader-Haus“ hat die Berliner Genossenschaft bbg ein lokales Veranstaltungszentrum für öffentliche Foren, Hoffeste und Vorträge etabliert. Ein regelmäßiges und beliebtes Angebot ist das „Erzähl-Café“, bei dem Mieter Geschichten aus ihrem Leben erzählen.
- Schon seit 1978 beteiligt sich das Gundlach Wohnungsunternehmen in Hannover am Betrieb eines Nachbarschaftszentrums in Roderbruch/ Groß-Buchholz. Für das Zentrum, das inmitten der größten zusammenhängenden Wohnanlage von Gundlach liegt (500-600 WE), wurden 14 leerstehende Garagen umgebaut, die seitdem von den Betreibern für soziale Aktivitäten und Einrichtungen genutzt werden. Träger des Zentrums ist neben dem Gundlach Wohnungsunternehmen der Nachbarschaftsverein Roderbruch e.V. Gundlach stellt dabei Räumlichkeiten zur Verfügung und übernimmt die Personalkosten einer Sozialarbeiterin, die das Nachbarschaftszentrum betreut. Diese Betreuerin koordiniert alle Aktivitäten des Nachbarschaftszentrums, veranstaltet Mieterfeste und Flohmärkte, steht den Bewohnern für eine allgemeine Lebens- und Sozialberatung zur

¹⁵³ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 18 ff.

¹⁵⁴ <http://www.evmlin.de/toc2/index.html> [Januar 2004].

Verfügung, vermittelt Wohnungen und agiert als Schlichterin bei Nachbarnkonflikten. Das Nachbarschaftszentrum steht grundsätzlich allen Bewohnern des Stadtteils offen. Es werden folgende Aktivitäten angeboten: Mutter-Kind-Gruppe (wochentags am Vormittag, Kostenbeitrag der Teilnehmer für Material, Getränke, Feste, Ausflüge 2,50 € pro Treffen); Offene Frühstücksgruppe (einmal die Woche, Kostenbeitrag 0,50 € für Kaffee); Stadtteilcafé „Carreé“ mit preiswertem Mittagsessen, Kaffee und Kuchen (bis 1997 von der EU finanziert); Schreibbüro mit Bürogeräten und eine Mädchengruppe (mit gemeinsamen Freizeitaktivitäten, Hausaufgabenhilfe, Ferien Card Aktionen u.v.m.). Die Finanzierung der Aktivitäten erfolgt überwiegend aus den Kostenbeiträgen der Teilnehmer. Aufgrund des hohen Anteils an russischen Aussiedlern im Stadtteil ist in dem Nachbarschaftszentrum ab 2001 eine spezielle, russisch sprechende Betreuerin tätig, die über Mittel der Arbeitsmarktförderung finanziert wird. Ihre integrative Arbeit zielt auf die Überwindung von Sprachbarrieren sowie praktische Lebens- und Alltagshilfe. Ferner kümmert sie sich um Personen mit gesundheitlichen Problemen, bemüht sich um den Dialog mit Jugendlichen sowie mit den Bewohnern der „Altenwohnungen“.

- Die KÖWOGÉ Berlin hat eine Erdgeschosswohnung als Nachbarschaftstreff ausgebaut.¹⁵⁵ Der Treff wird zusammen mit dem Verein VITA e.V. Berlin betrieben. Im Treff sollen Dienstleistungen des Vereins insbesondere für ältere Menschen angeboten werden. Dies umfasst gemeinsame Einkaufsfahrten, Beratungen und Begleitservice. Weiterhin werden Veranstaltungen angeboten, Ausflüge organisiert und Vorträge gehalten.
- Die Schweriner Wohnungsbaugenossenschaft eG hat in einem Stadtteil mit hohen Integrationsproblemen und fehlender sozialer und kultureller Infrastruktur zusammen mit dem von Genossenschaftsmitgliedern gegründeten Verein „Hand in Hand“ einen Nachbarschaftstreff ausgebaut.¹⁵⁶ Da der Treff sehr gut angenommen wurde, wurden anschließend vier weitere Nachbarschaftstreffs errichtet. Durch die Vereinsgründung war es möglich, sowohl Fördermittel zu akquirieren als auch Spenden einzuwerben. Seit der Gründung 1998 konnten für den Verein 10 Wohngebietsbetreuer eingestellt werden, die soziale Aufgaben übernehmen. Der Verein unterstützt Bewohnerinitiativen, Veranstaltungen und Feste sowie nicht kommerzielle Freizeit- und Kulturangebote. Ebenfalls werden vom Verein in Zusammenarbeit mit der Abteilung „Soziales Management“ der Genossenschaft Mediation bei Nachbarschaftskonflikten angeboten.

Die Finanzierung von Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs kann sich schwierig gestalten, da zum einen die Vermietung für temporäre Nutzungen kaum kostendeckend ist und zum anderen soziale Initiativen oder Mieterorganisationen nur im geringen Maße über Einkünfte verfügen, die eine übliche Miethöhe ermöglichen. Um die Bewirtschaftungskosten so gering wie möglich zu halten, ist die Bewirtschaftung durch Bewohner-selbstorganisation oder eine soziale Initiative eine sinnvolle Variante, um Personalkosten beim Unternehmen zu reduzieren. Sofern der Bewohnertreffpunkt in Verbindung mit einem Mietercafé betrieben wird, lassen sich Einnahmen erzielen, die je nach Um-

¹⁵⁵ Wohnen in Berlin Brandenburg: KÖWOGÉ eröffnete ersten Nachbarschaftstreff, S.11, 7/8.2003, Berlin 2003.

¹⁵⁶ GdW (Hrsg.): Preis Soziale Stadt 2002 – Dokumentation, S.20, Berlin 2002.

satz zumindest die Betriebskosten abdeckt. Selbst wenn dem Wohnungsunternehmen durch Nachbarschafts- und Stadtteiltreffs zusätzliche Kosten entstehen, ergeben sich indirekt Vorteile über eine erhöhte Kundenzufriedenheit oder eine Minderung von sozialen Problemen im Quartier.

38. Quartiersmanagement

Segregationstendenzen, soziale Polarisierung und mangelnde Investitionen in den Bestand haben in vielen Großstädten zu sozialen Verhältnissen geführt, die in einigen Quartieren zu sozialen Problemlagen kumulieren. Bund, Länder und Städte haben auf diese Entwicklung mit einer Strategie der sozialen Stadtentwicklung reagiert, um durch gezielte Investitionen und quartiersstabilisierende Maßnahmen eine weitere Abwertung von Wohnvierteln zu stoppen. Als übergreifende Strategie ist das Quartiersmanagement inzwischen fester Bestandteil vieler sozialer Stadtentwicklungsmaßnahmen.

Die wesentliche Aufgabe des Quartiersmanagements ist die Vernetzung der Stadtentwicklungsaktivitäten im Quartier. Diese Vernetzung ist insofern notwendig, dass im Rahmen des Quartiersmanagements meist eine Vielzahl privater, unternehmerischer und öffentlicher Institutionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten einen Beitrag zur sozialen Entwicklung der Quartiere leisten bzw. spezifische Dienstleistungen für die Quartiersbewohner erbringen. Auch die Initiierung und Förderung von Projekten, z. B. zur Nachbarschaftshilfe, sowie die Organisation eines Dialogs zwischen Anwohnern, Gewerbetreibenden, Wohnungseigentümern und kommunaler Politik gehören zu den Aufgaben des Quartiersmanagements. Die Rolle von Wohnungsunternehmen liegt hierbei vor allem in der Unterstützung durch Bereitstellung von Räumlichkeiten, Personal und Finanzen sowie in einer aktiven Beteiligung an Maßnahmen zum Quartiersmanagement. Häufig verbinden Wohnungsunternehmen im Rahmen des Quartiersmanagements bauliche Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung mit dem sozialen Bestandsmanagement.

In Berlin engagiert sich beispielsweise die GSW in verschiedenen Aktivitäten im Rahmen des Quartiersmanagements.¹⁵⁷ Zu den Tätigkeiten der GSW gehören dabei neben der Koordination der Maßnahmen auch die Entwicklung gezielter Mieteraktivierungsstrategien und die Organisation einer Quartierskonferenz, in der alle im Quartier tätigen Akteure das gemeinsame Aktionskonzept erarbeiten. In speziellen Quartieren werden auch Konfliktmanager eingeschaltet und Beschäftigungsgesellschaften zur Müllbeseitigung in öffentlichen Räumen eingesetzt.¹⁵⁸ Der Nutzen der integrierten Quartierskonzepte liegt für die GSW in der Senkung von Kosten (Vandalismusschäden, Betriebskosten, Erlösschmälerung), der Stabilisierung der Wohnquartiere (besseres Erscheinungsbild, weniger Konflikte, Senkung der Fluktuation) sowie der Erhöhung der Mieterzufriedenheit. Die jeweiligen Dienstleistungen und baulichen Maßnahmen für bestimmte

¹⁵⁷ Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse, Zwischenbericht 1 zum Projekt: „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin 2001.

¹⁵⁸ Leiß, Brigitte: Vom Verwalter zum Quartiersbetreuer. In: Mietermagazin, S14, MM 10/02, Berlin 2002.

Problemgebiete werden meist nach Bedarf zusammengestellt. Im Quartier Pulvermühle werden beispielsweise Kommunikationsangebote, wie Quartierskonferenzen und Sprechstunden des Kontaktbereichsbeamten, gefördert.

Aber auch Mieteraktivitäten (z. B. Mietertreff, Bootsbau, Sport, Holzwerkstatt, Musikprojekte) werden finanziell und durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten gefördert. In der Thermometersiedlung hingegen wurde das „Alte Waschhaus“ zum Mietertreff umgebaut, das sich heute als zentraler Veranstaltungsort für Initiativen im Rahmen des Quartiersmanagements präsentiert. Grundlegende Bestandteile der Konzepte sind jedoch meist eine Verbesserung der Situation von Kindern und Jugendlichen, die Förderung nachbarschaftlicher Gemeinschaft und Mediationsangebote.

39. Schuldnerberatung

Mietschulden sind ein bedeutendes Problem sowohl für die Wohnungswirtschaft als auch für die betroffenen Mieter. Die meisten Mietausfälle entstehen durch (temporäre) Arbeitslosigkeit, ungesicherte Einkommensverhältnisse, familiäre Trennungen, suchtbedingte bzw. psychische Probleme sowie ein Konsumverhalten, welches nicht im Einklang mit dem Einkommen steht. Der BBU schätzt, dass allein in Berlin und Brandenburg im Jahre 2000 ausstehenden Mietzahlungen von ca. 160 Mio. € angefallen sind.¹⁵⁹ Um dem Problem der Mietschulden zu begegnen, haben viele Wohnungsunternehmen eine Schuldnerberatung eingerichtet.¹⁶⁰ Schuldnerberatungen werden aber auch von gemeinnützigen Institutionen, Mieterorganisationen, Verbraucherberatungsstellen oder öffentlichen Stellen angeboten.¹⁶¹ Eine Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen und gemeinnützigen Institutionen bietet sich daher an, wenn keine eigene Beratung etabliert werden kann.¹⁶²

Ziel der Mietschuldenberatung ist es, Wege aufzuzeigen, die finanziellen Probleme der Haushalte zu lösen und eine Kündigung zu vermeiden. Dies kann zum einen durch individuelle Verhaltensänderungen (Ausgaben senken), die Vereinbarung von Ratenzahlungen zur Begleichung der Rückstände und zum anderen durch die Inanspruchnahme von staatlichen Hilfen (Wohngeld, Hilfe zum Lebensunterhalt) erreicht werden.

Die Schuldnerberatung hat für das Unternehmen vielfältige Vorteile: Die Sicherung der laufenden Mietzahlungen, der Abbau von Mietschulden, die Reduzierung von Gerichtskostenvorschüssen und die Vermeidung von Neuvermietungs- und Renovierungskosten.¹⁶³ Die Vorteile für den Mieter liegen im Abbau der Schulden sowie dem Erhalt der Wohnung und somit des sozialen Umfeldes.

Eines von vielen Beispielen ist die Schuldnerberatung der GSW Berlin. Im Fall eines Mietrückstandes, der entweder mehrere Monatsmieten beträgt oder kontinuierlich auftritt, wird

¹⁵⁹ Berliner Zeitung, 12.03.2001, S.23.

¹⁶⁰ Beispiele in Berlin finden sich z. B. bei ARWOBAU, der WBG Marzahn oder der WGLi.

¹⁶¹ z. B. Dilab e.V., Berlin; Caritas, Berlin; AWO Arbeiterwohlfahrt, Berlin und der Familienverband, Berlin.

¹⁶² Wie z.B. GESOBAU, der Bezirk Pankow und die Gemeinnützige Gesellschaft zur Betreuung Wohnungsloser und sozial Schwacher. Aus: Volker Engels: Anlaufstelle hilft bei drohendem Wohnungsverlust. In: Mietermagazin 8/01, S.13, Berlin 2001.

¹⁶³ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.30.

vom Mietersozialdienst der Kontakt zu den jeweiligen Mietern gesucht. Im persönlichen Gespräch werden Lösungsstrategien erarbeitet. Nach einer Sozial-Anamnese werden die Möglichkeiten der Entschuldung erörtert. Hierbei werden alle Wege zur Ausgabenreduzierungen (z. B. kleinere Wohnung oder Minderung des Ressourcenverbrauchs) und für Hilfen aus öffentlichen Kassen geprüft. Zumeist werden Ratenvereinbarungen getroffen, bei denen der Schuldner die ausstehenden Beträge in kleinen Raten abbezahlt. Gegebenenfalls werden Betreuungen angeregt oder andere Hilfsangebote eingeleitet. Die Strategien sind nicht standardisiert, sondern eher fallbezogene Sozialarbeit. Der Erfolg der Schuldnerberatung bei der GSW lässt sich maßgeblich darauf zurück führen, dass beim Mietersozialdienst ein multiprofessionelles Team mit langjähriger Erfahrung im Bereich der Sozialarbeit vorhanden ist. Die Arbeit des Mietersozialdienst ist die bisher erfolgreichste Methode, Mietausstände zu verringern, da die Probleme umfassend bearbeitet und nicht nur ihre Symptome behandelt werden. Die langjährige Erfahrung mit dem schon seit 12 Jahren existierenden Dienst hat bestätigt, dass mit der langfristigen Unterstützung sozial schwacher Mietern auch wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens verfolgt werden können.

40. Selbstablesung des Ressourcenverbrauchs

Die Kosten für die Erfassung des Ressourcenverbrauchs zählen zu den umlegbaren Betriebskosten. Um diese Kosten zu mindern, bietet sich die technisch unterstützte Selbstablesung an.¹⁶⁴ Verschiedene Unternehmen bieten inzwischen Wärme- und Wasserzähler an, bei denen der Zählerstand elektronisch ausgewiesen wird. Um Übertragungsfehler zu vermeiden, werden Prüfzahlen angezeigt, die eine nachträgliche Erkennung von Ablesefehlern möglich machen. Die Mieter schicken anschließend die Verbrauchs- und Prüfzahlen per Post an die Abrechnungsstelle. Der Vorteil des Systems ist, dass zur Bestimmung der Verbrauchserfassung nicht mehr eine mehrstündige Anwesenheit der Mieter in der Wohnung notwendig ist.

41. Service-Wohnen

Unter Service-Wohnen wird generell die Kombination von verschiedenen Wohnungsangeboten und Dienstleistungen verstanden. Die Ausgestaltung erfolgt meist hinsichtlich einer bestimmten Zielgruppe, die mit dem spezifischen Angebot erreicht werden soll. Beispiele hierfür sind Personen, die sich entweder nur zeitweilig in einer Stadt aufhalten oder Personen, die alltägliche Hausarbeiten nicht selbst verrichten wollen oder können. Hierbei ist von Bedeutung, dass die Mietgesetzgebung und die II.BV eine Verbindung von Mietverträgen und Dienstleistungen i.A. nur bei Neumietverträgen zulässt, da nur sehr wenige Dienstleistungen über die Betriebskosten oder Verwaltungskosten abzurechnen sind. Infolge dessen werden umfassende Serviceangebote häufig in speziellen Wohnungseinrichtungen angeboten. Die Finanzierung der Dienstleistung kann entweder über Nutzerpauschalen oder über erhöhte Wohnungsmieten geleistet werden. Angebote

¹⁶⁴ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.28 und 38.

zum Service-Wohnen finden sich sowohl bei Wohnungsunternehmen als auch bei karitativen Organisationen.¹⁶⁵

- Die ARWOBAU Berlin wurde 1964 als städtisches Unternehmen mit dem Ziel gegründet, möblierte Apartments für zugezogene Arbeitskräfte bereitzustellen. Es deckt damit das Marktsegment zwischen dem Hotelgewerbe (z. B. Hotels, Boardinghäuser) und dem unbefristeten Mietwohnungsmarkt ab. Die ARWOBAU ist deutschlandweit der größte Anbieter für temporär genutzte Apartments.¹⁶⁶ Die Apartments sind vollständig möbliert. Die Preisspannen reichen bei Ein-Zimmer-Apartments von 305 € (einfache Lage, gute Möblierung) bis 640 € (sehr gute City-Lage und Ausstattung). Hausrat, Fernseher, Kaffeemaschine, Staubsauger und Geschirr können ebenfalls angemietet werden. An allen Apartment-Standorten sind die Apartmentreinigung sowie die Bereitstellung und der Wechsel von Handtüchern und Bettwäsche möglich. Waschcenter mit Münzwaschmaschinen und Trocknern sind ebenfalls vorhanden. Weiterhin werden für die jeweiligen Standorte spezifische Service-Mappen zusammengestellt (vgl. Dienstleistung 21). Zusätzliche kostenpflichtige Dienstleistungen werden in einer breiten Vielfalt angeboten und umfassen z. B. Frühstücks- und Menüdienste, Einkaufsservices, Catering und Partyservice, Reinigungs- und Bügelservice, Kartenvorverkaufsstelle, Reisebüro und Zeitungsservice. Zudem können naheliegende Sporteinrichtungen, im Wohnumfeld integrierte Sportanlagen (Tischtennis, Tennis, Squash) oder im Hause liegende Freizeiteinrichtungen (Clubräume, Sauna, Solarium, Fitnessräume) genutzt werden. Die Objekte werden durch Hausmeister vor Ort betreut, der auch der Ansprechpartner für die Dienstleistungen ist.
- Die DEGEWO in Berlin hat in ihrem Bestand drei Seniorenresidenzen in Alt-Britz, Falkensee und Britz mit 244 Wohneinheiten (Ein- bis Drei-Zimmer-Apartments). Die Wohnungen werden vermietet. Die Zielgruppe des Angebots sind ältere Menschen, die in gesicherter Umgebung wohnen und bei Bedarf Dienstleistungen in Anspruch nehmen wollen. In jeder der Anlagen ist auch ein Dienstleistungsstützpunkt integriert, der von einer karitativen Organisation betrieben wird (Rotes Kreuz oder Diakonie). In dem Mietpreis der Wohnungen von ca. 24 € pro m² (Einzimmer-Apartment) bis 16 € pro m² (Drei-Zimmer-Apartment) sind sowohl die Nebenkosten als auch eine Servicepauschale enthalten. Beispiele für Dienstleistungen sind Notrufanlagen in den Apartments oder die ganztägige Anwesenheit von Pflegepersonal. Weiterhin wird in den Häusern auch ein regelmäßiges Kulturprogramm angeboten.¹⁶⁷
- Die GSW Berlin bietet für ihre älteren Mieter das Dienstleistungspaket „Wohnen mit Service in der 3. Lebensphase“ an. Die Dienste innerhalb des Service-Pakets werden in Kooperation mit verschiedenen sozialen Trägern angeboten. Darunter finden sich auch viele

¹⁶⁵ Vgl. Bratfisch, Rainer: Wohnungsbaugesellschaften – Gute Angebote für wenig Geld. In: Mietermagazin, S.39, MM 1+2/01, Berlin 2001.

¹⁶⁶ Huber, Wolfgang: Flexible Vermietung von Appartements und Bordinghäusern mit diversen Serviceleistungen auf Wunsch. In: Scharp, Michael; Galonska, Jürgen; Kreibich, Rolf: Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter, Berlin 1999.

¹⁶⁷ <http://www.degewo.de/senioren2.html> [November 2004].

Angebote des GSW-Mietervereins, der z. B. Freizeitangebote für Ältere organisiert. Da die GSW generell nur als Vermittler auftritt, gibt es keine großen finanziellen Risiken für das Unternehmen in diesem Dienstleistungsbereich. Dienstleistungen, die im Rahmen des Service-Wohnens abgerufen werden können, sind der Beratungsservice zu sozialrechtlichen Fragen, die altersgerechte Wohnraumanpassung mit Finanzierungsberatung, der Handwerkerservice für kleine Reparaturen, Veranstaltungen über den Mieterverein, der Einkaufsservice, der mobile Mittagstisch, die Reinigung der Wohnung, die mobile Krankenpflege, die Ausleihe von Krankenpflegehilfsmitteln, Pflegekurse und Notrufsysteme.

- Das Evangelische Johannesstift betreibt die Wohnanlage „Seniorenzentrum Caroline Bertheau“ in Berlin-Spandau.¹⁶⁸ In acht Wohngemeinschaften werden jeweils acht pflegebedürftige Bewohner betreut. Die Wohngebäude verfügen über individuelle Schlaf- und Bäder. Küche und andere Räume sind Gemeinschaftsräume. Das Seniorenzentrum hat einen Lebensmittelladen, einen Friseur, eine Diakonie-Station und Räume für kulturelle Veranstaltungen sowie ein Kurzzeitpflegestation.

42. Sicherheitsdienstleistungen

Die Diskussion um eine zunehmende Unsicherheit in Wohnquartieren beruht sowohl auf realen Unsicherheiten z. B. aufgrund von Jugendkriminalität oder der gestiegenen Zahl von Wohnungseinbrüchen als auch auf ein subjektives Unsicherheitsgefühl der Bewohner. Sicherheitsaspekte gewinnen deshalb bei Wohnungsunternehmen zunehmend an Gewicht. Sie können sich hierbei sowohl auf das Wohnumfeld, auf das Gebäude als auch die Wohnung beziehen. Je nach Schwerpunkt haben Wohnungsunternehmen unterschiedliche Handlungsspielräume.

Auf der Quartiersebene werden Sicherheitsdienstleistungen notwendig, wenn es sich abzeichnet, dass sich die sozialen Strukturen in den Quartieren verschlechtern und die Bewohner ein Unsicherheitsgefühl äußern. Verbunden mit einem Ansteigen der Jugendkriminalität, dem Vandalismus oder Beschaffungsdelikten im Umfeld einer Drogenszene werden diese Quartiere zunehmend zu sogenannten „überforderten Nachbarschaften“.¹⁶⁹ Hierunter können Siedlungen verstanden werden, die durch Armut, Arbeitslosigkeit und Drogenkonsum geprägt sind. Für die Wohnungsunternehmen zeichnen sich hierbei Probleme durch Vandalismus oder Müllablagerung im Wohnumfeld und daraus folgende Vermietungsschwierigkeiten ab. Insbesondere bei älteren Menschen können in solchen Quartieren vermehrt Unsicherheits- und Angstgefühle entstehen.

Wohnungsunternehmen werden im Bereich „Sicherheit“ vor allem dann tätig, da als unsicher geltende Quartiere und Gebäude zu hohen Folgekosten durch Fluktuation und Leerstand führen.¹⁷⁰ Sicherheitsdienstleistungen sind dabei Leistungen, die über die übliche Vorsorgepflicht des Vermieters hinausgehen. Eine Finanzierung der Kosten für Sicherheitsdienstleistungen z. B. für Wachschutzdienste oder Conciergen ist allerdings als

¹⁶⁸ Klaatzen, Lars: Der gemeinsame Küchentisch als Modell. In: Mietermagazin, S.18, MM7+8/03, Berlin 2003.

¹⁶⁹ GdW: Überforderte Nachbarschaften, GdW-Schriften, Köln 1998.

¹⁷⁰ Hoppenstedt, a.a.O.

Teil der sonstigen Betriebsausgaben nur möglich, wenn dies vorab im Mietvertrag vereinbart worden ist.¹⁷¹

Auf der Quartiers- und Wohnumfeldebene beteiligen sich die Unternehmen häufig am Quartiersmanagement, um negativen Entwicklungen in ihren Beständen vorzubeugen (vgl. Dienstleistung 37). Auf der Objektebene kann eine Verbesserung der Sicherheit durch Conciergen (vgl. Dienstleistung 6) erfolgen. Conciergen können den unbefugten Zutritt zu den Treppenhäusern und Fluren, die Nutzung des Eingangsbereiches als Aufenthaltsraum für Fremde oder Vandalismus im Gebäude kontrollieren. Darüber hinaus können Conciergen auch das Gebäudeumfeld betreuen. Die GSW Berlin hat beispielsweise in einem Wohngebäude im sozialen Brennpunkt „Kottbusser Tor“ eine Concierge eingestellt. Diese ist z. B. für die Sauberkeit der Spielplätze oder das Vertreiben von Drogenkonsumenten in Hauseingängen verantwortlich.

Darüber hinaus haben verschiedene Unternehmen auch Wach- und Schließdienste betreut, um über deren Präsenz das Sicherheitsgefühl der Bewohner zu erhöhen. Eines von vielen Beispielen ist die GEHAG in Berlin, die offen zugängliche Räume von einem Sicherheitsdienst überprüfen lässt.¹⁷² Erfahrungen verschiedener Unternehmen zeigen jedoch, dass ein Wachschatz faktisch keine Auswirkungen auf die tatsächliche Sicherheit im Quartier hat. Eine sinnvolle Alternative zeigt die Bauverein AG Darmstadt auf: Sie hat in einem ihrer Quartiere Räumlichkeiten für Stadtteilpolizisten zur Verfügung gestellt, in denen die Beamten vor Ort Sprechstunden abhalten können.¹⁷³

Mittels baulicher Maßnahmen und Beratungsleistungen können weitere Beiträge zur Verbesserung der Sicherheit geleistet werden. Beispiele hierfür sind:

- Umgestaltung der Hauseingänge (vgl. Dienstleistung 46);
- Videoüberwachung von sicherheitssensiblen Bereichen (vgl. Dienstleistung 49);
- verbesserte Beleuchtung (Parkplätze, Zuwegungen, Eingänge, Treppen etc.),
- einbruchssichere Türen und Fenster (Beschläge, Sicherheitsschlösser),
- Einbruchshemmende oder –sichere Rollläden im Erdgeschoss,
- Alarmanlagen in den Wohnungen,
- abschließbare Etagen sowie
- Bewohnerberatung zur Nutzung von Sicherheitszubehör.

Zahlreiche Wohnungsunternehmen sind derzeit auf dem Gebiet der technischen Gebäudesicherheit aktiv. In der Siedlung Goebelstraße der GSW in Berlin lief z. B. in 2001 ein Pilotprojekt zur Verbesserung der Sicherheit in den Erdgeschossen. Hierbei wurden den Kunden zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen wie z. B. Sicherheitsbeschläge oder Schlösser für die Wohnungstüren sowie Rollläden für Erdgeschosswohnungen zu einem ermäßigten Preis angeboten. Auch Funkanlagen (Glasbruchmelder, Bewegungs-

¹⁷¹ Volker Hegemann: Ihr Recht auf Sicherheit. In: Mietermagazin 10/2002, S.30, Berlin 2002.

¹⁷² Wohnen in Berlin und Brandenburg: GEHAG: Mehr Sicherheit, S.16, Nr. 3/4, Berlin 2004.

¹⁷³ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.42.

melder, Rauchmelder etc.) sollen demnächst für einen günstigen Preis ausgeliehen werden können. Hierbei kann auch die zentrale Gebäude-Leitwarte des Unternehmens genutzt werden, an die die Alarmanlagen der Kunden angeschlossen werden können. Bei dieser Dienstleistung kann mit Einnahmen aus dem Vertrieb und der Betreuung der Anlagen gerechnet werden. Die Beratung und Information vor Ort kann über die jeweiligen Geschäftsstellen oder Hauswarte als Ansprechpartner erfolgen.

Ein weiteres Beispiel ist das „Zubehör-Programm Wohnenplus“ von der GESOBAU Berlin. Im Rahmen des Programms wird den Kunden ein breites Spektrum von Sicherheitszubehör angeboten wie z. B. einbruchshemmende Balkonverglasungen und Wohnungstüren oder der Umbau des Kellers. Die GESOBAU sorgt hierbei für eine fachgerechte und kostengünstige Ausführung der notwendigen Arbeiten.¹⁷⁴ Auch die SAGA bietet den Einbau zusätzlicher Einbruchsperrern im Stadtteil Wilhelmsburg an. Die SAGA gibt hierbei Aufbruchsperrern, Sicherheitsbeschläge oder Zusatzschlösser zum Selbstkostenpreis an die Mieter ab. Die Kosten liegen somit um ca. 50% unter dem des Fachhandels für Endverbraucher. Der Einbau erfolgt durch die Hauswarte.¹⁷⁵

43. Sonderaktionen zur Vermietung von Wohnraum

Sonderaktionen zur Vermietung von Wohnraum können helfen, die Kundenbeziehungen zu verstärken und Neumieter positiv auf das Unternehmen einzustimmen. Beispiele für Sonderaktionen zur Vermietung sind die Mieterwerbung mit Prämien für die erfolgreiche Vermittlung von Mietverträgen, die Reduzierung der Kaltmiete beim Bezug einer Wohnung in einer höheren Etage eines Gebäudes ohne Fahrstuhl („Kraxelbonus“), Einzugspräsentation bei Abschluss eines Mietvertrages (z. B. „Frühstück-im-Bett-Programm“), preiswerte Wohnungsangebote für Jugendliche (z. B. Projekt Junges Wohnen) oder Treueprämien für eine langjährige Mieterschaft (Einladung zu Ausflügen, Sachpreise etc.).¹⁷⁶

44. Sozialberatung und Konfliktlösung

Soziales Management ist für viele Wohnungsunternehmen unabdingbar geworden. Obwohl Wohnungsunternehmen primär die Aufgabe haben, Wohnraum bereitzustellen, müssen sie in vielen Fällen als sozialer Dienstleister agieren, um die Vermietbarkeit ihrer Wohnungen sicherzustellen. Soziales Management umfasst ein breites Spektrum an Maßnahmen, wie die gezielte Belegung von Wohnraum, Mieterberatungen, Konflikt-schlichtung, Dienstleistungen zur Quartierssicherheit, Hilfestellungen für ältere und behinderte Menschen, Arbeits- und Qualifizierungsmaßnahmen oder Betreuungsangebote. Wohnungsunternehmen können Sozialberatungen entweder über unternehmensangestellte Fachleute (Sozialarbeiter, qualifizierte Wohnungswirte) oder in Kooperation mit Dritten anbieten. Voraussetzungen für diese Tätigkeiten sind fachliche Kompetenz z. B. hinsichtlich der Sozialgesetzgebung und des Wohnungswesens sowie Vermitt-

¹⁷⁴ <http://www.gesobau/Mieterservice/sonstiges> [Oktober 2003].

¹⁷⁵ WIR – Mietermagazin, 1/98, S. 5, Hamburg 1998.

¹⁷⁶ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 22.

lungskompetenzen (z. B. Einfühlungsvermögen). Die Tätigkeiten der Sozialberater sind vielfältig und abhängig von der Zielgruppe. Hierbei können vier Zielgruppen benannt werden:

- Bei einkommensschwachen Kunden mit Mietschulden geht es vor allem darum, die Schulden abzubauen und einen Verbleib in der Wohnung zu sichern. Die hierbei zu erbringenden Dienstleistungen umfassen Information und Beratung über Möglichkeiten der Wohngeldzahlungen und der ergänzenden Hilfe zum Lebensunterhalt z. B. bei Beziehern niedriger Renten, Hilfestellungen bei der Antragsstellung, Begleitung zu Behördengesprächen, Prüfung der Amtsbescheide und Beratung bei Widersprüchen (vgl. Dienstleistung 39).
- Zunehmend wichtiger werden auch Hilfestellungen für ältere Menschen, um diesen bei eingeschränkten Fertigkeiten oder zunehmender Altersschwäche den Verbleib in der eigenen Wohnung zu sichern. Die Dienstleistungen umfassen hierbei die Vermittlung von haushaltsbezogenen Dienstleistungen, Informationen über die Anpassung des Wohnraums (vgl. Dienstleistung 2), das Angebot von barrierefreiem Wohnraum oder das Umzugsmanagement. Verbunden werden muss dies bei Beziehern geringer Renten zu meist mit einer entsprechenden Finanzierungsberatung bzw. einer Beratung hinsichtlich der Möglichkeiten der Finanzierung durch die Sozialkassen.
- Eine weitere Zielgruppe sind verhaltensauffällige Mieter, die z. B. durch Pöbeleien und Übergriffe auf Dritte sowie durch die eigene Verwahrlosung bzw. die der Wohnung Konflikte anregen. Schwieriger zu beurteilen sind Fälle von Lärmbelästigung durch eine Mietpartei oder Alkoholprobleme einzelner Mieter. Neben der Konfliktlösung geht es hierbei vor allem um die Beratung und die Vermittlung von Hilfestellungen der betroffenen Parteien unter Einschaltung der Sozialämter, da bei starker Verwahrlosung Wohnungsunternehmen nur im begrenzten Umfang tätig werden können.
- Ein weiterer Schwerpunkt des Sozialmanagements ist die Konfliktlösung bei Streitigkeiten zwischen Mietparteien. Konflikte zwischen den Mietparteien können sehr gravierend für das Wohnklima innerhalb eines Gebäudes sein. Neben einer unternehmenseigenen Institutionalisierung ist die Etablierung von Schlichtungskommissionen innerhalb der Mieterschaft möglich. So hat z. B. die Berliner Genossenschaft "Treptow-Nord" eine Kommission zur Vermittlung bei Streitigkeiten zwischen Mitgliedern hinsichtlich der Störung der Hausordnung ins Leben gerufen, für die sich Mitglieder ehrenamtlich zur Verfügung gestellt haben.

Die Tätigkeiten der Sozialberater sind abhängig von den jeweiligen Problemfällen und erfordern viel Fingerspitzengefühl, da die Informationen über Konflikte nicht immer zutreffend sein müssen, sondern z. B. auf falschen Interpretationen oder auf Nachbarschaftsstreitigkeiten beruhen können. Bei Mieterstreitigkeiten sollte eine Recherche des Sachverhalts daher an erster Stelle stehen. Die Sozialberater der Wohnbau Mainz z. B. befragen zunächst die Nachbarschaft, ob tatsächlich ein offensichtlicher Konflikt vorliegt und ihre Wohnsituation davon

beeinträchtigt wird.¹⁷⁷ Erst wenn z. B. Lärmbelästigungen auch von anderen Parteien wahrgenommen werden, die sich nicht beschwert haben, wird der mögliche Verursacher angesprochen, die Ursache des Problems bestimmt und nach Lösungen gesucht.

Um auf Probleme in den Beständen zu reagieren, bietet sich auch eine proaktive Strategie an, bei der man nicht wartet, bis die Probleme dem Unternehmen bekannt gemacht werden. Das Wohnungsunternehmen Haag Wonen in den Niederlanden hat hierzu eine mobile Wohnberatung eingeführt.¹⁷⁸ Hierbei handelt es sich um eine Gemeinschaftsinitiative der Gemeinde Den Haag und einiger Wohnungsunternehmen. Mit einem Caravan werden regelmäßig die Stadtentwicklungsgebiete von Den Haag angefahren. Das Wohnungsunternehmen nutzt den Caravan für ein Beschwerdemanagement, der Mediation bei Mieterkonflikten sowie zur Schuldnerberatung. Ein qualifiziertes Team berät die Bewohner darüber hinaus zu vielfältigen Themen wie dem Energieverbrauch, der Verbesserung der Einbruchssicherheit, lokaler Infrastruktur oder zu Mietkostenunterstützung. Die Stadt nutzt den Caravan, um Bewohner bei der Arbeitsplatzsuche zu helfen und Sprachkurse zu vermitteln.

Die Vorteile einer Sozialberatung und Konfliktlösung liegen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mieterseite.¹⁷⁹ Der Auszug von älteren Menschen, die nicht mehr in ihrer Wohnung verbleiben können, ausstehende Mietzahlungen oder der Auszug von Mietern aufgrund von Nachbarschaftskonflikten beeinträchtigen unmittelbar die Einnahmen der Unternehmen. Besonders gravierend kann die Situation werden, wenn aufgrund erhöhter Fluktuation das soziale Klima in einem Wohngebäude beeinträchtigt wird und die soziale Struktur in einem Quartier an Stabilität verliert.¹⁸⁰

45. Sportangebote

Viele lokale Sportangebote werden von dem äußerst starken Vereinwesen in Deutschland betreiben. Es gibt jedoch Quartiere, in denen die Präsenz von Sportvereinen gering und ein umfeldnahes Sportangebot nicht vorhanden sind. Zahlreiche Wohnungsunternehmen haben auf diese Situation reagiert, indem sie entweder Sportvereine unterstützen oder selbst sportliche Aktivitäten in ihren Quartieren initiieren.

Die SAGA Hamburg hat z. B. in Zusammenarbeit mit der Hamburger Sportjugend das Sportprojekt „SAGA-Move“ ins Leben gerufen. Auf 16 Sportplätzen wird ein regelmäßiges Training für Jugendliche veranstaltet. Besonders beliebt sind die Mitternachts-Basketballturniere, die von Rap- und Hip-Hop-Musik begleitet werden. In das Pro-

¹⁷⁷ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.31.

¹⁷⁸ Kortmann, Jaap; Derijke, Erica: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for the Netherlands, Amsterdam 2002 (s.a. www.stustainable-homesverce.org).

¹⁷⁹ Vgl. hierzu die Erfahrungen der GSW mit professionellen Konfliktschlichtern: Wartmann, Volker: Mieter-Konfliktschlichtung bei der GSW – Positive Zwischenbilanz der Streitschlichter. In: Mietermagazin, S.21, MM 5/02, Berlin 2002.

¹⁸⁰ <http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/buelowstrasse/index.shtml> vom April 2003.

gramm sind auch Trainingslehrgänge für Jugendliche zu „Streetball-Instruktoren“ eingeschlossen, die ihrerseits die Sportaktivitäten in den Quartieren organisieren sollen.¹⁸¹ Das Programm wird von professionellen Trainern betreut. Für ältere Mieter organisiert die SAGA z. B. Boule-Spiele.¹⁸²

Auch Berliner Unternehmen haben ein breites Spektrum an Sportangeboten, die zumeist von Mieterinitiativen organisiert und durch das Unternehmen unterstützt werden. Das Angebot umfasst beispielsweise Fahrradtouren, Tennis, Basketball, Badminton, Fußball, Kegeln und Tischtennis. Beispiele hierfür finden sich bei den Genossenschaften bbg, der EVM Berlin und „Humboldt-Universität“.¹⁸³ Die ARWOBAU hat als Apartmentvermieter in den meisten ihrer Objekte ein Haussportangebot wie Tischtennis oder Fitness. Mieter können dabei naheliegende Sportanlagen wie Tennis oder Squashplätze benutzen.

Häufig unterstützen Wohnungsunternehmen auch Sportveranstaltungen. Beispiele hierfür sind Turniere und Wettkämpfe im Fußball, Eishockey, Boule, Streetball und -tennis sowie Basketball. Ein besonderes Beispiel für derartige temporäre Aktionen ist der „Hochhauslauf“ der Berliner Genossenschaft IDEAL, bei dem ein Etappenziel im obersten Geschoss eines 30-stöckigen Wohnhaus in Gropiusstadt liegt.¹⁸⁴ Unter dem Namen „Treppenstürmer“ wurde der Hochhauslauf auch von der SAGA Hamburg 2002 etabliert¹⁸⁵ und 2004 findet der Treppenlauf bei der GSW Berlin über 20 Etagen statt.¹⁸⁶ Die GEWOBAG Berlin hat in 2003 zu einem Festival des Sports in Berlin-Siemensstadt eingeladen. In Kooperation mit Sportvereinen konnten die Teilnehmer mehr als 40 Sportarten ausprobieren.¹⁸⁷

Im Gegensatz zu der Unterstützung von Vereinen oder von Veranstaltungen unterhalten Wohnungsunternehmen nur im geringeren Umfang Sportanlagen. Eines von wenigen Beispielen ist der Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick in Berlin, der ein Schwimmbad in Schmargendorf betreibt. Die Nutzung ist den Mitgliedern und ihren Gästen vorbehalten. Ebenso unterhält die Genossenschaft in Marienfelde zwei Tennisplätze und einen Basketballplatz.¹⁸⁸ Allerdings engagieren sich die Wohnungsunternehmen häufiger in der Instandsetzung von Sportanlagen. So hat beispielsweise die WIRO mit Landeszuschüssen die Renovierung einer Sporthalle übernommen, um das Wohnumfeld aufzuwerten und Spielmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche zu schaffen. Nach Abschluss der Baumaßnahmen wurde die Halle vom Polizeisportverein Magdeburg übernommen. Ein anderes Beispiel ist die GeWoG Berlin, die im Auftrag der Gemeinde das lokale Freibad und das Sportforum bewirtschaftet.

¹⁸¹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 44.

¹⁸² WIR – Mietermagazin, 1/98, S. 5, Hamburg 1998.

¹⁸³ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 22.

¹⁸⁴ Ebd. S. 22.

¹⁸⁵ http://www.saga.de/info/251_1660.html [November 2003].

¹⁸⁶ Wohnen in Berlin und Brandenburg: Erster Treppenlauf über 20 Etagen, S. 3, Nr. 3/4, Berlin 2004.

¹⁸⁷ Wohnen in Berlin und Brandenburg: Festival des Sports, S. 2, 7/8. 2003, Berlin 2003.

¹⁸⁸ Genossenschaftsforum, a.a.O., S.23; <http://www.bwv-zk.de>.

46. Umgestaltung von Hauseingängen

Hauseingänge sind die „Visitenkarte“ eines Gebäudes. Sie sollten ein repräsentativer Teil des Hauses sein, da sie einen Eindruck von dem Unternehmen und den im Objekt wohnenden Mietern zu vermitteln. Bauliche Defizite bei den Hauseingängen können dabei ebenfalls indirekt Folgekosten nach sich ziehen. Die SAGA Hamburg hat beispielsweise im Rahmen einer Kundenzufriedenheitsbefragung festgestellt, dass der Zustand der Hauseingänge in ihren Beständen der 1970er und 80er Jahre von den Mietern bemängelt wird und die Eingangsbereiche als unsicher erachtet werden.¹⁸⁹ Dies wurde damit begründet, dass sich Jugendliche laufend in den Eingangsbereichen aufhalten und Vandalismusschäden an Eingangstüren, Mobiliar, Briefkästen und Wänden zu beobachten sind.¹⁹⁰ Um diesen Mängeln zu entgegen, verfolgte die SAGA bei der Umgestaltung der Eingangsbereiche folgende Prinzipien:

- Herstellung einer offenen, hellen und freundlichen Eingangssituation,
- individuelle Gestaltung zur Erhöhung des Wiedererkennungswertes,
- Instandsetzung und Beschriftung der Klingeltableaus und Briefkastenanlagen,
- Verbesserung der Zuwegungen im Außenbereich,
- Optimierung der Beleuchtungssituation zur Vermeidung von Angsträumen,
- Einrichtung von Sitzgelegenheiten unter Vermeidung von Unsicherheiten z. B. für Ältere,
- Einrichtung von Abstellflächen und Vordächern sowie
- Bewohnerbeteiligung bei der Gestaltung.

Die von der SAGA Hamburg durchgeführten Maßnahmen wurden mit einem finanziellen Aufwand von ca. 20.000 bis 220.000 € durchgeführt. Sie wurden von den Bewohnern durchweg positiv beurteilt. In der Folge nahmen auch Verschmutzungen und Vandalismus ab. Ein anderes Beispiel findet sich bei der WBG Berlin. Das Unternehmen hat ebenfalls im Rahmen ihrer Sanierungstätigkeit Hauseingänge umgestaltet. Der Eingangsbereich wurde dabei abgerissen und eine neue Gestaltung vorgenommen, um mehr Lichtdurchlässigkeit und Einsehbarkeit zu schaffen. Weiterhin wurden individuelle Farbkonzepte verwandt sowie Türen, Außenbeleuchtung und Klingeltableaus erneuert. Bei den Plattenbauten Typ WBS 70 wurden die Briefkästen in den Außenbereich verlegt. Auch hierbei konnte festgestellt werden, dass der Vandalismus erheblich abgenommen hat.¹⁹¹

Auch die DEGEWO Berlin hat die Eingangsbereiche im Objekt „Schlangenbader Straße“ umgestaltet. Hierbei handelt es sich um eine Großwohnanlage des sozialen Wohnungsbaus, die über einer Autobahn errichtet wurde. Mitte der 1990er Jahre machten sich hier zunehmende Leerstände bemerkbar. Aufgrund der Konstruktion mit sehr langen Fluren und einer hohen Bewohnerzahl ließ sich der Zutritt zu den Etagen nicht kontrollieren. Jugendliche nutzen die „Gelegenheit“ des freien Zugangs und Vandalismus führte zu hohen Instandhaltungs-

¹⁸⁹ Hoppenstedt, a.a.O., S.32.

¹⁹⁰ Ebd. S.34.

¹⁹¹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S.11.

kosten. Die DEGEWO beschloss daraufhin ein verbessertes Sicherheitskonzept umzusetzen, bei dem auch die Eingangsbereiche umgestaltet wurden. Hierbei wurden in den zentralen Eingängen Klingelsprechanlagen mit Codierung eingeführt. Weiterhin wurden alle Flure individuell mit Eingangstüren und Klingeltableaus versehen, so dass ein nochmaliges klingeln erforderlich ist. An zahlreichen Stellen wurde zudem Videotechnik zur Überwachung eingesetzt. Die Maßnahmen wurden von den Mietern positiv bewertet und führten geringerem Leerstand.¹⁹²

47. Umzugsmanagement

Mit der Differenzierung des Wohnungsangebots und einer erhöhten Anforderung an arbeitsmarktbedingter Mobilität nimmt auch die Zahl der Umzüge zu. Nach Auswertungen der Kundendatei von Techem zogen z. B. im Jahre 2001 in Mainz 16,8 % aller Haushalte um, in Berlin 10,7%, in München 7,5% und in Stuttgart 6,6%. Das Unternehmen erklärt die hohen Zahlen in Mainz mit einer erhöhten Bautätigkeit in den letzten Jahren.¹⁹³ Allerdings ermittelte der BBU, dass bei seinen Mitgliedsunternehmen in Berlin und Brandenburg der häufigste Umzugsgrund mit ca. 20% die Wohnungsgröße ist.¹⁹⁴ Weitere Gründe können der Umzug in Altersheime sein (10,4%) und Zusammenzug mit dem Lebenspartner (9,2%) sein. Hierbei können Wohnungsunternehmen durchaus proaktiv handeln, indem sie entweder Alternativangebote vermitteln oder älteren Menschen wohnbegleitende Dienstleistungen anbieten, um die Kunden im Bestand zu halten.

Umszugsmanagement umfasst die Beratung, Organisation oder Durchführung eines Mieterumzugs. Als Dienstleistung wird das Umzugsmanagement in verschiedenen Formen von zahlreichen Wohnungsunternehmen angeboten wie der GESOBAU und der GEHAG in Berlin. Ziel der Dienstleistung ist die Gewinnung von Neukunden und das Halten von bestehenden Mietverhältnissen durch Umzüge innerhalb des Bestandes. Das Umzugsmanagement wird meist in Kooperation mit Umzugsunternehmen angeboten. Das Wohnungsunternehmen übernimmt dabei den Abschluss eines Rahmenvertrages, das Marketing und die Vermittlung der Leistung.

Das Umzugsunternehmen gewinnt im Gegenzug den Zugang zu zahlreichen neuen Kunden. Die Kunden wiederum profitieren durch Sonderpreise für den Umzug. Das Leistungsspektrum im Umzugsmanagement kann sehr weitreichend sein: Beratung und Umzugsannahme, Bereitstellung von Verpackungskartons, fachgerechte Verpackung, Demontage und Montage der Möbel, Entsorgung der Restmöbel, Besenreinigung der alten Wohnung, Anmeldeformalitäten beim Einwohnermeldeamt, Lagerung von Möbeln und Hausrat, Abholung und Montage von Neumöbeln, Einrichten von Ladezonen

¹⁹² Ebd. S 12; Jens Sethmann: Die „Schlange“ – Teufelswerk oder Paradies?. In: Mietermagazin 7+8/00, S.11, Berlin 2000.

¹⁹³ Wartmann, Volker: Wie häufig ziehen die Deutschen um. In: Mietermagazin, S.22, MM 1+2/03, Berlin 2003.

¹⁹⁴ Wild, Rainer: Warum ziehen Mieter um? In: Mietermagazin, S.20ff., MM 4/03, Berlin 2003.

sowie Versicherungsschutz (Grundhaftung, erweiterte Haftung, Zusatzversicherungen etc.).

Ein Beispiel für dieses Angebot findet sich bei ServiceHaus Mannheim.¹⁹⁵ Der Umzugsservice des Unternehmens umfasst die Vermietung von Transportern und Lkws, das Verpacken und den Transport, die Vermietung von Verpackungsmaterial und den Verkauf von Umzugskartons, das Angebot von Handwerkerleistungen (z. B. Küchenabbau, Zuschneiden von Arbeitsplatten, Wasseranschluss von Spüle, Maler- und Tapezierarbeiten), die Entsorgung von Altmöbeln, die Endreinigung der Wohnung und die Zwischenlagerung von Umzugsgütern. Des Weiteren wird in Zusammenarbeit mit der Deutschen Telekom ein Ummeldeservice für den Telefonanschluss angeboten. ServiceHaus tritt hierbei als Vermittler zwischen Telekommunikationsgesellschaft und Mietern auf, d.h. es übersendet den neuen Mietern Auftragsformulare und leitet diese an die zuständige Telekom-Niederlassung weiter.

Eine besondere Form des Umzugsmanagements sind sogenannten „Relocation Services“, die Komplettumzüge nicht nur innerhalb eines Landes, sondern auch aus dem Ausland nach Deutschland organisieren. Hierbei steht zumeist ein umfassender Service-Gedanke im Vordergrund, der nicht nur den eigentlichen Umzug, sondern auch die Recherche von Wohnungsangeboten, Kindergarten- und Schulumöglichkeiten sowie Behördengänge (Anmeldungen beim Einwohnermeldeamt, Schulanmeldungen, Stromversorger, Telefonanschluss) umfasst. Weitergehende Dienstleistungen sind z. B. die Durchführung einer Stadtrundfahrt zur Auswahl von möglichen Wohngebieten, die Beauftragung und Beaufsichtigung von Wohnumbauten und der Einrichtung der Wohnung, die Zusammenstellung von Informationen über Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten sowie über kulturelle Besonderheiten des Standortes (z. B. Hinweise zur Mülltrennung, Parkregelungen oder Wohnungsübergabe).

48. Verkauf von ÖPNV-Tickets

In der Zeit von 1999 bis 2002 konnten Mieter der GSW in den Geschäftsstellen Jahreskarten für die Berliner Verkehrsgesellschaft (BVG) zu vergünstigten Konditionen kaufen. Die Idee zu dieser Dienstleistung war aus einer Notsituation heraus entstanden, da der Anschluss des Quartiers Pulvermühle an den öffentlichen Nahverkehr sich erheblich verzögerte. In Gesprächen mit der BVG konnte daher eine Übergangslösung vereinbart werden, bei der ein kleiner Shuttlebus das Gebiet mit dem ÖPNV verband. Als Gegenleistung erklärte sich die GSW bereit, ca. 1.000 Monatsmarken unter ihren Mietern zu verkaufen. Hierbei gewährte die BVG aufgrund ihres Rabattsystems (1,5 bis 3,5% je nach verkaufter Menge) zusätzlich zum Jahresrabatt (12 für 11) noch einen weiteren Rabatt von 5%. Weiterer Bestandteil der Vereinbarung war eine Kostenteilung bei Marketingaktionen. Die ursprünglich vereinbarte Laufzeit von einem Jahr wurde anschließ-

¹⁹⁵ Scholl, Gerd; Scheer, Dirk, a.a.O., www.ioew.de/dienstleistungen >> Projekte >> Service Engineering in der Wohnungswirtschaft.

end verlängert, da die GSW zwischenzeitlich Berlinweit der größte Vertreiber von Jahresmarken für die BVG war. Der Verkauf an die Mieter erfolgte über die Geschäftstellen und dem zentralen Wohnungsmarkt. Nach einigen Umstellungen war es auch möglich, die Jahresmarken online auszudrucken. Der Zeitaufwand für den Verkauf war allerdings nicht unbedeutend, da insbesondere zum Jahresende der größte Teil der Marken verkauft wurde. Aufgrund von Unstimmigkeiten zwischen der Deutschen Bahn als Betreiber der S-Bahn und der BVG als Betreiber von U-Bahnen und Bussen konnte diese sehr erfolgreiche Dienstleistung nicht mehr fortgeführt werden.

49. Versicherungsberatung

Jedes Wohnungsunternehmen besitzt eine Vielzahl von Versicherungen sowohl zum Schutz des eigenen Bestandes als auch zur Abwehr von Forderungen. Je größer der Bestand eines Unternehmens ist, desto günstiger werden im Allgemeinen die Konditionen der Versicherungen. Es ist somit für ein Wohnungsunternehmen naheliegend, wohnbegleitende Versicherungsprodukte wie die Hausratversicherung an seine zu Kundschaft zu vermitteln. Da jedoch der Versicherungsmarkt inzwischen eine sehr große Anzahl an Versicherungsprodukten umfasst und ein spezielles Know-how erfordert, haben Wohnungsunternehmen vor allem Kooperationen mit Versicherungen geschlossen oder eigenständige Tochtergesellschaften gegründet. Hierzu gibt es verschiedene Beispiele:

- Die GEHAG besitzt beispielsweise die „GEHAG Versicherungsvermittlungs- und Vermögensverwaltungs GmbH“. Die Tochtergesellschaft ist hierbei als Makler für mehrere Versicherungen tätig und berät auch zu Fragen der Vermögensbildung. Die Aufgabe als Versicherungsberater ist u.a. die Analyse bestehender Verträge, die Optimierung der vorhanden Produkte des Haushaltes sowie das Angebot von kostengünstigeren Versicherungen. Um zu verhindern, dass durch Fehlberatungen ein Imageverlust für die Muttergesellschaft entsteht, hat sich die Tochter verpflichtet, bedürfnisorientiert für die Mieter zu arbeiten.
- Die GSW hat gleichfalls eine Tochtergesellschaft gegründet, die Wohnwert-Versicherungsagentur GmbH. Diese betreut den Versicherungsbestand der GSW und bietet den Mietern die Vermittlung von Versicherungsprodukten an.
- ServiceHaus Mannheim bietet ebenfalls Versicherungen an.¹⁹⁶ Hierbei arbeitet das Unternehmen mit einem Versicherungsunternehmen und mit einer Bausparkasse zusammen. Das Versicherungsangebot umfasst nicht nur wohnungsbezogene Versicherungen (Hausrat, Glasbruch etc.), sondern auch zusätzliche Angebote (z. B. Privat- und Rechtsschutzversicherungen).

50. Videoüberwachung

Neben verschiedenen Sicherheitsdienstleistungen wie der Beratung zu oder Verkauf von Sicherheitstechnik (vgl. Dienstleistung 42) arbeiten inzwischen zahlreiche Unter-

¹⁹⁶ Scholl, Gerd; Scheer, Dirk: a.a.O., www.ioew.de/dienstleistungen .

nehmen mit Videoüberwachung, um das Sicherheitsgefühl der Mieter in ihren Beständen zu erhöhen. Verschiedene Untersuchungen haben eine unmittelbare Wirkung von Videoüberwachung auf die Kriminalität und Vandalismus in den bewachten Räumen gezeigt. Allerdings ist auch anzumerken, dass hierbei Verdrängungsprozesse in Gang gesetzt werden und Täter auf andere Quartiere ausweichen. Die zentrale Videoüberwachung über Wachdienste oder Conciergen konzentriert sich vor allem auf halb-öffentliche Bereiche wie Hauseingänge, Spielplätze oder Tiefgaragen.

Der Einsatz von Videotechnik in öffentlichen Räumen ist jedoch derzeit umstritten. Grundlage für die Beobachtung öffentlicher Räume ist § 6b des Bundesdatenschutzgesetzes, der 2001 aufgenommen wurde.¹⁹⁷ Im halböffentlichen Bereich (Tiefgaragen, Flure, Eingangsbereiche, Innenhöfe etc.) hat der Eigentümer hingegen weiterreichende Möglichkeiten beim Einsatz der Videotechnik.¹⁹⁸ Aufgrund der noch teilweise ungeklärten Verhältnisse schlägt der GdW hierbei verschiedene Regeln bei der Inbetriebnahme und Nutzung der Videoüberwachung vor, wie z. B. umfassende Mieterinformation, Bestimmung des Zwecks der Anlage, Bestimmung von Aufbewahrungszeiten der Videobänder, Auswahl von zugelassenen Mitarbeitern für die Betrachtung der Aufnahmen u.s.w.¹⁹⁹ Weitere Voraussetzungen sind, dass mittels Hinweisschilder auf die Überwachung hingewiesen wird und dass ein Einverständnis aller Mietparteien vorhanden ist.²⁰⁰ Wie das Landgericht Berlin festgestellt hat, kann hierbei jedoch eine unzulässige Beeinträchtigung des Persönlichkeitsrechtes vorliegen.²⁰¹ Eingangsvideoaugen in Klingeltableaus dürfen daher z. B. erst nach einem Klingelzeichen für die spezielle Mieterpartei freigeschaltet werden.

Handelsübliche technische Systeme sind in einer breiten Vielfalt vorhanden (z. B. Bosch „TeleWatch“).²⁰² Sie umfassen die entsprechenden Kameras, Aufzeichnungsgeräte und Monitore. Voraussetzung ist ferner ein nutzbares Kabelnetz, um die Signale von der Eingangskamera zu den Wohnungen zu übertragen.

In der Wohnungswirtschaft finden sich verschiedene Beispiele für die Videoüberwachung. Die GSW Berlin hat z. B. im Quartier Pulvermühle ein Pilotprojekt zur Überwachung von Spielplätzen durchgeführt. Ziel des Versuches war es, ein Verfahren zu erproben, mit dem Eltern ihre Kinder von der Wohnung aus auf dem Spielplatz beaufsichtigen können. Da es sich um einen halböffentlichen Platz handelt, waren umfangreiche Sicherheitsmaßnahmen notwendig, damit nur Berechtigte Zugriff auf die Videobilder

¹⁹⁷ Schuster, Sabine: Sicher hinter Schloss und Riegel. In: Mietermagazin 10/2002, Berlin 2002, S. 31.

¹⁹⁸ Kleine-Arndt, Heinrich (o.J.) Sind Eingangsbereiche von Mietshäusern und das Wohnumfeld „öffentlich zugängliche Räume“?, <http://www.vdw-online.de/htm/public/info/i10-00/s1.htm> [November 2003].

¹⁹⁹ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 41.

²⁰⁰ Vgl. Klaaßen, Lars: Persönlichkeitsrecht contra persönlicher Schutz. In: Mietermagazin, S. 18, MM 4/03, Berlin 2003.

²⁰¹ Volker Hegemann: Ihr Recht auf Sicherheit. In: Mietermagazin 10/2002, S. 30, Berlin 2002.

²⁰² Panhoff, Christina: Telewatch – Mit Sicherheit ein besseres Gefühl. In: Bis 2006, Heft 5, August 2001, Potsdam 2001.

hatten. Hierzu wurden Kameras am Spielplatz installiert und Monitore in den Wohnungen angebracht. Eine schaltbare Elektronik ermöglichte, dass nur Eltern mit Kindern die Videobilder der Kameras betrachten konnten. Allerdings zeigte sich in einer Befragung, dass die Kunden nicht bereit waren, für die Dienstleistung zu zahlen und die Investitionskosten somit beim Wohnungsunternehmen verbleiben.²⁰³

Weiterhin gibt es verschiedene Projekte zur Videoüberwachung von Eingangsbereichen und Müllplätzen. Die GSW Berlin lässt beispielsweise einen Eingangsbereich und einen Müllplatz am Zabel-Krüger-Damm mit einer Videokamera sowie Eingangs-, Flur- und Garagenbereiche in einer Wohnanlage am Kottbusser Tor durch eine Concierge überwachen. Andere Berliner Beispiele finden sich bei der DEGEWO und der WBM. Die Berliner Genossenschaft „Humboldt-Universität“ hat aufgrund von Vandalismus in den Aufzügen Videokameras installieren lassen, die zentral überwacht werden.²⁰⁴

51. Wassermanagement

Die Kosten für die Wasserver- und -entsorgung stellen nach den Energiekosten der wichtigste Posten für die Betriebskosten dar. Dies gilt um so mehr, wenn von den Städten Niederschlagswasserabgaben verlangt werden wie z. B. in Berlin. Um die Kosten zu minimieren, bietet sich ein Wassermanagement der Unternehmen an. Das Wassermanagement umfasst sowohl die Wasserbewirtschaftung der Außenanlagen und des Regenwassers als auch Maßnahmen zur Minderung des Wasserverbrauchs der Bewohner. Hierzu gibt es verschiedene Beispiele:

- Die STADT UND LAND Berlin hat in drei Wohnsiedlungen nachhaltige Wasserbewirtschaftungskonzepte realisiert. Diese umfassen die Anlage von Regenwasserauffangbecken zur Gartenbewässerung und zur WC-Spülung über ein getrenntes Leitungssystem, die Vermeidung von Versiegelung im Außenbereich zur Minderung der Versiegelungsabgabe und Informationen der Mieter über Möglichkeiten zur Minderung des Wasserverbrauchs.²⁰⁵
- Die GSW Berlin hat 2001 den Umweltpreis der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung für ihr Regenwassermanagement in der Siedlung Belß-Lüdeckestraße erhalten.²⁰⁶ Im Rahmen einer Sanierungsmaßnahme wird das anfallende Regenwasser gesammelt, mit Biofiltern gereinigt und mit UV-Licht desinfiziert. Über ein separates Leitungsnetz wird das anfallende Wasser anschließend zur Gartenbewässerung und zur WC-Spülung verwendet.

Ein wichtiges Element des Wassermanagements ist die kostengerechte Zuordnung der Kaltwasser-Verbrauchskosten, da eine bundesweite Verpflichtung zum Einbau von Kaltwasserzählern nicht besteht. Die Länder haben jedoch individuelle Regelungen

²⁰³ Schuster, Sabine: Sicher hinter Schloss und Riegel. In: Mietermagazin 10/2002, S. 31, Berlin 2002.

²⁰⁴ Das Journal, S. 4, 2/2003.

²⁰⁵ STADT UND LAND: Pressespiegel 2003, Berlin 2003.

²⁰⁶ Mietermagazin: Umweltpreis für die GSW, MM 11/01, S. 14, Berlin 2001.

erlassen, wobei bis auf Berlin und Bayern in Neubauten Kaltwasserzähler vorgeschrieben sind.²⁰⁷ In fast allen Bundesländern muss bei einer Nutzungsveränderung der Kaltwasserzähler nachgerüstet werden, es sei denn, die Kosten sind unzumutbar hoch. Lediglich in Hamburg besteht eine Verpflichtung, bis Herbst 2004 alle Wohnungen nachzurüsten. Da die Kosten für Kaltwasser nach Wohnfläche verteilt werden, liegt häufig keine Kostengerechtigkeit vor. Haushalte, die sparsam mit Wasser umgehen, werden hierdurch benachteiligt. Der freiwillige Einbau von Kaltwasserzählern kann nur im Einverständnis mit allen Mietern erfolgen. Da hierdurch Höchstverbraucher auch zu höheren Zahlungen herangezogen werden, kann es schwierig sein, Einverständnis zu erzielen.²⁰⁸ Beim Einbau von Kaltwasserzählern handelt es sich um eine Modernisierung, so dass die Kosten gemäß Miethöhegesetz auf die Miete umgelegt werden können.

Neben dem Wasserverbrauch ist auch die Wasserqualität ein wichtiges Element des Wassermanagements. Die Wasserqualität kann vor allem durch die Möglichkeit der Legionellenbildung und durch Schwermetalle beeinträchtigt werden. Letzteres gilt insbesondere bei Altbeständen, in denen noch viele Trinkwasserleitungen aus alten Bleirohren oder verzinkten Eisenleitungen bestehen. In Berlin gab es beispielsweise in 2001 noch ca. 40.000 Hausanschlüsse mit Bleileitungen.²⁰⁹

Aber auch durch Kupferleitungen können die zulässigen Grenzwerte für den Kupfergehalt überschritten werden, wenn das Wasser einen pH-Wert von mehr als 7,3 aufweist. Erhöhte Schwermetallgehalte sind insbesondere für kleine Kinder gefährlich, da die üblichen Grenzwerte sich zumeist an einem durchschnittlichen Erwachsenen orientieren. Grüne Flecken in den Waschbecken oder ein metallischer Beigeschmack sind sichere Anzeichen für den erhöhten Schwermetallgehalt. Bei Verdachtsmomenten wünschen sich deshalb viele Menschen eine Überprüfung ihrer Wasserqualität. Eine Möglichkeit hierfür ist die Wasseranalyse durch die „Grüne Liga“ in Berlin, die zu diesem Zweck über ein mobiles Labor in einem Kleintransporter verfügt, mit dem die wichtigsten Schadstoffe vor Ort analysiert werden können. Eine Abholung von Wasserproben erfolgt zudem mit einem „Wasserproben-Taxi“, bei der ein Mitarbeiter mit dem Fahrrad zu den Wohnungen oder den Brunnen fährt. Mit der Novellierung der Trinkwasserverordnung sank der Grenzwert für Blei im Trinkwasser in 2004 auf zunächst 25 Mikrogramm, in 2013 wird er dem WHO-Richtwert von 10 Mikrogramm angepasst. Dies bedeutet, dass größere Teile im Bestand aufgrund der alten Leitungen keine hinreichende Schwermetallfreiheit aufweisen werden.²¹⁰ Hervorzuheben ist hierbei, dass Hauseigentümer gesetzlich verpflichtet sind, die Einhaltung der Grenzwerte zu gewährleisten.

²⁰⁷ <http://www.enco.de/gesetz/kaltwasser.html> [November 2003].

²⁰⁸ Mettin, Sabine: Betr.: Kaltwasserzähler. In: Mietermagazin 12/00, S. 8, Berlin 2000.

²⁰⁹ Mogler, Sigurd: Labor auf Rädern. In: Mietermagazin 7+8/01, S. 7, Berlin 2001.

²¹⁰ Lohse, Andreas: Blei – die unendliche Geschichte. In: Mietermagazin, S. 6, 10/02, Berlin 2002.

52. Wintergärten

Dichte Stadtstrukturen bedingen die Lage von Wohnungen an Hauptverkehrsstraßen. Mit zunehmender Mobilität werden auch die dazugehörigen Lärmbelastungen zunehmend größer. Eine Abschirmung der Wohnungen ist durch lärmhemmende Fenster und Türen möglich, Balkone sind hingegen gegen Lärmimmissionen ungeschützt.

Um einerseits das Problem der Lärmbelastung zu lösen und andererseits eine längere Nutzbarkeit der Balkone auch in den Übergangszeiten zu ermöglichen, hat die GESOBAU Berlin ihren Mietern im Märkischen Viertel ein Angebot für Wintergärten unterbreitet.²¹¹ Bei dem Quartier handelt es sich um ein Neubauprojekt der siebziger Jahre mit Hochhäusern und relativ einheitlicher Gebäudestruktur. Die Kunden können im Rahmen des Zubehör-Programms „WohnenPlus“ eine Balkonverglasung erwerben. Die Verglasung ist von der GESOBAU speziell für die Balkone entworfen worden, so dass sie technisch optimiert ist und individuelle Anfertigungen verschiedener Hersteller entfallen. Hierdurch wird einerseits die Einheitlichkeit der Fassade gewährleistet und andererseits konnten Kostenvorteile aufgrund größerer Stückzahlen erreicht werden.

53. Wohnungsvermittlung und Wohnungstausch

In einigen Regionen können freie Wohnungen nicht mehr aus der eigenen Bewerberkartei besetzt werden, da das Angebot die Nachfrage übersteigt. So zeigte eine Umfrage unter Berliner Wohnungsunternehmen, dass nur noch ca. 46% aller Neuvermietungen aus der Kartei erfolgen.²¹² Weitere 20% werden über Zeitungsanzeigen gewonnen und ca. 12% über Call-Center. Das Internet spielt inzwischen eine bedeutende Rolle mit ca. 9%. Hierbei ist es inzwischen üblich, dass Wohnungsunternehmen sowohl ihre eigene Homepage mit Angeboten erweitern als auch große Immobilienportale nutzen. Der GdW Bundesverband der deutschen Wohnungswirtschaft hat z. B. zusammen mit Immobilien Scout 24 gemeinsam eine Plattform unter der Adresse www.gutundsicherwohnen.de eingerichtet. Vorteile von internetgestützten Datenbanken sind geringere Kosten als bei Zeitungsanzeigen, die Flexibilität und die Darstellung der Angebote sowie die große Akzeptanz der Datenbanken bei einer breiten Kundenschicht. Letzteres ergibt sich vor allem durch die schnelle und komfortable Suche nach einer neuen Wohnung für Mietinteressenten.

Sinnvoll können aber auch Wohnungstauschangebote für spezifische Zielgruppen innerhalb eines Unternehmens sein. Zielgruppen für ein solches Angebot können z. B. Haushalte sein, deren Haushaltsstruktur sich durch das Hinzukommen oder Ausziehen von Kinder ändert oder ältere Mieter, die aufgrund eingeschränkter Bewegungsfreiheit kleinere Wohnungen oder Wohnungen im Erdgeschoss benötigen. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass insbesondere ältere Mieter nur eingeschränkt über internetbasierte Angebote erreicht werden können. Der Vorteil von Wohnungstauschangeboten ist vor allem, dass die Kunden innerhalb des Unternehmens gehalten werden und nicht zum Konkurrenten wechseln.

²¹¹ GdW: Handbuch..., a. a. O., S. 13; <http://www.gesobau.de/> [März 2004].

²¹² Reiner Wild: „Warum ziehen Mieter um?“. In: Mietermagazin 4/03, S. 20, Berlin 2003.

Die Möglichkeiten des Internets und der digitalen Fotografie führen inzwischen dazu, dass die Exposees zunehmend ansprechender gestaltet werden können. So können auch Grundrisse, Fotos und 360-Gradansichten von der Wohnung oder dem Gebäude im Internet dargestellt werden.²¹³ Beispielsweise hat die Berliner Genossenschaft „Humboldt-Universität“ ihre Grundrisse in 3-D Ansicht ins Netz gestellt. Die dazugehörige Software kann gleichfalls von ihrer Homepage heruntergeladen werden.²¹⁴ Auch wenn vereinzelte Objekte dadurch vielleicht schwieriger zu vermarkten sind, ist zu bedenken, dass die Kunden zielgerichteter Suchen können und der Aufwand für die Besichtigung der Objekte geringer wird. Nach Auffassung des BBU ist das Internetmarketing zu empfehlen, da eine Vermietung von Wohnungen schneller als über die klassischen Vertriebswege erfolgt.²¹⁵ Nicht zu unterschätzen ist jedoch der Arbeitsaufwand für eine laufende Aktualisierung der Angebote.

Ein weiteres Beispiel zur innovativen Wohnungsvermittlung ist eine „Wohnungsmesse“ wie sie von der GSW Berlin inzwischen mehrfach durchgeführt wurde.²¹⁶ Im großen Foyer der Unternehmenszentrale werden hierzu verschiedene Unterhaltungs- und Informationsangebote für Neukunden und auch Umzugswillige gemacht. Die verschiedenen Geschäftsstellen sind mit ihren Mitarbeitern präsent und können Interessierten detaillierte Auskünfte machen. Ein ähnliches Beispiel ist die „Lange Wohnnacht“, die die Berliner Wohnungsgenossenschaften 2004 veranstaltet haben.²¹⁷ Aber auch der Wohnungstausch zwischen den Mietern wird vereinzelt gefördert. Beispielsweise bietet die Wofü in Brandenburg, ein Unternehmen mit ca. 1.800 Wohneinheiten an verschiedenen Standorten in Brandenburg, auf der Homepage des Unternehmens eine Suchfunktion nach speziellen Kriterien (Wohnungsgemeinschaft, Ort etc.) an.

54. Wohnwertmiete

Umbaumaßnahmen und Wohnbauförderungen führen dazu, dass auf Dauer innerhalb eines Gebäudes für einen ähnlichen Standard unterschiedliche Miethöhen gezahlt werden. Dies kann insbesondere bei Genossenschaften ein Problem darstellen, in denen die Mitglieder sich als solidarische Gemeinschaft verstehen. Um mehr Transparenz und Mietgerechtigkeit herzustellen, kann eine Genossenschaft anstelle der Kostenmiete eine Wohnwertmiete einführen. Ein Beispiel hierfür findet sich bei der Hamburger Schiffszimmerer Genossenschaft. Die Genossenschaft hat zusammen mit einer repräsentativen Anzahl von Mitgliedern einen Kriterienkatalog erarbeitet. Hierdurch werden fünf Mietstufen unterschieden. In einem zehnjährigen Prozess werden alle Mieten, die unterhalb dieser Mietstufen liegen, nach und nach bis auf das Zielniveau angehoben. Hierdurch sollen zwei Ziele erreicht werden: Zum einen wird eine höhere Mietgerechtigkeit erzielt, da die Mieten unabhängig von historischen Fördermöglichkeiten langsam angepasst werden und zum anderen können durch die Mehreinnahmen

²¹³ So. z. B. die Seite <http://www.mietwohnungen-in-berlin.de> der Firma BvL Media Network [Februar 2004].

²¹⁴ <http://www.WBG-hub-hohenschoenhausen.de/> [Februar 2004].

²¹⁵ Leiß, Birgit: Wohnungssuche per Mausclick. In: Mietermagazin 5/01, S. 29, Berlin 2001.

²¹⁶ Bratfisch, Rainer: GSW mit neuem Mieterservice. In: Mietermagazin 3/00, S. 12, Berlin 2000.

²¹⁷ Wohnen in Berlin und Brandenburg: Die „Lange WOHNACHT“ im Mai, S. 3, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Fördermittel abgelöst werden.²¹⁸ Zwei weitere Beispiele für Wohnungsunternehmen mit Wohnwertmiete finden sich in Berlin bei der Charlottenburger Baugenossenschaft und der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892.²¹⁹

55. Zertifizierung von Wohnraum

Mit Gütesiegeln soll den Kunden Hinweise gegeben werden, dass ein Produkt festgelegte Standards erfüllt. Beispiele hierfür sind der „Umweltengel“ des Umweltbundesamtes oder Labels zum Energieverbrauch von Haushaltgeräten. Für die Wohnungswirtschaft sind vor allem der Gebäude- und der Energiepass von Bedeutung. Der Altonaer Spar- und Bauverein in Hamburg und der Spar- und Bauverein in Hannover haben in ihrem Gebäudebestand die Zertifizierung von Wohnraum eingeführt.

Der Spar- und Bauverein verpflichtet sich beispielsweise, bei ausgewählten Wohnungen besondere Qualitätsnormen einzuhalten sowie den zukünftigen Mieter Mitspracherechte bei der Gestaltung ihrer Wohnungen zu geben.²²⁰ Die Qualitätsnormen umfassen z. B. einen Breitband-Kabelanschluss in jedem Raum, schadstoffarme und hochwertige Baustoffe, eine effektive Einruchssicherheit, zeitgemäße Fliesen bis auf Türhöhe sowie Mindestbreiten für Wohnungseingangs- und Innentüren. Die Mitsprache der zukünftigen Bewohner für die Wohnungsgestaltung umfasst eine Abstimmung der Materialien und Baustoffe, die Auswahl der Fußbodenbeläge und der Wandfarben sowie – soweit möglich – Badgestaltung und Anpassung der Grundrisse nach Bewohnerwünschen. Die Zertifizierung wird von unabhängigen Gutachtern des Verbandes für die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen und Qualitätsstandards (ZQS) überwacht. Der Spar- und Bauverein vergibt darüber hinaus auch ein „Ökoplus“-Zertifikat, wenn z. B. der Strom zentral abgeschaltet werden kann und Materialien ausgewählt werden, die ein allergiefreies Wohnen ermöglichen.

²¹⁸ GdW: Handbuch..., a.a.O., S. 10.

²¹⁹ Genossenschaftsforum, a.a.O., S. 35.

²²⁰ Spar und Bauverein: Neues Gütesiegel präsentiert. In: „unter uns“ – Mitgliederzeitschrift, Nr. 85, Hannover 2003.

2 Quellenverzeichnis

2.1 Dargestellte Wohnungsunternehmen

Textverweis Wohnungsunternehmen	Kompletter Name der Wohnungsunternehmen
Altonaer Spar- und Bauverein Hamburg	Altonaer Spar- und Bauverein eG, Hamburg
Amtsfeld Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft "Amtsfeld" e.G., Berlin
ARWOBAU Berlin	ARWOBAU Apartment- und Wohnungsbaugesellschaft mbH, Berlin
bbg Berlin	bbg Berliner Baugenossenschaft eG, Berlin
BBG Braunschweig	BBG Braunschweiger Baugenossenschaft
BBU	BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.
Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick Berlin	Beamten-Wohnungs-Verein zu Köpenick eG
Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892	Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG
BFW Berlin	BFW Landesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen Berlin/Brandenburg, Berlin
Bremer Höhe Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft "Bremer Höhe" eG, Berlin
Charlottenburger Baugenossenschaft Berlin	Charlottenburger Baugenossenschaft eG, Berlin
DEGEWO Berlin	DEGEWO Deutsche Gesellschaft zur Förderung des Wohnungsbaus gemeinnützige AG
DPF Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft DPF e.G., Berlin
EVM Berlin	EVM Berlin Erbbauverein Moabit eG
Freie Scholle Berlin	Gemeinnützige Baugenossenschaft "Freie Scholle" zu Berlin eG, Berlin
GBG Mannheim	GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH
GEHAG Berlin	GEHAG GmbH, Berlin
GESOBAU Berlin	GESOBAU AG, Berlin
GEWOBAG Berlin	GEWOBAG Gemeinnützige Wohnungsbau Aktiengesellschaft Berlin, Berlin
GeWoG Kleinmachnow	Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Kleinmachnow mbH, Kleinmachnow
Gewoge Aachen	Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft für Aachen AG, Aachen
GEWOGENA Nauen	GEWOGENA Gemeinnützige Wohnungsgesellschaft Nauen mbH, Nauen
GeWoSüd Berlin	Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Berlin-Süd eG, Berlin
GSW Berlin	GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH
GSW Gießen	GSW Gesellschaft für soziales Wohnen in Gießen mbH, Gießen

Gundlach Wohnungsunternehmen Hannover	Gundlach Wohnungsunternehmen, Hannover
Humboldt-Universität Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft "Humboldt-Universität" e.G., Berlin
IDEAL Berlin	Baugenossenschaft IDEAL eG, Berlin
Joseph-Stiftung Bamberg	Joseph-Stiftung, Bamberg
KÖWOG Berlin	KÖWOG Köpenicker Wohnungsgesellschaft mbH, Berlin
Märkische Scholle Berlin	"Märkische Scholle" Wohnungsunternehmen eG, Berlin
MERKUR Berlin	Wohnungsgenossenschaft MERKUR e.G., Berlin
Nassauische Heimstätte Frankfurt	Nassauische Heimstätte Wohnungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Frankfurt
Paradies Berlin	Arbeiter-Baugenossenschaft "Paradies" e.G., Berlin
SAGA Hamburg	SAGA Siedlungs-Aktiengesellschaft Hamburg
Schiffszimmerer Genossenschaft Hamburg	Allgemeine Deutsche Schiffszimmerer-Genossenschaft eG, Hamburg
ServiceHaus Mannheim	ServiceHaus – Service GmbH für modernes Leben und Wohnen in Mannheim, Mannheim
Siedlungswerk Stuttgart	Siedlungswerk gemeinnützige Gesellschaft für Wohnungs- und Städtebau mbH, Stuttgart
STADT UND LAND Berlin	STADT UND LAND Wohnbauten-Gesellschaft mbH, Berlin
Treptow-Nord Berlin	Wohnungsbau-Genossenschaft "Treptow-Nord" eG, Berlin
VORWÄRTS Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft „Vorwärts“ e.G., Berlin
WBG Mahrzahn Berlin	Wohnungsbaugesellschaft Mahrzahn mbH, Berlin
WBM Berlin	WBM Wohnungsbaugesellschaft Mitte mbH, Berlin
wbv Neukölln Berlin	wbv Wohnungsbau-Verein Neukölln eG, Berlin
WEISSENSEE Berlin	Wohnungsbaugenossenschaft „WEISSENSEE“ e.G., Berlin
WGLi Berlin	WGLi Wohnungsgenossenschaft Lichtenberg e.G., Berlin
WIP Berlin	Wohnungsbaugesellschaft Prenzlauer Berg mbH, Berlin
WIR Berlin	WIR Wohnungsbaugesellschaft in Berlin
WIRO Rostock	WIRO Wohnen in Rostock Wohnungsgesellschaft mbH, Rostock
WoBeGe Berlin	WoBeGe Wohnbauten- und Beteiligungsges. mbH, Berlin
Wofü Brandenburg	Brandenburger Wohnungsfürsorge GmbH, Brandenburg
WoGeHe Berlin	WoGeHE Wohnungsbaugesellschaft Hellersdorf mbH, Berlin
Wohnbau Mainz	Wohnbau Mainz GmbH, Mainz
Wuhletal	Wohnungsbaugenossenschaft WUHLETAL e.G., Berlin
WVB Berlin	WVB Wohnpark Verwaltungs- und Betreuungsgesellschaft mbH, Berlin

2.2 Literatur

- Behnecke, Volker: Mit Bewohnern – für Bewohner arbeiten, wohnen und gestalten. In: Hohm Dirk; Hoppe, Angela; Jonuschat, Helga; Scharp, Michael; Scheer, Dirk: Dokumentation des Workshops „Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: professionelle Entwicklung neuer Serviceangebote“, Berlin 2003.
- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V. BBA: Seminarunterlagen zur Veranstaltung „Betriebskostenmanagement“, 14. Juni 2001, Berlin 2001; Berlin-Brandenburgische Akademie der Wohnungswirtschaft e.V. BBA: Betriebskostenbenchmarking, Hamburg o.J.
- Berliner Zeitung vom 12.03.2001, S.23.
- Berliner Zeitung vom 15.01.03, S.20.
- Berliner Zeitung vom 3.5.2001, Der Vermieter spendiert den Blumensamen.
- Bratfisch, Rainer: GSW mit neuem Mieterservice. In: Mietermagazin 3/00, S. 12, Berlin 2000.
- Bratfisch, Rainer: Wärme-Contracting. In: Mietermagazin, S. 41, MM 7+8/01, Berlin 2001.
- Bratfisch, Rainer: Wohnungsbaugesellschaften – Gute Angebote für wenig Geld. In: Mietermagazin, S.39, MM 1+2/01, Berlin 2001.
- Braun, Daniela: Die Concierge als Mitgliederservice der Berliner Bau- und Wohnungsgenossenschaft von 1892 eG. Vortrag auf der Veranstaltung: Mieterservice – aber richtig!, ImmoBilia 2004, Berlin.
- BVW Berlin Magazin, Nr. 1 April 2002, S. 10, Berlin 2002.
- Das Journal, S. 4, 2/2003.
- Ecofys: Solarenenergienutzung für Wohnungsbaugesellschaften, Köln 2001. Zitiert nach: Mietermagazin 3/02, S. 26, Berlin 2002.
- Engels, Volker: Anlaufstelle hilft bei drohendem Wohnungsverlust. In: Mietermagazin 7+8/01, S.13, Berlin 2001.
- Frankfurter Rundschau: Günstiges Wohnen und Fahren im Gesamtpaket, 10.2.1998, Frankfurt 1998.
- GdW (Hrsg.): Preis Soziale Stadt 2002 – Dokumentation, S.20, Berlin 2002.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Handbuch Marketing in der Wohnungswirtschaft, S. 44, Berlin 2000.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen: Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2002/2003. Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW, Berlin 2002.
- GdW: Überforderte Nachbarschaften, GdW-Schriften, Köln 1998.

- GdW-Leitfaden „Innovative Dienstleistungen ‚rund um das Wohnen‘ professionell entwickelt“, Berlin 2004.
- Gehrke, Andreas: Die Kundenkarte – ein Instrument zur Mieterbindung. Vortrag auf dem Marketingkongress des GdW am 9.9.2003 in Berlin.
- Genossenschaftsforum: Anders leben in Genossenschaften, Berlin 2002.
- Halme, Minna; Anttonen, Markku: Benchmarking Sustainable Homeservices – Country Report for Finland, Helsinki 2003, www.sustainable-homeservices.com .
- Hohm, Dirk; Datz, Frank: Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Zwischenbericht Nr. 1, Hannover 2002
- Hoppenstedt, Willi: Concierge-Konzepte und bauliche Modernisierungen für verdichtete Wohnanlagen, in: Scharp, Michael; Galonska, Jürgen; Kreibich, Rolf: Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter, S. 37 ff., Berlin 1999.
- Huber, Wolfgang: Flexible Vermietung von Appartements und Bordinghäusern mit diversen Serviceleistungen auf Wunsch. In: Scharp, Michael; Galonska, Jürgen; Kreibich, Rolf: Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter, Berlin 1999.
- Institut für Bauforschung: Analyse von Wohnbauprojekten mit kosten- und nutzungünstigen Außenanlagen, S. 177, Hannover 1999.
- Jasch, Christine; Hrauda, Gabi: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for Austria, Wien 2002, www.sustainable-homeservices.com.
- Jens Sethmann: Die „Schlange“ – Teufelswerk oder Paradies?. In: Mietermagazin 7+8/00, S.11, Berlin 2000.
- Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Benchmarking Sustainable Homeservices – German Country Report, Berlin 2003, Download unter www.sustainable-homeservices.com .
- Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse, Zwischenbericht 1 zum Projekt: „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin 2001.
- Keller, Barbara: Mehr als „Lasch“ – Freizeittreff für Schöneberger Jugendliche. In: Mietermagazin 3/00, S. 11, Berlin 2000.
- Keller, Barbara: Zukunftsträchtiges Projekt. In: Mietermagazin 9/00, S. 20, Berlin 2000.
- Klaaßen, Lars: Der gemeinsame Küchentisch als Modell. In: Mietermagazin, S.18, MM7+8/03, Berlin 2003.
- Klaaßen, Lars: Persönlichkeitsrecht contra persönlicher Schutz. In: Mietermagazin, S. 18, MM 4/03, Berlin 2003.
- Klaaßen, Lars: Stromfressern auf der Spur. In: Mietermagazin 12/01, Berlin 2001, S. 23.
- Kleine-Arndt, Heinrich (o.J.) Sind Eingangsbereiche von Mietshäusern und das Wohnumfeld „öffentlich zugängliche Räume“?, <http://www.vdw-online.de/htm/public/info/i10-00/s1.htm> [November 2003].

- Kortmann, Jaap; Derijcke, Erica: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for the Netherlands, Amsterdam 2003, www.sustainable-homeservices.com.
- Kortmann, Jaap; Derijcke, Erica; a.a.O., www.sustainable-homeservices.com.
- Kortmann, Jaap; Derijcke, Erica: Benchmarking Sustainable Home Services – Country Report for the Netherlands, Amsterdam 2002 (s.a. www.stustainable-homesverce.org).
- Leiß, Birgit (2003) Großstadt-Gärten – Mieter schaffen grüne Träume zwischen Häuserschluchten. In: Mietermagazin, 6/03, S.27 ff., Berlin 2003.
- Leiß, Birgit: Mitdenken, aber nicht mitentscheiden. In: Mietermagazin 1+2/02, S. 29, Berlin 2002.
- Leiß, Birgit: Wohnungssuche per Mausclick. In: Mietermagazin 5/01, S. 29, Berlin 2001.
- Leiß, Brigitte: Vom Verwalter zum Quartiersbetreuer. In: Mietermagazin, S14, MM 10/02, Berlin 2002.
- Lohse, Andreas: Blei – die unendliche Geschichte. In: Mietermagazin, S. 6, 10/02, Berlin 2002.
- Lohse, Andreas: Solarwärme – sauber und sicher. In: Mietermagazin 3/02, S. 25, Berlin 2002.
- Lohse, Andreas: Wohnen im Alter. In: Mietermagazin, S.34, MM 1+2/01, Berlin 2001.
- Maciejewski, Frank: Wer zahlt die Concierge?. In: Mietermagazin 7+8/01, S. 9, Berlin 2001.
- Mettin, Sabine: Betr.: Kaltwasserzähler. In: Mietermagazin 12/00, S. 8, Berlin 2000.
- Mietermagazin: Betr.: BSR-Schlüsseltresor mietwirksam?, S. 8, MM 5/02, Berlin 2002.
- Mietermagazin: Graffiti – Kult und Ärgernis, S. 18, MM 10/01, Berlin 2001.
- Mietermagazin: Kontakt braucht entsprechende Räume, S.24, MM 5/03, Berlin 2003.
- Mietermagazin: Ökologisch sinnvolle Energieverwendung. In: Mietermagazin 5/01, S. 6 ff., Berlin 2001.
- Mietermagazin: Umweltpreis für die GSW, MM 11/01, S. 14, Berlin 2001.
- Mietermagazin: Ungewöhnlicher Dreierpack, S.18, MM 3/02, Berlin 2003.
- Mietermagazin: Wenn der Keller überquillt, S.7, MM 6/01, Berlin 2001.
- Mogler, Sigurd: Labor auf Rädern. In: Mietermagazin 7+8/01, S. 7, Berlin 2001.
- Panhoff, Christina: Telewatch – Mit Sicherheit ein besseres Gefühl. In: Bis 2006, Heft 5, August 2001, Potsdam 2001.
- Reiner Wild: „Warum ziehen Mieter um?“. In: Mietermagazin 4/03, S. 20, Berlin 2003.
- Scholl, Gerd; Scheer, Dirk, a.a.O., www.ioew.de/dienstleistungen >> Projekte >> Service Engineering in der Wohnungswirtschaft.

- Scholl, Gerd; Scheer, Dirk: Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse, Zwischenbericht 1 zum Projekt: „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft, Berlin und Heidelberg 2001.
- Schuster, Sabine: Drahtesel sucht Unterkunft. In: Mietermagazin, S. 27, MM 9/03, Berlin 2003.
- Schuster, Sabine: Sicher hinter Schloss und Riegel. In: Mietermagazin 10/2002, Berlin 2002, S. 31.
- Spar und Bauverein: Neues Gütesiegel präsentiert. In: „unter uns“ – Mitgliederzeitschrift, Nr. 85, Hannover 2003.
- STADT UND LAND: Pressemitteilung Umweltschutz aus Eigennutz, S.1, Berlin o.J.
- STADT UND LAND: Pressespiegel 2003, Berlin 2003.
- Stadtreinigung Hamburg: Müllschleuse Nienburg – Endbericht, Hamburg 2001.
- Statistisches Bundesamt: 9. Koordinierte Bevölkerungsschätzung, Wiesbaden 2002.
- Trindade, Paula, Duarte, Paula, Rocha, Cristina, Fernandes, Rui, Camocho, David: Country Report for Portugal, <http://www.sustainable-homeservices.com/pdfs-downloads/countryreports-2004/CRHS-portugal.pdf> [Juni 2004]
- Volker Hegemann: Ihr Recht auf Sicherheit. In: Mietermagazin 10/2002, S.30, Berlin 2002.
- Wartmann, Volker: Mieter-Konfliktschlichtung bei der GSW – Positive Zwischenbilanz der Streitschlichter. In: Mietermagazin, S.21, MM 5/02, Berlin 2002.
- Wartmann, Volker: Wie häufig ziehen die Deutschen um. In: Mietermagazin, S.22, MM 1+2/03, Berlin 2003.
- WGLi-Umschau: Ein Kabel, alles drin, Nr. 1, S. 6, Berlin 2003.
- WGLi-Umschau: Hilfe und Service in einem, Nr. 2, S.6, Berlin 2003.
- Wiechatzek, Herbert: GEWOBAG-TV – ein moderner Mieterservice. In: Wohnen in Berlin und Brandenburg, S. 10/ 11/ 12. 2003, Berlin 2003.
- Wild, Rainer: Mehr Energie sparen. In: Mietermagazin, S. 29, 4/00, Berlin 2000.
- Wild, Rainer: Warum ziehen Mieter um? In: Mietermagazin, S.20ff., MM 4/03, Berlin 2003.
- Wir – Mietermagazin, 1/98, Hamburg 1998.
- Wir in Mahrzahn, Heft 4/2001, Berlin 2001.
- Wir in Mahrzahn, Heft 6/2001, Berlin 2001.
- Wohnen in Berlin Brandenburg: KÖWOGGE eröffnete ersten Nachbarschaftstreff, S.11, 7/8.2003, Berlin 2003.
- Wohnen in Berlin Brandenburg: Nach Leipzig oder Rügen in eine Gästewohnung, S. 9, Nr. 3/4, Berlin 2004.
- Wohnen in Berlin Brandenburg: Wohnen wie bei Bruno Taut, S. 11, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: Die „Lange WOHNNACHT“ im Mai, S. 3, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: Erster Treppenlauf über 20 Etagen, S. 3, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: Festival des Sports, S. 2, 7/8. 2003, Berlin 2003.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: GEHAG: Mehr Sicherheit, S.16, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: GSW-Mieterkonzert, S. 4, Nr. 3/4, Berlin 2004.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: Kinderfest für Groß und Klein, S. 7/ 8/ 9, .2003, Berlin 2003.

Wohnen in Berlin und Brandenburg: Netzwerk – Die neue Art der Betreuung, 11/12.2003, Berlin 2003.

wohnen&leben10/99 S.7.

2.3 Internetquellen

<http://www.agb-paradies.de>.

<http://www.arwobau.de/Mieterservice>.

<http://www.bbwo1892.de/leben/leben.html>.

http://www.bds-hamburg.de/service/senioren_f.cfm?CFID=35409&CFTOKEN=50551752.

<http://www.bwv-zk.de>.

<http://www.degewo.de/aktuell/solarkonzept.html>.

<http://www.degewo.de/senioren2.html>.

<http://www.enco.de/gesetz/kaltwasser>.

<http://www.entsorgung-in-grosswohnanlagen.de>.

<http://www.evmberlin.de/toc2/index.html>.

http://www.gbg-mannheim.de/Aktuelles/7_GBG-card.htm.

<http://www.gehag.de>.

<http://www.gesobau.de>.

http://www.gewobag.de/gewobag/framesets/f_aktuelles_mieter.htm.

<http://www.gsw.de>

<http://www.gsw-giessen.de>.

<http://www.homeservice-berlin.de>.

<http://www.ioew.de/dienstleistung>.

<http://www.izt.de/sewowi>

<http://www.kompetenzzentrum-iemb.de>.

<http://www.mg-service-gmbh.de>.

<http://www.mietwohnungen-in-berlin.de>.

<http://www.miteinanderwohnen.de/angebote.htm>.

http://www.naheimst.de/Mieter_Videos.html.

http://www.naheimst.de/Mieter_wlstart.html.

http://www.saga.de/info/251_1660.html.

<http://www.stadtentwicklung.berlin.de/wohnen/quartiersmanagement/de/buelowstrasse/index.shtml>.

<http://www.WBG-hub-hohenschoenhausen.de>.

<http://www.WBG-mahrzahn.de> >> marktplatz.

<http://www.wogehe.de>

http://www.wohnen-plus-mobilitaet.nrw.de/mob_service/projekte/index.html.

<http://www.wohnungsfuersorge-brb.de/mieterservice/grundriss.html>.

Autoren und Veröffentlichungen des Forschungsverbundes

1 Dirk Hohm

Dirk Hohm studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover. Im Anschluss war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum der Universität Hannover beschäftigt (Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen). Sein Forschungsschwerpunkt dort war das Marketing in der Wohnungswirtschaft. Darüber hinaus hat er an Forschungsarbeiten im Bereich des Handels- und Dienstleistungsmarketing, des ökologischen Marketing sowie der Marketingethik mitgewirkt. Seit 2004 arbeitet Dirk Hohm als Projektmanager in der Marktforschung bei der imug Beratungsgesellschaft in Hannover.

Kontakt

Dirk Hohm, imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, Brühlstr. 11, 30169 Hannover. Tel. 0511-12196-27, e-mail: hohm@imug.de, Internet: www.imug.de

Veröffentlichungen

- Hohm, D.; Hansen, U.; Geisler, S. (2003): Ethische Implikationen einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung. In: Günter, B.; Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 812-834
- Hansen, U.; Hohm, D.; Mekwinski, S. (2002): "Mass Customized Retailing": Eine strategische Option für das Informationszeitalter?, in: Möhlenbruch, D.; Hartmann, M. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter, Konzepte – Instrumente – Umsetzung. Klaus Barth zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 2002, S. 253-271.
- Hohm, D. (2000): Öko-effiziente Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: Handlungsoptionen und Akzeptanz bei wohnungswirtschaftlichen Entscheidungsträgern. Lehr- und Forschungsbericht Nr. 45 des Lehrstuhls Marketing I: Markt und Konsum, Hannover 2000.

2 Helga Jonuschat

Helga Jonuschat (Dipl.-Ing. Architektur und Stadtplanung) ist seit 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin am IZT im Forschungsfeld „Stadt, Mobilität und Wohnen“ tätig. Sie studierte Architektur und Stadtplanung an der Hochschule für Bildende Künste in Hamburg, sowie an der Technischen Universität Hamburg-Harburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft, Stadt und Region der Zukunft, nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung, Iuk-Anwendungen in der Wohnungswirtschaft. Des Weiteren arbeitet sie derzeit an ihrer Dissertation zum Thema „Soziale Netzwerke im Informationszeitalter“, bei der sie sich mit Wirkungen des Internets auf lokale Gemeinschaften beschäftigt.

Kontakt:

Helga Jonuschat, IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH, Schopenhauerstraße 26, 14129 Berlin, Tel. 030-803088-46, E-Mail: h.jonuschat@izt.de

Veröffentlichungen

- Jonuschat, H.; Wendorf, G.; Felbinger, D.; Graf, B.; Gruner, S.; Saphörster, O.: Von den Qualitäten des Wohnumfelds zur Lebensqualität? Das Konzept des Atmosphärischen als Ausgangspunkt einer integrierten Theorie, ZTG - Discussion Paper No. 11/04, Berlin 2004.
- Jonuschat, J.; Behrendt, S.; Heinze, M. Fichter, K.: Literaturstudie zu den ökologischen Folgen des E-Commerce, Werkstattbericht Nr. 51; Berlin 2003.
- Spars, G.; Floeting; Henckel, D.; Jonuschat, H.; Oertel, B.; Antikainen, J.; Heinze, M.; Hokkeler, M.; Mariussen, A.; Uhlin, A.: Technologischer-ökonomischer Strukturwandel – Räumliche Auswirkungen und regionale Anpassungsstrategien, Bonn 2003

3 Michael Scharp

Geb. 1961 ist als Wissenschaftler und Projektleiter am IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH seit 1995 tätig. Er hat Chemie und Philosophie an der TU Braunschweig und FU Berlin studiert (Diplom und Promotion in Chemie, Magister in Philosophie. Nach dem Studium der Chemie war er wissenschaftlicher Assistent an der FU Berlin (Fachbereich Organische Chemie) beschäftigt. Anschließend war er als Assistent der Geschäftsführung für den Bereich Qualitätsmanagement bei einem Automobilzulieferer tätig, bevor er als Wissenschaftler am IZT anfang.

Seine Arbeitsschwerpunkte am IZT liegen in den Instrumenten zur Innovationsförderung (Benchmarking, Service Engineering), Nachhaltiges Bauen und Wohnen (Wohnungswirtschaft, Eigenheimneubau) sowie Ökologisches Wirtschaften (Stoffströme, Ökologische Dienstleistungen).

Kontakt

Dr. Michael Scharp, IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH, Schopenhauerstraße 26, 14129 Berlin, Tel. 030-803088-14, Email m.scharp@izt.de

Veröffentlichungen

- Scharp, Michael (2005): Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wohnungswirtschaft. In: Das Taschenbuch für den Wohnungswirt 2005, p. N.N. Editor Hammonia Verlag, Hamburg 2005 (im Erscheinen)
- Scharp, M.; Erdmann, L.: Sustainable Use of Copper – Impediments and Goal Conflicts of Consistency, Sufficiency and Efficiency strategies. In von Gleich, A. (Hrsg.): The

Sustainable Use of Metals, p. N.N. Kluwer Verlag, Dordrecht, The Netherlands, 2004 (im Erscheinen)

- Scharp, Michael; Behrendt, Siegfried (2004): Nachhaltige Wohnungswirtschaft. In: Bundesbaublatt, 09/2004, p. N.N., Detmold 2004
- Scharp, M., Galonska, J.; Knoll, M. (2002): Benchmarking für die Wohnungswirtschaft – Entwicklung einer Balanced Scorecard. IZT-WerkstattBerichte Nr. 53, Berlin 2002.
- Scharp, M.; Behrendt, S.; Galonska, J.; Knoll, M.; Kreibich, Rolf (2002): Nachhaltigkeit des Bauens und Wohnens – Perspektiven und Handlungsfelder für die Wohnungswirtschaft. Nomos Verlag, Zukunftsstudien Nr. 26, Baden-Baden 2002
- Scharp, M. (2002): Neue Tätigkeitsfelder für die Wohnungswirtschaft – Pro und Contra für den Eigenheimneubau, Bundesbaublatt, 8.2002, p. 26-20, Detmold 2002
- Scharp, Michael; Galonska, Jürgen, Kreibich, Rolf (Hrsg.): Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den Mieter – Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und Öko-Effizienz, Tagungsdokumentation, Berlin 1999
- Scharp, Michael: Wohndienstleister für Technik, Umweltberatung, produkt- und nutzungsorientierte Dienstleistungen. In: Frick, Siegfried; Gaßner, Robert; Hinterberger, Friedrich; Liedtke, Christa: Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft, S. 37-46, Berlin 1999
- Scharp, Michael: Wohnungsbaugesellschaften als Vermittler von haushalts- und personenbezogenen Dienstleistungen. In: Frick, Siegfried; Gaßner, Robert; Hinterberger, Friedrich; Liedtke, Christa: Öko-effiziente Dienstleistungen als strategischer Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung einer nachhaltigen Wirtschaft, S. 46-56, Berlin 1999

4 Dirk Scheer

Dirk Scheer M. A. ist seit 2001 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsfeld „Ökologische Produktpolitik“ im Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH (IÖW). Er studierte Politikwissenschaft und Romanistik an den Universitäten Heidelberg und Sevilla. Seine Forschungsschwerpunkte sind Integrierte Produktpolitik, Service Engineering, Innovationtsforschung und Politische Steuerung in der Umweltpolitik.

Kontakt

Dirk Scheer, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Büro Heidelberg, Bergstr. 7, 69120 Heidelberg, Tel. 06221/64916-3, Email dirk.scheer@ioew.de

Veröffentlichungen

- Systeminnovationen und Nachhaltigkeit, in: UmweltWirtschaftsForum, 12. Jg., H. 3, September 2004 [im Erscheinen], (zusammen mit Wilfried Konrad)

- The Future of Eco-labelling: Making Environmental Product Information Systems More Effective. London: Greenleaf [im Erscheinen], zusammen mit Frieder Rubik und Paolo Frankl (Ed.)
- Produkte mit offenem Visier? Ökologische Produktinformation als Entscheidungshilfe für Verbraucher, in: Ökologisches Wirtschaften 3-4/03 (2003), S. 18-19
- Umwelt- und Qualitätsstandards in der Europäischen Union – Analyse der EU-Anforderungen an Importprodukte aus dem Maghreb (IÖW-Schriftenreihe 172/04)
- Integrierte Produktpolitik als Kooperationsstrategie, in: UmweltWirtschaftsForum, 12. Jg., H. 1, März 2004, S. 4-9 (zusammen mit Frieder Rubik)
- Kooperatives Politikmodell Integrierte Produktpolitik: Staatliches Handeln zwischen bleibenden Aufgaben und neuen Anforderungen, in: Ökologisches Wirtschaften 3-4/04 (2004), S. 14-15, zusammen mit Frieder Rubik.
- Environmental Product Information Schemes in the Netherlands, in: Rubik, F.; Scholl, G. [Ed.] (2002): Eco-labelling practices in Europe (IÖW-Schriftenreihe 162/02), S. 30-47.
- Environmental Product Information Schemes in Austria, in: Rubik, F.; Scholl, G. [Ed.] (2002): Eco-labelling practices in Europe (IÖW-Schriftenreihe 162/02), S. 184-201.

5 Thorsten Schneider

Geb. 1967, ist Leiter der Abteilung „Wohnbegleitende Dienstleistungen“ bei der ServiceHaus Service-GmbH für modernes Wohnen und Leben in Mannheim. Er hat Betriebswirtschaftslehre in Mannheim studiert und war nach seinem Studium als Bezirksleiter bei der Aachener und Münchener Versicherungs AG tätig. 1997 wechselte Herr Schneider zu der GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH. Seine Aufgabe bestand im Aufbau eines Service- und Dienstleistungsangebotes zur Kundenbindung und Kundenneugewinnung. Im Jahre 1998 wurde die Tochtergesellschaft ServiceHaus Service-GmbH gegründet; die Abteilung „Wohnbegleitende Dienstleistungen“ ging in diese über und wird seit dem von Herrn Schneider geleitet. Seine Aufgabenschwerpunkte sind die Betreuung und Weiterentwicklung des bestehenden Dienstleistungsangebotes sowie die Entwicklung neuer, innovativer Dienstleistungen vor allem für die Mieter der Muttergesellschaft.

Kontakt

ServiceHaus Service-GmbH für modernes Wohnen und Leben, K 1, 4, 68159 Mannheim, Tel. 0621/15034-13, eMail t.schneider@service-haus.de

6 Gerd Scholl

Geb. 1966, ist Senior Researcher und Projektleiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH in Berlin. Er hat Volkswirtschaftslehre in Göttingen und Bonn studiert und ist seit 1993 als Mitarbeiter im Forschungsfeld „Ökologische Produktpolitik“ am IÖW beschäftigt. Seine Arbeitsschwerpunkte sind nachhaltiger Konsum und nachhaltige Dienstleistungen, Dienstleistungsentwicklung in der Wohnungswirtschaft, produktbezogene Umweltpolitik sowie Umwelt- und Soziallabelling. Auftraggeber waren u.a. das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), die Europäische Kommission und die United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD).

Kontakt

Gerd Scholl, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Potsdamer Straße 105, 10785 Berlin, Tel. 030-884594-20, Email gerd.scholl@ioew.de

Veröffentlichungen

- Scholl, Gerd; Simshäuser, Ulla (2002): Machbarkeitsuntersuchung für Umweltzeichen – Analyse der Möglichkeiten zur Akzeptanzerhöhung des Umweltzeichens „Blauer Engel“ für Haushaltsgroßgeräte („Weiße Ware“) bei potenziellen Zeichennehmern, Berlin (hrsg. vom Umweltbundesamt, UBA Texte 41/02)
- Hirschl, Bernd; Konrad, Wilfried; Scholl, Gerd; Zundel, Stefan (2001): Nachhaltige Produktnutzung. Sozial-ökonomische Bedingungen und ökologische Vorteile alternativer Konsumformen, Berlin: Edition Sigma
- Scholl, Gerd U. (2000): Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB), P00-522
- UNCTAD (1999): Profiting from Green Consumerism in Germany. Opportunities for Developing Countries in Three Sectors: Leather and Footwear, Textiles and Clothing, and Furniture. New York and Geneva. Authors Gerd Scholl, Matthias Ertel
- Nisius, Susanne; Rubik, Frieder; Scholl, Gerd (1998): Anwendung von Produkt-Ökobilanzen in Unternehmen. Ein Praxisleitfaden mit Tips, Beispielen und Hintergrundinformationen, Karlsruhe: Landesanstalt für Umweltschutz

7 Mark Wendlandt

Mark Wendlandt studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover sowie an der Ecole Supérieure de Commerce Rouen in Frankreich und schloss im Januar 2003 sein Studium mit einer Diplomarbeit über Wohnzufriedenheit ab. Seit Oktober 2003 ist er Promotionsstipendiat der Graduiertenförderung der Universität Hannover und beschäftigt sich am Lehrstuhl Marketing I von Prof. Dr. Dr. h.c. Ursula Hansen mit

Widerstand von Verbrauchern gegen Kundenbindungsmaßnahmen. Nebenbei arbeitet er als freier Mitarbeiter für eine Unternehmensberatung im Gesundheitssektor. Seine Forschungsschwerpunkte liegen neben der Wohnungswirtschaft im Bereich Beziehungsmarketing und quantitative Marktforschung.

Kontakt

Mark Wendlandt, Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum, Königsworther Platz 1, 30167 Hannover. Tel. 0511-762-5927, e-mail mw@muk.ifb.uni-hannover.de, Internet: <http://www.ml.uni-hannover.de/>

8 Veröffentlichungen des Forschungsverbundes

- Hohm Dirk; Hoppe, Angela; Jonuschat, Helga; Scharp, Michael; Scheer, Dirk: Dokumentation des Workshops „Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: professionelle Entwicklung neuer Serviceangebote“, Berlin 2003.
- Hohm, Dirk: Praktische Hinweise zur Durchführung von Kundenbefragungen in der Wohnungswirtschaft. In: Das Taschenbuch für den Wohnungswirt 2004; Hamburg 2003.
- Hohm, Dirk; Jonuschat, Helga; Scharp, Michael; Scheer, Dirk; Scholl, Gerd: Innovative Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ professionell entwickelt. Herausgeber: GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen, Berlin 2004.
- Hohm, Dirk; Scharp Michael; Scholl Gerd: Dienstleistungen rund um`s Wohnen systematisch entwickeln. Die Wohnungswirtschaft, 3/2002, S 70-71, Bosau 2002.
- Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Service Engineering im Wohnungsbereich – Überraschend viele Dienstleistungen werden in nichtkommerzieller Form angeboten. Zukünfte Nr. 46 / Frühjahr 2004, S.50-51, Berlin 2004.
- Jonuschat, Helga; Scharp, Michael: Service Engineering in der Wohnungswirtschaft. Bundesbaublatt 2/2004, S.34-37, Detmold 2004.
- Scharp, Michael; Eretge, Frank: Service Engineering in der Wohnungswirtschaft. In: Kreibich, Rolf; Oertel, Britta (Hrsg.): Erfolg mit Dienstleistungen -Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit, Stuttgart 2004.
- Scharp, Michael; Hohm, Dirk; Scholl, Gerd: „Produkt Wohnen – Kann man Dienstleistungen systematisch entwickeln?“, Wechselwirkung & Zukünfte Nr. 117, Herbst 2002, S.93, Berlin 2002.
- Scharp, Michael; Scholl, Gerd: Service Engineering – Die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Das Taschenbuch für den Wohnungswirt 2004; Hamburg 2003.