

# Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen

Markus Mändle

Ina Wagner\*

## Zusammenfassung

Auf die zunehmenden Herausforderungen des Wohnungsmarktes reagieren Wohnungsgenossenschaften mit vielfältigen Kooperationsmodellen. Dabei handelt es sich um hybride Organisationsformen mit typischerweise regionaler und heterarchischer Netzwerkstruktur. Es lassen sich grundsätzlich horizontale, vertikale und konglomerate Formen der Kooperation unterscheiden, die vielfältige Ansätze zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften bieten. Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über diese Kooperationsformen und beleuchtet deren Erfolgsfaktoren anhand von ausgewählten Praxisbeispielen.

## Summary

Regarding the growing challenges of the housing market, housing cooperatives do respond with a multitude of cooperation models. These are mostly hybrid models consisting of regional and heterarchic network structures. Basically, there are horizontal as well as vertical and conglomerate forms of cooperation providing diverse approaches to strengthen the competitiveness of housing cooperatives. Reverting to practical case studies, this article gives an overview regarding these concepts and discusses factors of success.

## Résumé

Les coopératives d'habitation relèvent les défis croissants du marché de l'immobilier en proposant une variété de modèles coopératifs. Il s'agit surtout de modèles hybrides structurés au niveau régional, avec une auto-organisation. On distingue essentiellement des formes de coopération verticales, horizontales et conglomerates, qui constituent autant de possibilités pour améliorer le rendement et la compétitivité de la coopération d'habitation. Cet article offre un aperçu de ces formules coopératives et éclaire leurs facteurs de succès à partir de cas pratiques choisis.

---

\* Dr. Markus Mändle ist Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Kooperationswesen und Leiter des Instituts für Kooperationswesen an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (IfK) sowie Mitglied des Instituts für Genossenschaftswesen an der Humboldt-Universität zu Berlin. Dipl.-Betriebswirtin (FH) Ina Wagner arbeitet im Bereich Kreditrisikomanagement eines Kreditinstitutes und ist freie Mitarbeiterin am Institut für Kooperationswesen.

## 1 Einleitung

Der tiefgreifende wirtschaftliche, gesellschaftliche und demografische Wandel unserer Tage stellt Wohnungsanbieter vor immer neue Herausforderungen. Auffällig ist, dass gerade Wohnungsgenossenschaften hierauf zunehmend mit der Bildung von Kooperationen reagieren. Meist handelt es sich dabei um Kooperationen *zwischen* Wohnungsgenossenschaften. Kooperiert wird aber auch mit anderen Wohnungsunternehmen, Non-Profit-Organisationen, Dienstleistungsanbietern sowie öffentlichen Unternehmen und Kommunen. Kooperationen von Wohnungsgenossenschaften mit anderen Genossenschaftsarten (z. B. Energie- oder Kreditgenossenschaften) sind hingegen noch eher die Ausnahme.<sup>1</sup>

Im Folgenden wird untersucht, welche Organisationsstruktur wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen typischerweise haben und welche Kooperationsformen hier prinzipiell in Betracht kommen. Anschließend wird anhand ausgewählter Praxisbeispiele auf die Erfolgsfaktoren derartiger Kooperationsmodelle eingegangen.

## 2 Grundlagen

### 2.1 Begriff der wohnungsgenossenschaftlichen Kooperation

Bei einer Kooperation<sup>2</sup> von Wohnungsgenossenschaften handelt es sich zumeist um eine Form der *Unternehmenskooperation*. Darunter versteht man eine freiwillig und vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen mit dem Ziel der Verbesserung der Leistungsfähigkeit.<sup>3</sup> Da grundsätzlich auch mit Non-Profit-Organisationen ko-

---

<sup>1</sup> Interessante Daten zu wohnungsgenossenschaftlichen Kooperationen liefert die Studie von Schlelein, B.: Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale – eine theoriegeleitete empirische Untersuchung, Münstersche Schriften zur Kooperation, 79. Band, Aachen 2007. Einen allgemeinen Überblick gibt die Arbeitshilfe „Kooperationen und Netzwerke von Wohnungsgenossenschaften“, Schriftenreihe des VdW Rheinland Westfalen und des VdW südwest, 10. Band, Saarbrücken 2009.

<sup>2</sup> Der Kooperationsbegriff wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet. Im weitesten – beinahe tautologischen – Sinne wird darunter jede Art der Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme verstanden. Dies schließt z. B. auch Formen der Kooperation ohne Absprache mit ein. Vgl. hierzu grundlegend Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*, New York 1984.

<sup>3</sup> Vgl. Mändle, E.: Kooperationen in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, in: Mändle, E./Galonska, J. (Hrsg.): *Wohnungs- und Immobilien-Lexikon*, Hamburg 1997, S. 502. Die wirtschaftliche Selbstständigkeit der kooperierenden Unternehmen ist allerdings insofern eingeschränkt, als der Zielerreichungsgrad in den Bereichen, in denen kooperiert wird, von den Aktivitäten der anderen abhängt, womit per se eine gewisse Interdependenz zwischen den Unternehmen besteht.

operiert werden kann, wäre eine *wohnungsgenossenschaftliche Kooperation* zu definieren als „freiwillige Zusammenarbeit zweier oder mehrerer rechtlich unabhängiger Unternehmen oder Organisationen, von denen es sich bei mindestens einer Partei um eine Wohnungsgenossenschaft handelt und deren wirtschaftliche Selbstständigkeit mit Ausnahme gewisser Einschränkungen in den an der Kooperation beteiligten Bereichen ebenfalls erhalten bleibt, mit der Absicht, die jeweiligen Ziele der beteiligten Partner in der Zusammenarbeit besser zu erreichen als alleine.“<sup>4</sup>

Anders als bei Kreditgenossenschaften – bei denen „Zusammenarbeit“ letztendlich häufig zu einer Fusion führt – herrschen bei Wohnungsgenossenschaften Organisationsformen vor, bei denen lediglich einer oder wenige unternehmerische Handlungsbereiche der Dispositionsmöglichkeit der Unternehmensleitung entzogen sind, während das Unternehmen ansonsten die volle Selbstständigkeit behält.<sup>5</sup> Da Unternehmenskooperationen ein abgestimmtes Marktverhalten voraussetzen, beinhalten sie immer auch gewisse Kartellelemente. Allerdings steht bei einer wohnungsgenossenschaftlichen Kooperation regelmäßig die *Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit* der kooperierenden Unternehmen im Mittelpunkt, nicht die Wettbewerbsbeschränkung.

## 2.2 Organisationsstruktur

Aus institutionenökonomischer Sicht zählen wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen zu den *hybriden Organisationsformen*, die marktliche und hierarchische Elemente miteinander verbinden.<sup>6</sup> Demnach lassen sich Organisationsformen in ein Kontinuum einordnen, an dessen Ende sich einerseits Marktbeziehungen und andererseits hierarchische (unternehmensinterne) Beziehungen befinden. Dazwischen stehen die Kooperationen (Hybridformen), die von der lockeren Zusammenarbeit von Unternehmen in bestimmten Tätigkeitsbereichen

---

<sup>4</sup> Schlelein, B. (Fn. 1), S. 51.

<sup>5</sup> Im Bankensektor zählen die fusionsbedingt zu erreichenden Größen- und Verbundvorteile (economies of scale und scope) zu den erfolgsbestimmenden Faktoren. Im Gegensatz dazu ermöglicht die relativ kleine mindestoptimale Betriebsgröße von Wohnungsunternehmen in Relation zum Gesamtmarktvolumen vielfach polypolitische Marktstrukturen. So können auch kleine bzw. mittelständische Wohnungsunternehmen durchaus kosteneffizient und erfolgreich am Markt agieren.

<sup>6</sup> Vgl. Greve, R./Polster, D.: Der Trend zur Kooperation: Genossenschaften und Netzwerke, in: Kirk, M./Kramer, J. W./Steding, R. (Hrsg.): Genossenschaften und Kooperation in einer sich ändernden Welt, Festschrift für H.-H. Münkner, Münster/Hamburg/London 2000, S. 194 sowie die dort genannte Literatur.

bis hin zu komplexen Organisationsformen wie Netzwerken, Genossenschaften, Franchise-Organisationen oder Joint Ventures reichen.<sup>7</sup>

In diesem Spektrum sind wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen allgemein als *interorganisationales Netzwerk*, im Regelfall als *Unternehmensnetzwerk* zu verorten.<sup>8</sup> Folgt man der gängigen Typologisierung,<sup>9</sup> sind wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen typischerweise *regionale Netzwerke* mit *polyzentrischer Struktur*.<sup>10</sup> Dieser *kooperative Netzwerktyp* ist vor allem bei der Zusammenarbeit von ähnlich strukturierten Unternehmen auf der gleichen Wirtschaftsstufe anzutreffen.

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen können in ihrem *heterarchischen Netzwerkcharakter* dadurch beschrieben werden, dass durch das Netzwerk eine dezentrale, spezialisierte und zugleich „schlanke“ Organisation geschaffen wird, wobei das Binnenverhältnis durch eine weitgehende Autonomie der Teilnehmer sowie ein hohes Maß an Vertrauen und partnerschaftlicher Zusammenarbeit gekennzeichnet ist.<sup>11</sup> Das Netzwerk ist somit in der Lage, einerseits die Vorteile

---

<sup>7</sup> Typisch für eine Kooperation ist es, sich in einer Austauschbeziehung für ein Verhalten zu entscheiden, dessen Profitabilität sich erst in Abhängigkeit vom unsicheren zukünftigen Verhalten des Partners ergibt. Markttransaktionen sind dagegen weniger durch den Verzicht auf kurzfristige Vorteile bestimmt. Vgl. Rößl, D./Fink, M./Kraus, S.: Netzwerk, zwischenbetriebliche Kooperation und Genossenschaft – Entwicklung eines integrativen Begriffsverständnisses, in: ZfgG 3/2007, S. 225.

<sup>8</sup> Zu diesen und weiteren Netzwerkbegriffen vgl. Sydow, J.: Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992, insbesondere S. 78–83.

<sup>9</sup> Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Netzwerke zu typologisieren, wie etwa die Unterscheidung hinsichtlich ihrer Steuerungsform (marktbasiert – heterarchisch – hierarchisch) oder ihrer zeitlichen Stabilität (stabil – dynamisch). Marktbasierte Netzwerke beruhen auf der kurzfristigen Verhaltenskoordination des Marktmechanismus, sind aber dennoch oft von längerfristiger Dauer (z. B. die Outsourcing-Netzwerke mit Reinigungs- oder Wachdiensten). Heterarchische (kooperative, polyzentrische, regionale) Netzwerke beruhen wesentlich auf wechselseitiger Selbstverpflichtung und Vertrauen der Beteiligten, wogegen in hierarchischen (strategischen) Netzwerken ein strategisch führendes Unternehmen („hub firm“) das Kernelement des Netzwerks bildet. Vgl. Rößl, D./Fink, M./Kraus, S. (Fn. 7), S. 224. Einen Überblick gibt Sydow, J.: Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 387–472; Wieg, A.: Kooperation, Genossenschaften, Netzwerke – Moderne und traditionelle Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit?, in: Brockmeier, Th./Fehl, U. (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 494–496.

<sup>10</sup> Freilich gibt es auch Ausnahmen. So ist etwa die „Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e. V.“ bundesweit tätig. Allerdings setzt sich auch diese Kooperation wiederum aus regionalen Netzwerken zusammen.

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch Sydow, J.: Netzwerkorganisation – Interne und externe Restrukturierung von Unternehmungen, in: WiSt 12/1995, S. 629; Wieg, A. (Fn. 9), S. 492.

integrierter Großunternehmen (economies of scale und scope sowie transaction cost economies<sup>12</sup>) zu nutzen, andererseits aber auch die Vorteile spezialisierter Kleinunternehmen (Flexibilität, Spezialisierung<sup>13</sup>), ohne dabei die jeweiligen Nachteile (z. B. die hierarchiebedingten internen Transaktionskosten großer Einheiten) in Kauf nehmen zu müssen. Ferner profitieren die Kooperationsteilnehmer von einer Erweiterung des Leistungsspektrums, dem Aufbau von virtueller Größe sowie der Möglichkeit zur Integration externer Ressourcen.<sup>14</sup> Kurz gesagt: „Networked organizations [...] are an effective response to the many changes taking place in the business environment, particularly because they can create the advantages of large organizations without creating the large organization itself.“<sup>15</sup> Dies trifft ohne Zweifel auch auf die genossenschaftliche Wohnungswirtschaft zu.

### 2.3 Kooperationsformen

Hinsichtlich der konkreten organisatorischen Umsetzung der wohnungsgenossenschaftlichen Kooperation lassen sich grundsätzlich folgende Formen unterscheiden:<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> Transaktionskostenvorteile kommen im Netzwerk vor allem durch den allmählichen Aufbau von Vertrauen bei bewusst eingegangenen längerfristigen Beziehungen zum Tragen. Dieser Faktor ist nach Jarillo sowohl Vorteil als auch zentrale Bedingung der Netzwerkidee. Vgl. Jarillo, J. C.: On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal 1/1988, S. 31–41. Zum Transaktionskostenansatz vgl. grundlegend Coase, R. H.: The Nature of the Firm, in: Economica 4/1937, S. 386–405; Williamson, O. E.: The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York/London 1985. Einen Überblick geben Picot, A./Dietl, H.: Transaktionskostentheorie, in: WiSt 4/1990, S. 178–184.

<sup>13</sup> Wenn sich die jeweiligen Netzwerkteilnehmer auf ihre Stärken (Kernkompetenzen) konzentrieren, ermöglicht dies die Realisierung von Spezialisierungsvorteilen mit der Möglichkeit der Nutzung sowohl absoluter *als auch relativer* Kosten- bzw. Wettbewerbsvorteile.

<sup>14</sup> Vgl. Klein, S.: Virtuelle Kooperation und Netzwerke in der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft, in: Theurl, T. (Hrsg.): Marketing und Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, 51. Band, Aachen 2001, S. 79.

<sup>15</sup> Galbraith, J. R.: Designing the networked organization, in: Mohrmann, S. A./Galbraith, J. R./Lawler, E. E. (Hrsg.): Tomorrow's organization, Crafting winning capabilities in a dynamic world, San Francisco 1998, S. 102. Vgl. hierzu auch grundlegend Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T.: Die grenzenlose Unternehmung, Information, Organisation, Management, 3. Aufl., Wiesbaden 1998.

<sup>16</sup> Vgl. Mändle, M./Wagner, I.: Housing Co-operatives' Networks in Germany – Performance Enhancing through Hybrid Forms of Organization, IfK Working Paper/2009, S. 5–7.

### 2.3.1 Horizontale Kooperation

Bei einer *horizontalen Kooperation* schließen sich selbstständige Wirtschafts-subjekte, die auf der gleichen Wirtschaftsstufe, d. h. auf dem gleichen sachlich und räumlich relevanten Markt tätig sind, in mehr oder weniger formal institutionalisierter Form zusammen (vgl. Abb. 1<sup>17</sup>).<sup>18</sup> Dabei handelt es sich bei mindestens einer der Parteien – meist jedoch bei allen Kooperationspartnern – um eine Wohnungsgenossenschaft.

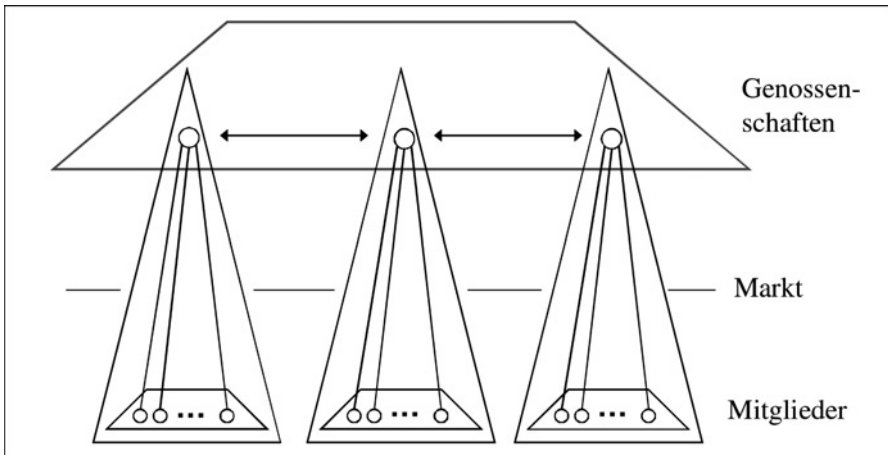


Abb. 1: Horizontale Kooperation

In der Praxis haben sich unterschiedliche Organisationsformen der horizontalen Kooperation bei Wohnungsgenossenschaften herausgebildet:

*Arbeitsgemeinschaft:* Eine Arbeitsgemeinschaft ist eine Kooperation, bei der Wohnungsunternehmen, die zumeist aus derselben Region stammen, auf *unterschiedlichen Themengebieten grundsätzlich zusammenarbeiten*, um ihre Aktivitäten zu bündeln.<sup>19</sup> Der Formalisierungsgrad einer Arbeitsgemeinschaft ist dabei eher gering und reicht von der lockeren Absprache aktueller Themen bis hin zur

<sup>17</sup> Erstellt in Anlehnung an Jäger, W.: Wohnungsgenossenschaften und Marketing – ideologischer Widerspruch oder wirtschaftliche Notwendigkeit?, in: Jäger, W./Koppmann, B. (Hrsg.): Marketing- und Finanzierungskonzepte für Wohnungsgenossenschaften, Münster 1994, S. 18; Klein, S. (Fn. 14), S. 87. Die Kooperationspartner sind bei dieser Abbildung ausschließlich Genossenschaften.

<sup>18</sup> Vgl. Schmidt, I.: Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, Eine interdisziplinäre Einführung, 7. Aufl., Stuttgart 2001, S. 138; Mändle, E. (Fn. 3), S. 502; Klein, S. (Fn. 14), S. 86 f.

<sup>19</sup> Zum Begriff der Arbeitsgemeinschaft vgl. auch Killich, S.: Formen der Unternehmenskooperation, in: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement, Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 2. Aufl., Berlin 2007, S. 14 f.

institutionalisierten Regelung verschiedener Sachverhalte, die allerdings die wirtschaftliche Selbstständigkeit der Kooperationspartner meist nicht wesentlich einschränken. Typische Beispiele dieser Kooperationsform sind die lokalen Arbeitskreise der Wohnungsgenossenschaften (z. B. Hamburg und Stuttgart).

*Projektkooperation:* In einer Projektkooperation finden sich Wohnungsunternehmen zusammen, die gemeinsam *themenspezifisch und projektbezogen* eine Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mit Hilfe der Kooperation erreichen wollen. Die Kooperationsteilnehmer rekrutieren sich dabei häufig aus einer lokalen Arbeitsgemeinschaft als Basisnetzwerk (vgl. Abb. 2<sup>20</sup>). Projektkooperationen weisen mitunter einen ad hoc-Charakter auf. Sie können von vornherein auf eine begrenzte Dauer oder de facto latent angelegt sein.<sup>21</sup> Der Formalisierungsgrad einer Projektkooperation variiert je nach Art des zugrundeliegenden Projekts. Ein Beispiel für eine Projektkooperation ist die Zusammenarbeit von mehreren Wohnungsgenossenschaften beim gemeinsamen Einkauf von Software oder bei einer lokalen Marketinginitiative.

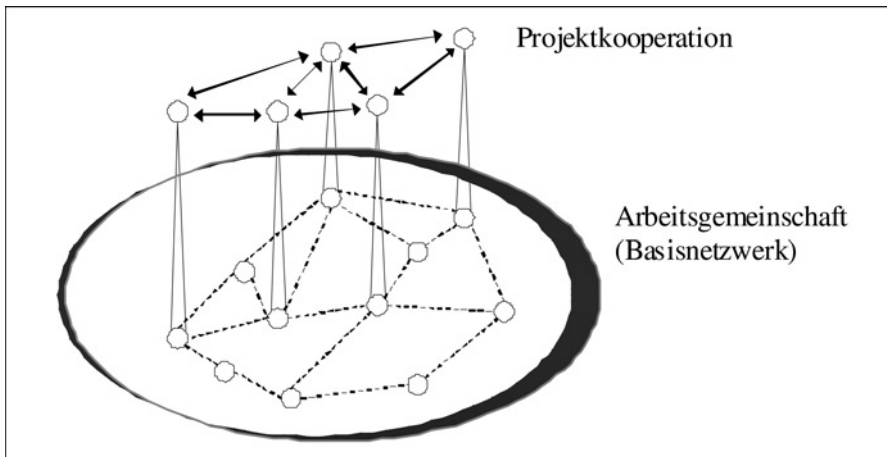


Abb. 2: Projektkooperation

*Strategische Allianz:* Eine strategische Allianz ist eine Koalition von rechtlich selbstständigen Wohnungsunternehmen mit dem Ziel, die *individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen*.<sup>22</sup> Diese Kooperationsform bedingt einen

<sup>20</sup> Erstellt in Anlehnung an Klein, S. (Fn. 14), S. 83.

<sup>21</sup> Bei einer latenten Projektkooperation ist der Übergang zur Arbeitsgemeinschaft fließend.

<sup>22</sup> Zum Begriff der strategischen Allianz vgl. Backhaus, K./Piltz, K.: Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs?, in: zfbf Sonderheft 27/1990, S. 1–10; Killich, S. (Fn. 19), S. 17.

hohen Grad an Formalisierung und Autonomieverzicht. Ein interessantes Beispiel einer strategischen Allianz von Wohnungsgenossenschaften ist das nachfolgend ausführlicher beschriebene Hamburger Kooperationsmodell „WohnPlus3“.

### 2.3.2 Vertikale Kooperation

Als *vertikale Kooperation* bezeichnet man die Zusammenarbeit einer Wohnungsgenossenschaft – oder einer horizontalen Wohnungsgenossenschaftskooperation – mit Unternehmen, die in einem Käufer-Verkäufer-Verhältnis und somit vertikal auf einer vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufe stehen.<sup>23</sup> Beispielsweise können Wohnungsgenossenschaften mit einem bestimmten Architekten oder Bauträger zusammenarbeiten, der dauerhaft die komplette Bauplanung für die Genossenschaft übernimmt. Ist der Kooperationspartner selbst eine Genossenschaft (z. B. eine Dachdecker-Genossenschaft), können wir von einer *vertikalen Genossenschaftskooperation* sprechen.

### 2.3.3 Konglomerate (diagonale) Kooperation

Bei einer *konglomeraten (diagonalen) Kooperation* arbeitet eine Wohnungsgenossenschaft – oder eine horizontale Wohnungsgenossenschaftskooperation – mit einer Unternehmung oder Organisation zusammen, die weder auf dem gleichen relevanten Markt tätig ist (horizontal), noch sich in einem Käufer-Verkäufer-Verhältnis (vertikal) zur Genossenschaft befindet.<sup>24</sup> Die Zusammenarbeit findet mit externen Dienstleistern statt, durch die das Leistungsspektrum der Wohnungsgenossenschaft gezielt erweitert werden kann, wie etwa die Kooperation mit einem Sozialdienstleister (Wohnbetreuung), einer Umzugsfirma, mit Handwerkern (Reparaturen, Renovierung), mit einem Energieversorger oder mit einem Finanzdienstleister. Ein Beispiel für eine konglomerate Kooperation ist die Zusammenarbeit mehrerer Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften mit einem Sozialdienstleister („Stuttgarter Modell“)<sup>25</sup> oder die nachfolgend ebenfalls näher beschriebene Kooperation der Hamburger Wohnungsgenossenschaften mit der Hamburger Volksbank. Letztere kann man analog als *konglomerate (diagonale) Genossenschaftskooperation* bezeichnen (vgl. zur konglomeraten und vertikalen Kooperation Abb. 3<sup>26</sup>).

<sup>23</sup> Vgl. Schmidt, I. (Fn. 18), S. 139 f.; Mändle, E. (Fn. 3), S. 502.

<sup>24</sup> Konglomerate (diagonale) Zusammenarbeit kann nach Schmidt, I. (Fn. 18), S. 140 f., auf diese Weise negativ definiert werden. Vgl. auch Mändle, E. (Fn. 3), S. 502 f.

<sup>25</sup> Vgl. Schäfer, A.: Das Stuttgarter Modell – Wohnen mit Versorgungssicherheit, in: Mändle, M. (Hrsg.): Beiträge zum Kooperationswesen, 1. Band, Hamburg 2009, S. 115–120.

<sup>26</sup> Erstellt in Anlehnung an Jäger, W. (Fn. 17), S. 18; Klein, S. (Fn. 14), S. 87. Bei dieser Abbildung wird als Kooperationspartner eine horizontale Wohnungsgenossenschaftskooperation unterstellt (vgl. Fn. 17).



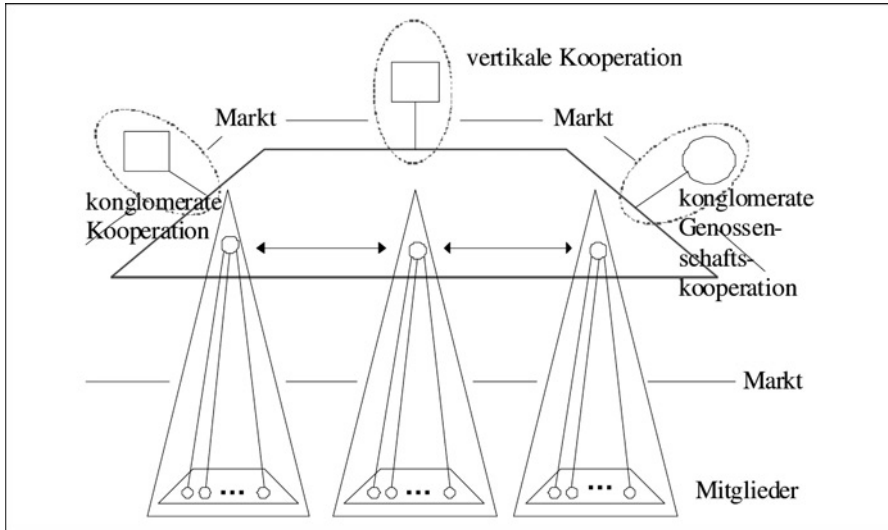


Abb. 3: Vertikale und konglomerate Kooperation

### 3 Praxisbeispiele

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen können sich offenbar recht vielseitig gestalten. Im Folgenden sollen drei Beispiele aus der Genossenschaftspraxis näher beleuchtet werden. Aus dem Vergleich dieser unterschiedlich organisierten Genossenschaftskooperationen lassen sich Rückschlüsse auf die spezifischen Vorteile, aber auch auf die Probleme der jeweiligen Organisationsform ziehen.

#### 3.1 Die Marketingkooperation der Stuttgarter Wohnungsbaugenossenschaften

##### 3.1.1 Darstellung

Maßgeblich bedingt durch die Initiative und das Engagement einzelner Genossenschaften entstand im Jahr 2006 nach einem etwa einjährigen Entwicklungsprozess die *Marketinginitiative der Stuttgarter Wohnungsbaugenossenschaften*, der letztlich alle 15 Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften beitraten.<sup>27</sup> Die

<sup>27</sup> Die Entwicklung und Konzeption dieser Marketingkooperation beschreibt ausführlich Kadner, K.-D.: Die Marketingkooperation der Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften, ZfG 61,1, S. 3–18, © Lucius & Lucius, Stuttgart 2011

Stuttgarter Initiative ist Mitglied in der bundesweiten Marketinginitiative.<sup>28</sup> Mit der inhaltlichen Ausgestaltung und Umsetzung der Marketingkonzeption wurde der einschlägig erfahrene Hammonia-Verlag, Hamburg, betraut. Neben einem Internetauftritt unter [www.wohnen-aber-besser.de](http://www.wohnen-aber-besser.de) mit Informationen zur Kooperation, den einzelnen Genossenschaften sowie der Möglichkeit einer Online-Wohnungssuche bei den Kooperationspartnern, möchte die Initiative vor allem Aufmerksamkeit für das genossenschaftliche Wohnen wecken und über die vielfältigen Aktivitäten der Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften informieren.

Die Stuttgarter Marketinginitiative hat nach längeren Abstimmungsprozessen darauf verzichtet, eine gemeinsame Dachorganisation (z. B. in Form eines Vereins) zu institutionalisieren. Für die Teilnahme an der Kooperation muss lediglich eine kurze Beteiligungserklärung und eine dreijährige Verpflichtungserklärung gegeben werden, die u. a. die Zahlung der Mitgliedsbeiträge regelt. Die Marketinginitiative wird von sechs Vorstandsmitgliedern der angeschlossenen Wohnungsgenossenschaften laufend koordiniert. Dieses Leitungsteam bereitet die Jahresaktivitäten auf, welche vom Hammonia-Verlag vorgeschlagen werden. Die Eckpunkte der Kooperation (z. B. Beitragshöhe und grundsätzliche Strategie) werden im Rahmen einer jährlichen Mitgliederversammlung festgelegt.

### 3.1.2 Einschätzung

Die Stuttgarter Marketinginitiative ist eine horizontale Genossenschaftskooperation in Form eines Projektnetzwerks. Dabei besteht die Besonderheit, dass diese Projektkooperation mit dem zugrundeliegenden Basisnetzwerk, der Arbeitsgemeinschaft Stuttgarter Wohnungsgenossenschaften, quasi identisch ist. Es handelt sich um ein regionales, kooperatives Unternehmensnetzwerk mit polyzentrischer Struktur und heterarchischem Netzwerkcharakter.

Bei einem derartigen Netzwerktyp lässt die große Zahl der Kooperationspartner eine tiefgehende betriebswirtschaftliche Zusammenarbeit nicht zu – die damit verbundenen Transaktionskosten wären prohibitiv hoch. Bemerkenswert ist hier auch, dass das angestrebte Kooperationsziel deutliche Kollektivguteigenschaften aufweist.<sup>29</sup> Dadurch entsteht ein Trittbrettfahrerproblem (free rider), dem im vorliegenden Fall durch Promotoren, also durch das persönliche Engagement einzelner Genossenschaftsvorstände, abgeholfen werden konnte.<sup>30</sup> Dabei

---

senschaften, in: Mändle, M. (Hrsg.): Beiträge zum Kooperationswesen, 1. Band, Hamburg 2009, S. 107–114.

<sup>28</sup> Weitere und aktuelle Informationen zur *Marketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e. V.* finden sich unter URL: <http://www.wbgd.de>.

<sup>29</sup> So können alle Wohnungsgenossenschaften aus der Region, trotz selektiver Anreize wie dem exklusiv zu nutzenden Bauklötzchenlogo, zumindest tendenziell von den Aktivitäten profitieren, ohne sich finanziell an der Kooperation zu beteiligen.

<sup>30</sup> Zu Kollektivgutproblemen vgl. grundlegend Olson, M.: *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press 1965.

war auch die angestrebte Identität der Marketingkooperation mit dem zugrundeliegenden Basisnetzwerk hilfreich.

Der Institutionalisierungsgrad dieses Arrangements ist ausgesprochen gering. Dies ist aufgrund der relativ geringen abzusichernden wirtschaftlichen Risiken dieses Kooperationstyps auch vertretbar und vorteilhaft. Der geringe Formalisierungsgrad und das weitgehende Fehlen von Hierarchie birgt aber auch das Risiko hoher laufender Transaktionskosten. So können einzelne abweichende Meinungen zu langwierigen Abstimmungsprozessen führen. Indes sind die Exit-Kosten der Kooperation gering, d. h. es ist relativ unproblematisch, die Kooperation bei Bedarf wieder zu verlassen.

Der besondere Charme dieses Kooperationsmodells liegt in der Kombination von *hoher Außenwirkung und Synergie bei geringem Institutionalisierungsgrad*. Es kommt, auch durch den Einbezug der deutschlandweiten Marketinginitiative, zum Aufbau von virtueller Größe bei niedrigem Organisationsaufwand.

## 3.2 Das Kooperationsmodell „WohnPlus3“

### 3.2.1 Darstellung

Angeregt durch die Empfehlungen der „Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften“<sup>31</sup> sowie durch die Notwendigkeit, die aktuellen Herausforderungen des Wohnungsmarktes zu bewältigen, fanden sich in Hamburg die Baugenossenschaft Deutsches Heim-Union eG, die Baugenossenschaft Hamburger Wohnen eG und die Wohnungsgenossenschaft von 1904 eG zu einer Kooperation unter dem Namen *WohnPlus3* zusammen.<sup>32</sup> Unter dem Motto „Allein sind wir stark, gemeinsam sind wir stärker“ und mitgetragen von allen drei Vertreterversammlungen und Aufsichtsräten, wurde zum 01. Januar 2006 ein formaler Kooperationsvertrag geschlossen. Stärke generieren die kooperierenden Wohnungsgenossenschaften in erster Linie aus ihrer nun gebündelten Marktpräsenz basierend auf insgesamt 16.700 Mitgliedern und einem Bestand von rund 12.300 Wohnungen.

Für die Mitglieder ergeben sich durch den Genossenschaftsverbund deutliche Vorteile, wie die Öffnung des Wohnungsangebotes für die Mitglieder der Partner (was eine Wohnungsauswahl in sehr vielen Stadtteilen ermöglicht), ein einfacher Wechsel der Mitgliedschaft zu einer Partnergenossenschaft, vielfältige und ansprechende Nachbarschaftstreffs oder eine Vielzahl von Freizeit- und Gemeinschaftsaktivitäten. Zudem werden verringerte Kosten durch gemeinsame Aus-

---

<sup>31</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.): *Wohnungsgenossenschaften, Potenziale und Perspektiven*, Bericht der Expertenkommission Wohnungsgenossenschaften, Berlin 2004.

<sup>32</sup> Ausführliche Informationen über die Kooperation und ihre vielfältigen Aktivitäten können der Website [www.wohnplus3.de](http://www.wohnplus3.de) entnommen werden.

schreibungen und die Möglichkeit zu maßgeschneiderten Bauprojekten (etwa für bestimmte Zielgruppen) als Kooperationsvorteil gesehen.

### 3.2.2 Einschätzung

WohnPlus3 ist eine ungewöhnliche horizontale Genossenschaftskooperation in Form einer – bislang selten anzutreffenden – strategischen Allianz. Die Kooperationspartner wollen durch eine tiefgehende betriebswirtschaftliche Zusammenarbeit in verschiedenen Geschäftsfeldern Größen- und Verbundvorteile nutzen, virtuelle Größe aufbauen und gezielt ihr Leistungsspektrum für die Mitglieder erweitern. Gleichzeitig bleiben die kooperierenden Hamburger Traditionsgenossenschaften nach wie vor als eigenständige Unternehmen bestehen.

Auch bei dieser Kooperation handelt es sich um ein regionales, kooperatives Unternehmensnetzwerk mit primär heterarchischem Netzwerkcharakter. Allerdings umfasst eine derartige strategische Allianz eine kleinere, eher geschlossene Koalitionsgruppe. Angesichts der angestrebten intensiven Zusammenarbeit und des dabei notwendigen besonderen Vertrauensverhältnisses der Kooperationspartner, wären die anfallenden Transaktionskosten vermutlich schon bei einer geringfügig größeren Koalitionsgruppe prohibitiv hoch.

Kollektivgutprobleme dürften bei dieser Art der Kooperation keine Rolle spielen, da bei dem angestrebten Mehrwert für die Mitglieder ein Ausschluss Dritter in aller Regel problemlos möglich ist. Jedoch ist hier zur Absicherung der starken gegenseitigen Abhängigkeiten ein detaillierter formaler Kooperationsvertrag erforderlich. Der Aufbau einer derartigen strategischen Allianz erfordert somit hohe ex ante-Transaktionskosten und eine relativ lange Planungs- und Einführungsphase. Auch weist dieser Kooperationstyp infolge der bei der Institutionalisierung versunkenen Transaktionskosten (sunk costs) und der damit verbundenen Irreversibilitäten relativ hohe Exit-Kosten auf.<sup>33</sup>

Das Besondere an WohnPlus3 ist zweifelsfrei die außergewöhnliche Tiefe und Intensität der Zusammenarbeit. Das Kooperationsmodell ermöglicht es, *betriebswirtschaftliche Kooperationsvorteile in fusionsähnlicher Intensität auszuschöpfen und dabei die Individualität und Eigenständigkeit der einzelnen Genossenschaften ausdrücklich zu bewahren.*

Die Erfolge dieses hybriden Modells sind nicht von der Hand zu weisen. Indes bleibt ein Problem: Schlüsselgröße für den Erfolg einer derartigen Kooperation ist das eingespielte Personalvertrauen,<sup>34</sup> basierend auf identischen Einstellungen

<sup>33</sup> Zur Rolle von Irreversibilität als Marktaustritts- und -eintrittsbarriere vgl. Kruse, J.: Irreversibilitäten und natürliche Markteintrittsbarrieren, in: Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, 204. Band, S. 508–517.

<sup>34</sup> Vertrauen kann in drei Kategorien unterschieden werden: Leistungs-, Personal- und Systemvertrauen. Systemvertrauen ist das besondere Vertrauen in die Funktionsfähigkeit eines bestimmten Beherrschungs- und Überwachungssystems wie z. B. einer Genossenschaft. Vgl. grundlegend Grosskopf, W./Schuler, M.: „Sortimentspolitik“ in

der Entscheidungsträger in den Bereichen Unternehmensführung, Unternehmenskultur und Mitgliederförderung. Ist dies nicht gegeben, besteht keine Möglichkeit, die Kooperation wie in einem durch eine Fusion entstandenen einheitlichen Beherrschungs- und Überwachungssystem (unified governance)<sup>35</sup> effizient auszusteuern. Sehr hohe Transaktionskosten und vielleicht sogar die Auflösung der Kooperation wären die Folge.

### 3.3 Das Kooperationsmodell „Für Sie gemeinsam stark“

#### 3.3.1 Darstellung

„Für Sie gemeinsam stark“ – unter diesem Motto kooperiert die Hamburger Volksbank mit verschiedenen Hamburger Wohnungsgenossenschaften. Nach einer Vorlaufzeit von rund zwei Jahren fand der offizielle Auftakt zu dieser Kooperation auf der Großveranstaltung „Unser Tag 2008“ statt. Die Initiative zur Zusammenarbeit ging von der Hamburger Volksbank aus, die mit dem Arbeitskreis Hamburger Wohnungsbaugenossenschaften e. V. in Kontakt trat. Mit diesem Verein wurde stellvertretend für sämtliche Hamburger Wohnungsgenossenschaften ein globaler Kooperationsvertrag geschlossen. Dieser Globalvertrag hält für die Hamburger Wohnungsgenossenschaften das Angebot zur Kooperation mit der Volksbank bereit; eine Verpflichtung, dieses Kooperationsangebot anzunehmen, besteht jedoch nicht. Die konkrete Umsetzung der Kooperation wird im Fall einer Angebotsannahme in einer separaten Untervereinbarung geregelt. Durch den Globalvertrag mit der Arbeitsgemeinschaft wird auch die Nutzung des „Bauklötzchen-Logos“ der Hamburger Wohnungsgenossenschaften legitimiert.

Aktuell kooperieren elf der dreißig Hamburger Wohnungsgenossenschaften mit der Hamburger Volksbank. Deren Mitglieder können seit Juni 2008 ein besonderes Vorteilspaket in Anspruch nehmen, zu dem unter anderem ein gebührenfreies Girokonto, ein zinsgünstiger Dispositionskredit oder rabattierte Versicherungstarife gehören. Sichtbares Zeichen der Kooperation ist die „ec-Mehrwertkarte.“<sup>36</sup>

---

Marktgenossenschaften, in: Beyer, H./Schuster, L./Zimmerer, C. (Hrsg.): Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für O. Hahn, Frankfurt am Main 1988, S. 353–366. Einen Überblick zum Vertrauen in Genossenschaften gibt Ringle, G.: Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften, in: ZfgG 4/2007, S. 284–298.

<sup>35</sup> Vgl. Williamson, O. E. (Fn. 12), S. 78 f.

<sup>36</sup> Ausführlichere Informationen hierzu finden sich auf der Website der Hamburger Volksbank unter URL: <http://www.hamburger-volksbank.de>.

### 3.3.2 Einschätzung

Auch dieses Modell einer konglomeraten Genossenschaftskooperation zwischen einer Kreditgenossenschaft und Wohnungsgenossenschaften ist ungewöhnlich und innovativ. Es bringt eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten: Die Mitglieder der kooperierenden Wohnungsgenossenschaften profitieren von dem Vorteilspaket und die Hamburger Volksbank gewinnt neue Kunden. Gleichzeitig besteht die Chance, virtuelle Größe aufzubauen und Synergien aus der übergeordneten Genossenschaftsidee zu ziehen.

Da der Ausschluss Dritter vom Kooperationsertrag ohne Weiteres möglich ist, spielen Kollektivgutprobleme auch bei diesem Modell keine Rolle. Im Gegenteil: Die Mitglieder der nicht kooperierenden Wohnungsgenossenschaften – die von der Nutzung des Vorteilspaketes ausgeschlossen sind – könnten zunehmend den Wunsch äußern, an der Kooperation teilzunehmen. Die geschickte Aufspaltung des Kooperationsvertrages in Globalvertrag und Untervereinbarung trägt maßgeblich zur Verringerung der Transaktionskosten bei. So bleibt es zurückhaltenden Wohnungsgenossenschaften (möglicherweise Genossenschaften mit Spareinrichtung) unbenommen, sich nicht an der Kooperation zu beteiligen, während der Globalvertrag mit dem Arbeitskreis gleichzeitig virtuelle Größe erzeugt. Auch die Exit-Kosten des Verbundes sind für alle Beteiligten überschaubar.

Ein Faktor, der den Erfolg einer konglomeraten Kooperation begünstigt, ist die Synergie hinsichtlich des gemeinsam erzeugten Produkts. So sollten konglomerat kooperierende Wohnungsgenossenschaften immer die *Synergie mit dem Kernprodukt* „Wohnen“ im Auge haben. Dies fällt bei der Kooperation mit einem Sozialdienstleister ohne Zweifel leichter als bei der Kooperation mit einer Kreditgenossenschaft. Hier besteht die Gefahr, dass die Kooperationsvorteile von den Mitgliedern der Wohnungsgenossenschaft vielleicht mehr als irritierender Produktverkauf denn als attraktiver Mehrwert wahrgenommen werden. Dem kann dadurch entgegengewirkt werden, dass man versucht, den Mehrwert der Finanzprodukte gezielt auf das genossenschaftliche Wohnen abzustimmen.<sup>37</sup> Wichtig erscheint auch, die Mitarbeiter der Wohnungsgenossenschaften aktiv in den Kommunikationsprozess einzu beziehen, da sie an der Schnittstelle zu den Mitgliedern agieren.

## 4 Fazit

Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen bieten vielfältige Ansätze zur Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der kooperierenden Genossenschaften. Die Erfolgsfaktoren der jeweiligen Kooperationen gestalten sich dabei recht unterschiedlich. Gemeinsames Merkmal ist der *heterarchische Netzwerktyp*, dessen

---

<sup>37</sup> Etwa in der Weise, dass der Finanzdienstleister die Genossenschaftsquartiere flächendeckend mit Geldautomaten versorgt oder durch günstige Konditionen bei Versicherungsprodukten „rund um das Wohnen“.

konkrete transaktionskostenminimale Ausgestaltung jeweils von der Größe der Koalitionsgruppe, der Art und Höhe der abzusichernden Risiken, dem vorhandenen und eingeübten Personal- und Leistungsvertrauen der Kooperationspartner sowie der Relevanz möglicher Kollektivgutprobleme und Exit-Kosten beeinflusst wird.<sup>38</sup>

Heterarchische wohnungsgenossenschaftliche Kooperationen schöpfen dabei ihre Effizienz nicht aus hierarchischen Steuerungsinstrumenten, sondern aus dem *wechselseitig aufgebauten Vertrauen der Beteiligten* und können auf diese Weise Transaktionskostenvorteile realisieren. Im kooperativen Netzwerk beruht das Vertrauen in den Kooperationspartner vor allem auf Personal- und Leistungsvertrauen, nicht aber – wie in der Genossenschaft – auf institutionalisiertem Systemvertrauen. Auch dies erklärt die *regionale Ausprägung* der Netzwerke und die Bedeutung der lokalen Basisnetzwerke, „weil die Region mit einem personalen Netz vertrauensvoller Austauschbeziehungen durchtränkt ist“<sup>39</sup>.

Die Absicherung weitergehender Kooperationsrisiken erfolgt im heterarchischen Netzwerk typischerweise durch schriftliche Verträge. Hierarchischere Steuerungsmaßnahmen wie Equity-Kooperationen oder Joint Ventures sind unüblich, könnten aber im Grenzfall weitgehender (hochspezifischer) strategischer Allianzen eine zu prüfende, langfristig transaktionskostensenkende Alternative sein. Dabei gilt es, den *Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität der Kooperation* effizient auszusteuern.<sup>40</sup> Ein ausbalanciertes Verhältnis zwischen Flexibilität und Stabilität ist erforderlich, um einerseits den Partnern genügend Sicherheit zu geben und andererseits die Vorteile der Flexibilität zu bewahren.

---

<sup>38</sup> Folgt man der Transaktionskostentheorie, wäre dabei die Art und Höhe der abzusichernden Risiken (im Verbund mit den Exit-Kosten) die wichtigste Transaktionskostendeterminante. Diese umfasst im Kern die Dimension der Spezifität (Idiosynkrasie bzw. Quasi-Rente) der Transaktion, die nach Williamson, O. E. (Fn. 12.), S. 52, neben der Unsicherheit und Häufigkeit die zentrale Determinante der Transaktionskosten darstellt.

<sup>39</sup> Sydow, J. (Fn. 8), S. 47.

<sup>40</sup> Vgl. grundlegend Das, T./Teng, B.-S.: Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective, in: *Organization Science* 1/2000, S. 77–101; Theurl, T./Schweinsberg, A.: *Neue kooperative Ökonomie*, Tübingen 2004, S. 20.

