

Lohse, Moritz; Pfnür, Andreas

**Working Paper**

## EWOWI zwanzig zehn: Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010

Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 12

**Provided in Cooperation with:**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre, Technische Universität Darmstadt

*Suggested Citation:* Lohse, Moritz; Pfnür, Andreas (2008) : EWOWI zwanzig zehn: Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010, Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, No. 12, Technische Universität Darmstadt, Forschungscenter Betriebliche Immobilienwirtschaft, Darmstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/59065>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Moritz Lohse  
Andreas Pfnür

## **EWOWI zwanzig zehn - Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010**

Prof. Dr. Andreas Pfnür (Hrsg.)  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und  
Baubetriebswirtschaftslehre  
Technische Universität Darmstadt  
[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

**Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis,  
Band Nr. 12, September 2008**

Zitierempfehlung:

Lohse, M./ Pfnür, A. (2008): EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

Impressum (v.i.S.d.P.):

Prof. Dr. Andreas Pfnür  
Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre  
Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften  
Technische Universität Darmstadt  
Hochschulstr. 1  
64289 Darmstadt

Telefon	++49 (0)61 51 / 16 - 65 22
Telefax	++49 (0)61 51 / 16 - 44 17
E-Mail	office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de
Homepage	www.immobilien-forschung.de
ISSN Nr.	1862-2291

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis .....	V
Management Summary.....	1
Teil A: Untersuchungsmethodik.....	4
1 Problemstellung und Zielsetzung.....	4
2 Stand der Forschung .....	5
2.1 Erfolgsfaktorenforschung.....	5
2.2 Empirische Studien im Untersuchungsbereich .....	7
3 Inhaltlicher Bezugsrahmen der Untersuchung .....	8
3.1 Inhaltlicher Aufbau der Studie .....	8
3.2 Untersuchungskonzept .....	10
4 Vorgehensweise .....	14
4.1 Erhebungsmethodik.....	14
4.2 Phasenprozess und Zeitplanung.....	15
4.3 Grundgesamtheit und Stichprobe .....	17
4.4 Auswertungskonzept.....	18
Teil B: Untersuchungsergebnisse .....	19
5 Charakterisierung der befragten Wohnungsunternehmen .....	19
5.1 Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen.....	19
5.2 Struktur der Wohnungsportfolios .....	21
5.3 Wettbewerbssituation der Wohnungsunternehmen .....	27
6 Herausforderungen der Unternehmensumwelt .....	33
7 Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen .....	39
7.1 Ressourcen bezogene Erfolgsfaktoren.....	39
7.2 Prozess bezogene Erfolgsfaktoren .....	41
7.3 Produkt bezogene Erfolgsfaktoren.....	43

7.4	Bedeutendste Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen .....	45
8	Hürden zur Beeinflussung der Erfolgsfaktoren .....	47
8.1	Ressourcen bezogene Hürden.....	47
8.2	Prozess bezogene Hürden .....	49
8.3	Produkt bezogene Hürden .....	50
8.4	Bedeutendste Hürden von Wohnungsunternehmen .....	50
9	Fazit .....	53
	Literaturverzeichnis.....	55
	Anhang .....	58

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Modell einer Wertkette nach Porter .....	8
Abbildung 2: Integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen .....	9
Abbildung 3: An die Studieninhalte angepasste integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen .....	10
Abbildung 4: Systematisierung typischer Ressourcen von Wohnungsunternehmen.....	12
Abbildung 5: Wohnungsnutzung als Hauptleistung des exemplarischen Leistungsbündels ‚Wohnen‘	14
Abbildung 6: Beispielhafte geschlossene Fragestellung mit intervallskaliertem Antwortskala .....	15
Abbildung 7: Phasenprozess der empirischen Erhebung.....	15
Abbildung 8: Terminplan des Projekts „EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft“ .....	16
Abbildung 9: Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen (Anzahl) .....	19
Abbildung 10: Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen (Prozent).....	19
Abbildung 11: Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich (gewichtet am eigenen Wohnungsbestand) .....	20
Abbildung 12: Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich (Anzahl an WU) .....	20
Abbildung 13: Alter der Interviewpartner.....	21
Abbildung 14: Dauer der persönlichen Betriebszugehörigkeit der Interviewpartner .....	21
Abbildung 15: Durchschnittliche Anzahl eigener Wohneinheiten .....	22
Abbildung 16: Durchschnittliche Anzahl an für Dritte verwalteten Wohneinheiten.....	22
Abbildung 17: Regionale/überregionale Verteilung des Wohnungsportfolios.....	23
Abbildung 18: Durchschnittliche Altersstruktur der Portfolios.....	23
Abbildung 19: Durchschnittliche Altersstruktur der GdW-Mitglieder .....	24
Abbildung 20: Durchschnittlicher Zustand der Portfolios.....	25
Abbildung 21: Durchschnittlicher Zustand der Wohnungsportfolios bei den GdW-Mitgliedern .....	25
Abbildung 22: Voraussichtliche zukünftige Portfoliogröße .....	26
Abbildung 23: Durchschnittlicher Leerstand im Portfolio in Prozent .....	26
Abbildung 24: Durchschnittliche Fluktuation in Prozent .....	27
Abbildung 25: Zukünftig erwartete Wettbewerbsintensität zu anderen Wohnungsunternehmen.....	27
Abbildung 26: Zukünftig erwartetes Wachstum/Schrumpfung des eigenen Wohnungsunternehmens.....	28
Abbildung 27: Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs oder der Verschmelzung des eigenen Wohnungsunternehmens .....	29
Abbildung 28: Erwartung einer Eigenkapitalrendite durch die Eigentümer .....	29
Abbildung 29: Höhe der durch die Eigentümer geforderten Eigenkapitalrendite.....	30

Abbildung 30: Höher der geforderten Eigenkapitalrendite nach Gruppen .....	30
Abbildung 31: Erwartung einer Stadtrendite durch die Eigentümer .....	31
Abbildung 32: Verfolgte Zielsetzungen im Rahmen der geforderten Stadtrendite .....	32
Abbildung 33: Bestandteile des Geschäftsmodells neben der Vermietung von Wohnraum .....	32
Abbildung 34: Druck durch Anspruchsgruppen auf die Unternehmenstätigkeit.....	33
Abbildung 35: Übersicht der Herausforderungen von Wohnungsunternehmen .....	34
Abbildung 36: Zunehmende Herausforderung durch Nebenkostenpreissteigerung .....	35
Abbildung 37: Zunehmende Herausforderung durch ökologische und nachhaltige Aspekte .....	35
Abbildung 38: Zunehmende Herausforderung durch veränderte Wohnraumnachfrage.....	36
Abbildung 39: Zunehmende Herausforderung durch Maßnahmen der Instandhaltung, Modernisierung und Neubau .....	36
Abbildung 40: Zunehmende Herausforderung an das Reporting .....	37
Abbildung 41: Zunehmende Herausforderungen durch die Finanzierung des Unternehmens.....	37
Abbildung 42: Zunehmende Herausforderung durch die erweiterte Geschäftsführerhaftung.....	38
Abbildung 43: Zunehmende Herausforderung durch die geforderte Eigenkapitalrendite .....	38
Abbildung 44: Erfolgsfaktoren interner Ressourcen .....	40
Abbildung 45: Erfolgsfaktoren der Ressourcen mit Bezug zu externen Anspruchsgruppen .....	41
Abbildung 46: Erfolgsfaktoren interner Prozesse .....	42
Abbildung 47: Erfolgsfaktoren mieterbezogener Prozesse.....	42
Abbildung 48: Erfolgsfaktoren der Prozesse mit Bezug zu externen Anspruchsgruppen.....	43
Abbildung 49: Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren von Produkten.....	44
Abbildung 50: Unternehmensexterne Erfolgsfaktoren von Produkten .....	45
Abbildung 51: Erfolgsfaktoren auf der Ebene von Ressourcen, Prozessen und Produkten (aggregierte Darstellung) .....	45
Abbildung 52: Die bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen .....	46
Abbildung 53: Die unbedeutendsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen.....	47
Abbildung 54: Hürden zur Beeinflussung Ressourcen bezogener Erfolgsfaktoren.....	48
Abbildung 55: Hürden durch fehlende Informationen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen.....	48
Abbildung 56: Hürden zur Beeinflussung Prozess bezogener Erfolgsfaktoren .....	49
Abbildung 57: Hürden zur Beeinflussung Produkt bezogener Erfolgsfaktoren .....	50
Abbildung 58: Bestehende Hürden auf der Ebene von Ressourcen, Prozessen und Produkten (aggregierte Darstellung) .....	51
Abbildung 59: Bedeutendste Hürden zur Beeinflussung der Erfolgsfaktoren .....	51
Abbildung 60: Unbedeutendste Hürden zur Beeinflussung der Erfolgspotenziale .....	52

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Struktur der Fragebogeninhalte .....	12
Tabelle 2: Typische Prozesse eines Wohnungsunternehmens .....	13



## Management Summary

Mit dem Forschungsprojekt „EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010“ wird die Zielsetzung verfolgt, die maßgeblichen Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Hürden von Wohnungsunternehmen zu identifizieren. Die Umsetzung erfolgt durch eine Befragung von Geschäftsführern bzw. Vorständen von Wohnungsunternehmen. Die empirische Studie ist konzeptionell nach wissenschaftlichen Methoden konstruiert sowie praxisgerecht, nachhaltig und innovativ angelegt. Insgesamt wurden mit 304 kommunalen, genossenschaftlichen und durch institutionelle Investoren geprägte Wohnungsunternehmen sowie Verwaltern und sonstigen Wohnungsunternehmen halbstündige Telefoninterviews geführt, die von einem professionellen und unabhängigen Marktforschungsinstitut realisiert wurden.

### Zentrale Ergebnisse zu den Herausforderungen der Branche:

- Wichtigste Anspruchsgruppen von Wohnungsunternehmen sind Politik, Eigentümer, Mieter und Öffentlichkeit bzw. Medien. 34 % aller Befragten erwarten für die Zukunft einen deutlich ansteigenden Druck auf die Unternehmenstätigkeit durch die Politik. 33 % erwarten dies von den Eigentümern und 30 % von den Mietern. Die Öffentlichkeit bzw. Medien werden von den Befragten in diesem Kontext stark hervorgehoben. Die Außendarstellung und die Legitimierung der Unternehmenstätigkeit gegenüber der Öffentlichkeit erhält dadurch eine insgesamt sehr hohe Priorität.
- Mieterbelange und Problemstellungen der Instandhaltung sind die größten Herausforderungen von Wohnungsunternehmen. Als Mieterbelange sind hierbei die erwarteten Nebenkostenpreiserhöhungen zu nennen, die von 78 % der Befragten als zunehmende Herausforderung beurteilt wird. Gleiches gilt für eine sich verändernde Wohnraumnachfrage, die noch 68 % nennen. Probleme bei der Instandhaltung äußern sich insbesondere durch Schwierigkeiten bei der Berücksichtigung ökologischer und nachhaltiger Aspekte, die zu 68 % als zunehmend herausfordernd beurteilt wird. Für 56 % der befragten Wohnungsunternehmen trifft dies auf steigende Anforderungen an die Instandhaltung, Modernisierung und den Neubau zu. Im Gegensatz dazu wird der Wirtschaftlichkeitsdruck bzw. der wirtschaftliche Erfolgsdruck auf die handelnden Personen als ein geringeres Problem angesehen. Denn die Finanzierung des Wohnungsunternehmens wird von 13 % aller Befragten als zunehmend herausfordernd beurteilt. Für die durch Eigentümer eingeforderte Eigenkapitalrendite gilt dies für 17 % der Wohnungsunternehmen.
- Daher stellt ein positives Image bei den bedeutenden Anspruchsgruppen und weniger ein überdurchschnittlicher wirtschaftlicher Erfolg branchenweit gesehen die maßgebende Handlungsmaxime für Wohnungsunternehmen dar.

### **Zentrale Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren der Branche:**

- Die drei bedeutendsten Erfolgsfaktoren bestehen in den Bereichen Personal, Mieterbeziehungen und Bestandsbewirtschaftung. 91 % aller befragten Wohnungsunternehmen bestätigen, dass die Qualifikation und die Motivation der beschäftigten Mitarbeiter für Ihren Erfolg von hoher Wichtigkeit sind. Auf nahezu gleichem Niveau wird der Vermietungsprozess vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss beurteilt, der für 90 % eine hohe Erfolgsrelevanz besitzt. Die Strategie zur Modernisierung des Wohnungsportfolios wird von 84 % als sehr bedeutsam eingestuft.
- Weitere maßgebliche Erfolgsfaktoren stellen insbesondere die folgenden Aspekte dar:
  - 84 % der befragten Wohnungsunternehmen sehen in der Liquiditätsplanung unter Berücksichtigung der Gewinnung und Verarbeitung der hierfür notwendigen Informationen und Daten einen wichtigen Erfolgsfaktor.
  - Ebenfalls 84 % beurteilen die systematische Optimierung der Instandhaltung mithilfe von Instrumenten zu deren Planung, Realisierung und Kontrolle sowie regelmäßigen und systematischen Verbesserung der damit verbundenen Prozesse als sehr wichtig.
  - Ein aktives und transparentes Rechnungswesen für die Unternehmenssteuerung und Versorgung aller Unternehmensbereiche mit notwendigen Steuerungsinformationen wird von 81 % als maßgeblicher Erfolgsfaktor angesehen.
  - Die Imagewirkung des eigenen Unternehmens auf den Markt beurteilen 79 % als deutlich erfolgsrelevant.
  - Neben dem Vermietungsprozess (Erstkontakt bis Vertragsabschluss) ist auch der Betreuungsprozess während der Vertragslaufzeit von hoher Bedeutung (78 %).

### **Zentrale Ergebnisse zu den Hürden der Branche:**

- Insgesamt werden die bestehenden Hürden zur Hebung der Erfolgspotenziale von den Befragten auf einem niedrigen Niveau eingeschätzt.
- Sofern Hürden zu beobachten sind, betreffen diese am ehesten die Ressourcenausstattung. 10 % aller befragten Wohnungsunternehmen bestätigen hier einen eindeutigen Nachholbedarf. Bei Produkten sind es 8 %, bei Prozessen 7 %.
- Die maßgeblichen Hürden sind im Einzelnen bei der Gewinnung und Verarbeitung bedarfsge rechter Informationen zu finden. Die vorhandene Informationsgrundlage bzgl. Mieter, Mitarbeiter und Konkurrenz ist schwach ausgeprägt. 17 % sehen in der vorhandenen Informationsgrundlage über die Mieter deutliche Hürden im eigenen Wohnungsunternehmen. Bezüglich der Mitarbeiter sehen 15 %, bei den Informationen über die Konkurrenz 14 % nennenswerte Hürden im Beziehungsmanagement.

- Insbesondere das Beziehungsmanagement zu den Mietern bietet daher Verbesserungspotenzial. Denn jedes zehnte Wohnungsunternehmen bestätigt das Fehlen von Informationen über Eigenschaften und Werthaltigkeit von einzelnen Mieterbeziehungen. Instrumente zu deren Steuerung im Rahmen eines umfassenden Customer Relationship Managements werden voraussichtlich erheblich an Bedeutung gewinnen.

**Fazit:**

Die Wettbewerbsintensität wird von den befragten Wohnungsunternehmen nur teilweise als hoch wahrgenommen. Ein positives Image der Wohnungsunternehmen hat bei den Befragten, gerade auch im Vergleich zur Renditeerwartung, eine deutlich höhere Priorität. Die Außenwahrnehmung der Wohnungsunternehmen sollen zukünftig zum einen durch gute Beziehungen zu Eigentümern und Mietern unterstützt werden und zum anderen durch ein gutes, qualitativ angemessenes Wohnungsportfolio. Daher sind die Mieterbeziehung und deren aktive Bearbeitung (Customer Relationship Management), die Bestandsbewirtschaftung und Bewältigung des Investitionsstaus, die Qualifizierung der Mitarbeiter und die Bereitstellung von Steuerungsinformationen als die wichtigsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen anzusehen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Branche in großen Teilen ihre zukünftige Aufgabe vordringlich in der „nachhaltigen“ Wohnraumversorgung sieht, die nicht mehr einer reinen Bedarfsdeckung alter Prägung entspricht. Vielmehr haben Wohnungsunternehmen vielfältige Interessen der maßgeblichen Anspruchsgruppen bei der Unternehmenstätigkeit zu berücksichtigen und zu erfüllen. Sie müssen dabei den Spagat zwischen wirtschaftlich sinnvollem und auch erfolgreichem Handeln auf der einen Seite und der aktiven Gestaltung von positiven Lebensräumen für ihre Mieter auf der anderen Seite erfüllen.

## Teil A: Untersuchungsmethodik

### 1 Problemstellung und Zielsetzung

Die deutsche Wohnungswirtschaft steht aufgrund vielfältiger Veränderungen des Marktumfeldes seit geraumer Zeit immer stärker im Fokus der Öffentlichkeit. Die veränderten Bedingungen in der Wohnungswirtschaft werden von dem Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. in einer Studie im Wesentlichen an folgenden Punkten festgemacht:<sup>1</sup>

- Veränderte Bedingungen ergeben sich durch die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Struktur der Bevölkerung, was zu starken Marktungleichgewichten führt. Auch die sich verändernden Präferenzen für Wohnkonsum und das verfügbare Einkommen wirken sich auf die Nachfrage aus.
- Des Weiteren ändert sich auch die Struktur der Anbieter, die sich durch eine zunehmende Professionalisierung kennzeichnet. Die öffentliche Hand verringert ihre Aktivität im Rahmen der Wohnungsvermietung, institutionelle Investoren erhöhen dagegen ihr Engagement.
- Eigentümer und Anleger erwarten, mehr als in der Vergangenheit, eine marktübliche Verzinsung. Die Finanzierungsbedingungen sind im Zuge der geänderten Eigenkapitalrichtlinien (Basel II), aber auch durch die aktuellen Entwicklungen am Kapitalmarkt (Subprimekrise), schwieriger geworden.

Die geschilderten Entwicklungen der Wohnungswirtschaft umschreiben EEKHOFF ET AL. (2007) mit einer Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft. Über die Allgemeingültigkeit und das Ausmaß dieser Aspekte für die Branche kann man kontrovers diskutieren. In jedem Fall wird aber deutlich, dass die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Entscheidungskalküle für Wohnungsunternehmen an Bedeutung gewinnen. Höhere Bedeutung des Effizienzgedankens, höhere Transparenz über erbrachte Leistungen und verursachte Kosten sowie wichtiger werdende Controllingssysteme sind die Folge dieser zunehmenden Ökonomisierung.<sup>2</sup> Die Zielsysteme unterschiedlicher Wohnungsunternehmen mit kommunalem, genossenschaftlichem oder privatwirtschaftlichem Hintergrund zeichnen sich allerdings durch eine hohe Heterogenität aus. Dies lässt sich anhand von sehr unterschiedlichen Zielsetzungen, wie Eigenkapitalrendite, Stadtrendite und unterschiedlichen Geschäftsmodellen verdeutlichen. Durch diese Heterogenität wird die Identifizierung und Darstellung erfolgreicher Strategien für Wohnungsunternehmen erschwert. Es liegt daher nahe, je nach Art, Größe oder Geschäftsmodell des Wohnungsunternehmens, von sehr verschiedenen Faktoren als Erklärung für Unternehmenserfolg auszugehen. Hierüber bestehen allerdings kaum wissenschaftlich fundierte Untersuchungen, die

---

<sup>1</sup> Vgl. (Eekhoff, Arentz, Rauen, & Langner, 2007, S. 13 ff.).

<sup>2</sup> Vgl. (Lohse & Pfnür, 2008, S. 38)

diesen Sachverhalt analysieren. Die primäre Zielsetzung dieser Studie besteht darin, die Wirkungszusammenhänge zur Erzielung unternehmerischen Erfolgs von Wohnungsunternehmen transparent zu machen. Hierfür sollen die maßgeblichen Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und das diesbezügliche Verbesserungspotenzial zu deren Ausschöpfung identifiziert werden. Die Umsetzung dieser Zielsetzung erfolgt mit Hilfe einer wissenschaftlichen Studie, die empirisch angelegt ist sowie praxisgerecht, nachhaltig und innovativ ist.

## 2 Stand der Forschung

### 2.1 Erfolgsfaktorenforschung

Bereits 1961 verwendete DANIEL (1961) im Zusammenhang mit Informationssystemen für Führungskräfte den Begriff ‚Success Factors‘ für die Erfolgsmessung. Später sprachen ROCKART (1979) sowie LEIDECKER/BRUNO (1984) von ‚Critical Success Factors‘ und übertrugen diese auf die strategische Planung. Ab den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts wurden in vielen weiteren Studien Erfolgsfaktoren von Unternehmen analysiert, so dass sich die Erfolgsfaktorenforschung etablierte. Die Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung ist generell die Identifikation der Determinanten des Unternehmenserfolges oder Misserfolges.<sup>3</sup> Dabei geht man von der Annahme aus, dass für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens wenige, jedoch grundlegende Einflussgrößen verantwortlich sind, die aus der Unternehmensumwelt oder dem Unternehmen selbst begründet werden.<sup>4</sup> Die Gestaltung und Nutzung aller Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen bestimmen das mögliche Erfolgspotenzial des Unternehmens.

Als Ausgangspunkt der quantitativen Erfolgsfaktorenforschung kann man die seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts laufende Untersuchung von BUZZELL/GALE<sup>5</sup>, die unter dem Namen PIMS-Studie bekannt wurde, ansehen.<sup>6</sup> Hierbei werden Faktoren wie zum Beispiel „Strukturgrößen, Elemente, Instrumente, Eigenschaften oder Leistungsfaktoren charakterisiert, die einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.“<sup>7</sup> Eine weitere viel beachtete Untersuchung von Erfolgsfaktoren stammt von PETERS/WATERMAN<sup>8</sup>, die einen Erfolgsfaktorenkatalog erstellten, der auf Grundlage von explorativen Experteninterviews oder Umfragen unter besonders erfolgreichen Unternehmen der USA gewonnen wurde. Nach Meinung der Autoren lassen sich Merkmale besonders erfolgreicher Unternehmen wie folgt zusammenfassen: Der Primat des Handelns, die Nähe zum Kunden, der Freiraum für Unternehmertum, die Produktivität durch Menschen, ein sichtbar gelebtes Wertsystem, die

---

<sup>3</sup> Vgl. (Dellmann, 1991, S. 422), (Haenecke, 2002, S. 166).

<sup>4</sup> Vgl. (Hildebrandt, 1992, S. 272).

<sup>5</sup> (Buzzell & Gale, 1987).

<sup>6</sup> Die Abkürzung PIMS steht für „Profit Impact of Marketing Strategies“.

<sup>7</sup> (Göttgens, 1996, S. 33).

<sup>8</sup> (Peters & Waterman, 1991).

Bindung an das angestammte Geschäft, ein einfacher, flexibler Aufbau sowie eine straff-lockere Führung.<sup>9</sup>

Die Ergebnisse der genannten Studien werden bis heute viel beachtet, aber in Bezug auf die Erfolgsfaktorenforschung auch kontrovers diskutiert. Das Hauptargument der Kritiker stellt beispielsweise die Überinterpretation der PIMS-Ergebnisse der Autoren BUZZELL/GALE (1987) dar, oder eine generelle Verwendung zu einfacher Modelle für sehr komplexe Wirkungsstrukturen.<sup>10</sup> Auch der Arbeit von PETERS/WATERMAN werden methodische Mängel vorgeworfen.<sup>11</sup>

Im Rahmen dieser Untersuchung wird letztendlich der Meinung von MATZ (2007) zugestimmt, der zwar die Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung zum Teil als berechtigt ansieht, aber gleichzeitig auch eine sehr deutliche Relevanz der Erfolgsfaktorenforschung bei der Ableitung entscheidungsrelevanter Informationen für das Management sieht.<sup>12</sup> Durch die Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung lassen sich Determinanten des Unternehmenserfolgs ermitteln, die durch „Wenn-Dann-“, bzw. „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ dargestellt werden können.<sup>13</sup> Hierfür wird im Rahmen dieses Forschungsprojekts die Anwendung der qualitativen Methode zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren in der Wohnungswirtschaft angewendet. Diese stellt im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen nicht reine Unternehmenskennzahlen in den Mittelpunkt, sondern fokussiert qualitative Aussagen, denn die für die Branche relevanten Erfolgsfaktoren sind nicht ausschließlich über rein quantitative Kennzahlen abzubilden. Der Erfolg von Unternehmen kann im Rahmen der Wohnungswirtschaft nicht ausschließlich anhand von Performance-Kennzahlen erfolgen, da die Gemeinnützigkeit insbesondere in kommunalen und genossenschaftlichen Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Für diese unter dem Schlagwort „Stadttrendite“ subsumierten Zielsetzungen von Wohnungsunternehmen hat sich allerdings noch kein wissenschaftlich fundiertes, im Konsens branchenweit etabliertes Modell zur Quantifizierung der Stadttrendite durchgesetzt.<sup>14</sup> Daher muss im Rahmen dieser Studie auf die qualitative Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen werden, um den Branchenstrukturen gerecht zu werden.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Erfolgsfaktorenstudie folgende Aspekte berücksichtigen sollte:<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. (Peters & Waterman, 1991, S. 36 ff.).

<sup>10</sup> Vgl. (Hildebrandt, 1992, S. 274).

<sup>11</sup> Vgl. (Frese, 1985).

<sup>12</sup> Vgl. (Matz, 2007, S. 18).

<sup>13</sup> Vgl. (Göttgens, 1996, S. 34).

<sup>14</sup> Ein vielbeachteter Ansatz zur Definition des Stadttrenditebegriffs und eine mögliche Quantifizierung unternimmt (Schwalbach, Schwerk, & Smuda, 2006).

<sup>15</sup> Vgl. (Haenecke, 2002, S. 165).

- Sie sollte Theorie geleitet sein
- neben quantifizierbaren sind auch weiche, qualitative Erfolgsfaktoren einzubeziehen
- verschiedene Perspektiven sind zu berücksichtigen (Kunden, Mitarbeiter etc.)
- eine branchenspezifische Betrachtung ist vorzunehmen

## 2.2 Empirische Studien im Untersuchungsbereich

Eine kennzahlenbasierte Untersuchung zum Thema hat die DELOITTE / DEUTSCHE BAUREVISION AG (2005) vorgenommen. Die Zielsetzung bestand darin, branchenspezifische Kennzahlen zu liefern, mit denen grobe Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden sollten.<sup>16</sup> Die Studie lieferte Kennzahlen zum Bestand, zur kaufmännischen und technischen Bestandsverwaltung und weitere Leistungsmerkmale sowie allgemeine Unternehmensdaten der befragten Wohnungsunternehmen. Die Untersuchung basierte auf den Antworten von 60 Wohnungsunternehmen. Bei der Darstellung der Stichprobenverteilung wurden dabei unterschiedliche Größenstrukturen nach Verwaltungseinheiten sowie geografische Verteilung nach alten und neuen Bundesländern vorgenommen. Unberücksichtigt blieb allerdings der unterschiedliche Hintergrund der Wohnungsunternehmen, der sich in erster Linie anhand der Eigentümerstruktur festmachen ließe. Eine Differenzierung z.B. nach kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen, und die damit zusammenhängenden unterschiedlichen Motive in der Unternehmenspolitik, wurden nicht berücksichtigt. In der aktuellen Veröffentlichung stellen die Autoren die sogenannte Value Map für Wohnungsunternehmen vor, die auf vier Säulen und 49 einzelnen Einflussfaktoren basiert.<sup>17</sup> Die gewonnenen Ergebnisse werden für einen Branchenbenchmark verwendet und bleibt den Teilnehmern vorbehalten.<sup>18</sup>

Eine weitere Untersuchung, die inhaltliche Parallelen zum Untersuchungsbereich aufweist, ist das Erfolgsfaktoren-Projekt der HABIT-Unternehmensberatung und der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin.<sup>19</sup> Das darin gewählte Forschungsdesign orientiert sich konzeptionell an dem Aufbau der Balanced Scorecard, beschränkt sich dabei aber auf die drei Perspektiven Organisation-Führungspersonal, Marktorientierung-Produkte-Leistungen sowie Finanzierung-Vermögen-Liquidität. Die Ergebnisse dieser Untersuchung basieren auf den Antworten von 15 Wohnungsunternehmen, die geografisch alle den neuen Bundesländern zuzuordnen sind. Dadurch ergibt sich, neben dem geringen Stichprobenumfang, noch die Problematik der Clusterbildung, da keine Unternehmen aus den alten Bundesländern dabei sind. Darüber hinaus haben sich ausschließlich kommunale und genossenschaftliche Wohnungsunternehmen beteiligt, wodurch beispielsweise die Gruppe der durch institu-

---

<sup>16</sup> Vgl. (Deloitte / Deutsche Baurevision AG, 2005, S. 5).

<sup>17</sup> Vgl. (Deloitte, 2008).

<sup>18</sup> Vgl. (Deloitte, 2008), (o.V., 2008).

<sup>19</sup> Vgl. (Schmoll genannt Eisenwerth, 2007), (Schmoll genannt Eisenwerth, 2008 a), (Schmoll genannt Eisenwerth, 2008 b).

tionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen oder reine Verwalter unberücksichtigt bleiben.

### 3 Inhaltlicher Bezugsrahmen der Untersuchung

#### 3.1 Inhaltlicher Aufbau der Studie

Der Ausgangspunkt zur Darstellung des hier verwendeten theoretischen Bezugsrahmens liefert die von PORTER (1986) entwickelte Wertkette eines Unternehmens (vgl. Abbildung 1).

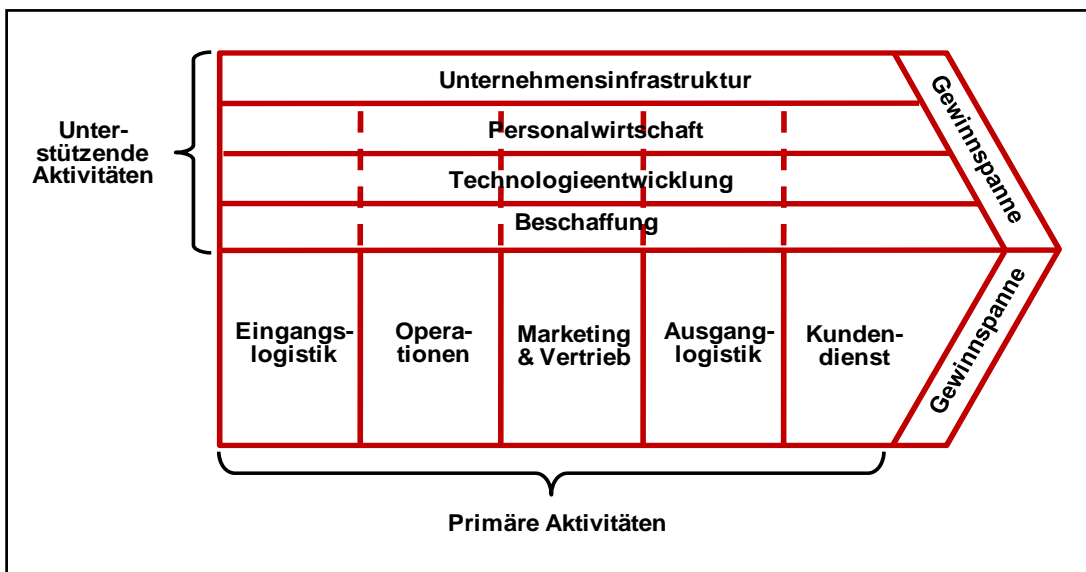


Abbildung 1: Das Modell einer Wertkette nach Porter<sup>20</sup>

Dieses Modell basiert auf der Annahme, dass man Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens nur dann transparent machen kann, wenn man ein Unternehmen nicht als Ganzes betrachtet, sondern die vielen einzelnen Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen, wie Entwurf, Fertigung, Marketing eines Produkts, analysiert. Aus diesem Grund schlägt PORTER (1986) vor, zur Untersuchung der Ursachen von Wettbewerbsvorteilen in Unternehmen, alle Aktivitäten und deren Wechselwirkungen zu analysieren. Ein Unternehmen wird dabei als „Ansammlung von Tätigkeiten [verstanden; *der Verf.*], durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird.“<sup>21</sup> Im Rahmen dieser Studie wird davon ausgegangen, dass die Analyse von Wettbewerbsvorteilen Interpretationen und Aussagen über die Erfolgspotenziale der Unternehmen möglich machen. Dadurch ist das in Abbildung 1 dargestellte Wertkettenmodell für die Verwendung als Grundlage für das theoretische Modell dieser Studie geeignet.

<sup>20</sup> Vgl. (Porter, 1986, S. 62).

<sup>21</sup> (Porter, 1986, S. 63).



Die Übertragbarkeit dieses Modells auf die Gegebenheiten von Wohnungsunternehmen ist nach FUCHS (2005, S. 46) aber nur bedingt möglich, da sie für den Einsatz in Industrieunternehmen entwickelt wurde. Daher schlägt er eine Erweiterung des Modells vor, das den Anforderungen von Wohnungsunternehmen mehr gerecht wird. Die sogenannte Leistungs- und Wertkette (vgl. Abbildung 2) stellt dabei ein angepasstes Analyseraster zur Verfügung.

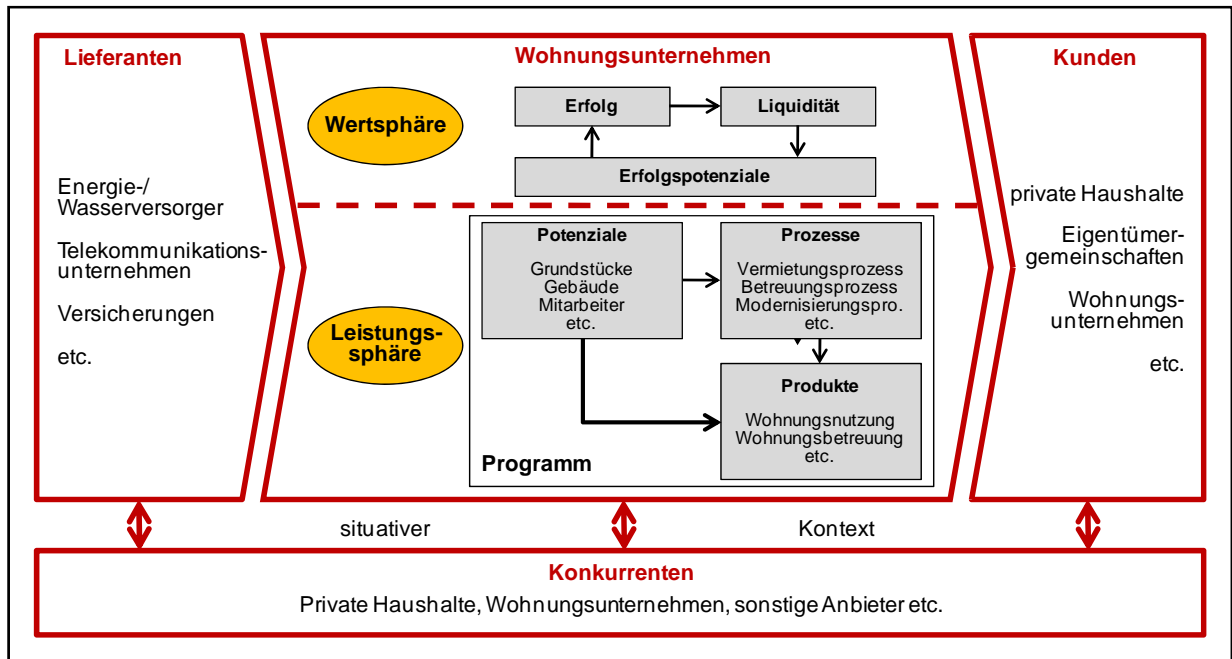


Abbildung 2: Integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen<sup>22</sup>

Die darin abgebildete Leistungssphäre entspricht im Einzelfall dem Geschäftsmodell des jeweiligen Wohnungsunternehmens. Die Wertsphäre, die durch die Größen Erfolgspotenziale, Erfolg und Liquidität dargestellt wird, stellt darauf aufbauend die monetäre Abbildung der Leistungssphäre dar und ist daher nur mittelbar einer aktiven Gestaltung zugänglich. Die Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Wertschöpfung sind aus diesem Grund in erster Linie die Potentiale, Prozesse und Produkte.<sup>23</sup>

Wichtige Bestandteile dieses Modells sind die vielfältigen Beziehungen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Diese sind im Grundmodell der integrierten Leistungs- und Wertkette in Form von Lieferanten, Kunden und der Konkurrenten berücksichtigt (vgl. Abbildung 2). Daraus resultiert eine zwei geteilte Perspektive, die zum einen die Innensicht des Wohnungsunternehmens zum Gegenstand hat, und zum anderen die Außensicht zu verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigt. Im Rahmen dieser Studie werden über die im Grundmodell berücksichtigten Anspruchsgruppen hinaus weitere Interessensgruppen als maßgeblich angesehen. Hierzu wird auf den modifizierten Stakeholder-Value Ansatz nach EBERHARDT (1998) zurückgegriffen, in dem als

<sup>22</sup> Vgl. (Fuchs R., 2005, S. 49).

<sup>23</sup> Vgl. (Fuchs R., 2005, S. 48 ff.).

strategisch wichtige Anspruchsgruppen insbesondere die Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten sowie Eigen- und Fremdkapitalgeber genannt werden. Daher wird im Folgenden das in dieser Studie zugrundegelegte Modell der integrierten Leistungs- und Wertkette mit den Anspruchsgruppen der Mitarbeiter und den Eigen- und Fremdkapitalgebern ergänzt, die im Grundmodell nicht explizit berücksichtigt wurden (vgl. Abbildung 3). Darüber hinaus wird auch der Begriff der Potenziale in der Leistungssphäre durch Ressourcen ersetzt.

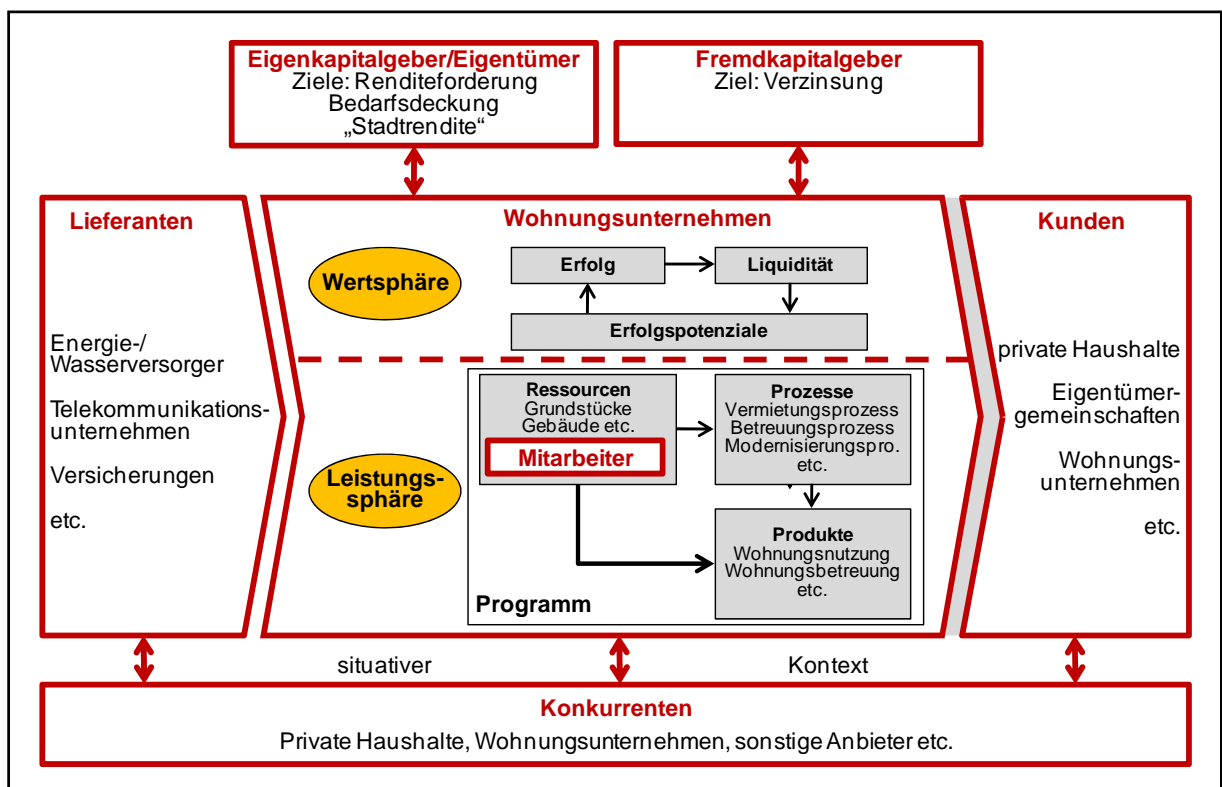


Abbildung 3: An die Studieninhalte angepasste integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen<sup>24</sup>

### 3.2 Untersuchungskonzept

Die Grundlage zur Gestaltung des Fragebogenkonzepts bildet im Folgenden die im vorigem Kapitel 3.1 dargestellte, an die Studie angepasste, Leistungs- und Wertkette (vgl. Abbildung 3). Die Aufdeckung der Erfolgspotenziale von Unternehmen wird durch eine Analyse der Leistungssphäre ermöglicht, da diese Rückschlüsse und Interpretationen auf die Wertsphäre zulassen. Außerdem steht ein Wohnungsunternehmen in dem zugrunde gelegten Modell in vielfältigen Beziehungen zu internen und externen Anspruchsgruppen. Innen- und Außensicht der befragten Wohnungsunternehmen stellen daher eine wichtige perspektivische Unterscheidung im Fragebogenkonzept dar. Die Struktur des Fragebogens beinhaltet daher einen Fragenteil, der es ermöglicht, die Anforderungen aus der Unter-

<sup>24</sup> In enger Anlehnung an (Fuchs R., 2005, S. 49).

nehmensumwelt zu untersuchen. Darin sollen die wesentlichen Problemstellungen von Wohnungsunternehmen aufgegriffen werden, die nicht unmittelbar von ihnen beeinflussbar sind. Dadurch sollen Herausforderungen, die sich für die Wohnungsunternehmen aus dem situativen Kontext der Unternehmensumwelt ergeben, aufgedeckt werden. So beziehen sich einzelne Fragen zum Beispiel auf Aspekte der demografischen Entwicklung der Bevölkerung. Anschließend werden in dem sich anschließenden Fragenteil die Erfolgspotenziale der Wohnungsunternehmen thematisiert. Dabei sollen die Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen identifiziert werden, mit denen den genannten Herausforderungen der Unternehmensumwelt effektiv begegnet werden kann. Im Anschluss daran wird darauf eingegangen, in welchem Ausmaß die Wohnungsunternehmen Nachholbedarfe bzw. Hürden in Bezug auf ihre Möglichkeiten zur Nutzung der genannten Erfolgspotenziale haben. Zur weitergehenden Analyse der Ergebnisse werden die soeben skizzierten Fragebogenteile durch Stammdaten zum Unternehmen und zur Person des Interviewten ergänzt. Es ergibt sich folgender konzeptionelle Aufbau des Fragebogens:

- Teil A: Strukturmerkmale der Wohnungsunternehmen (z.B. Gruppe, Größe, Wettbewerbssituation, Portfoliostruktur, Erwartungen der Eigentümer)
- Teil B: Anforderungen der Unternehmensumwelt (Herausforderungen aus dem situativen Kontext der Unternehmensumwelt)
- Teil C: Erfolgspotenziale von Wohnungsunternehmen (Erfolgsfaktoren der Ressourcen, Prozesse und Produkte)
- Teil D: Hürden zur Beeinflussung der Erfolgspotenziale (Aufdecken des Optimierungspotenzials bei Ressourcen, Prozessen und Produkten)
- Teil E: Fragen zur Person (z.B. Alter, Betriebszugehörigkeit des Interviewten).

Für die Fragebogenteile C und D bedarf es einer weiteren inhaltlichen Konkretisierung, die inhaltlich auf der in Abbildung 3 dargestellten Leistungs- und Wertkette aufbaut. Die Struktur der Fragebogenteile C und D werden daher durch zwei Dimensionen bestimmt:

- Erste Dimension: Innen- und Außensicht des Wohnungsunternehmens unter Berücksichtigung der jeweiligen strategisch wichtigen Anspruchsgruppen
- Zweite Dimension: Elemente der Leistungssphäre in Form von Ressourcen, Prozessen und Produkten des Wohnungsunternehmens.

Durch die Kombination beider Dimensionen, der Innen- und Außensicht des Wohnungsunternehmens mit den Elementen der Leistungssphäre, ergibt sich die in folgender Tabelle 1 dargestellte Struktur der Fragebogeninhalte.

	Ressourcen	Prozesse	Produkte
<b>Innensicht des WU</b>	Themenblock I	Themenblock III	Themenblock V
<b>Außersicht des WU</b>	Themenblock II	Themenblock IV	Themenblock VI

Tabelle 1: Struktur der Fragebogeninhalte

### Ressourcen in der Innen- und Außersicht (Themenblöcke I + II)

Bereits in Abbildung 3 werden in der Leistungssphäre für Wohnungsunternehmen wesentliche Ressourcen Grundstücke, Gebäude und Mitarbeiter genannt. Diese nicht abschließende Auflistung bedarf für die inhaltliche Gestaltung der Befragung einer weiteren Systematisierung, welche in folgender Abbildung 4 dargestellt ist.

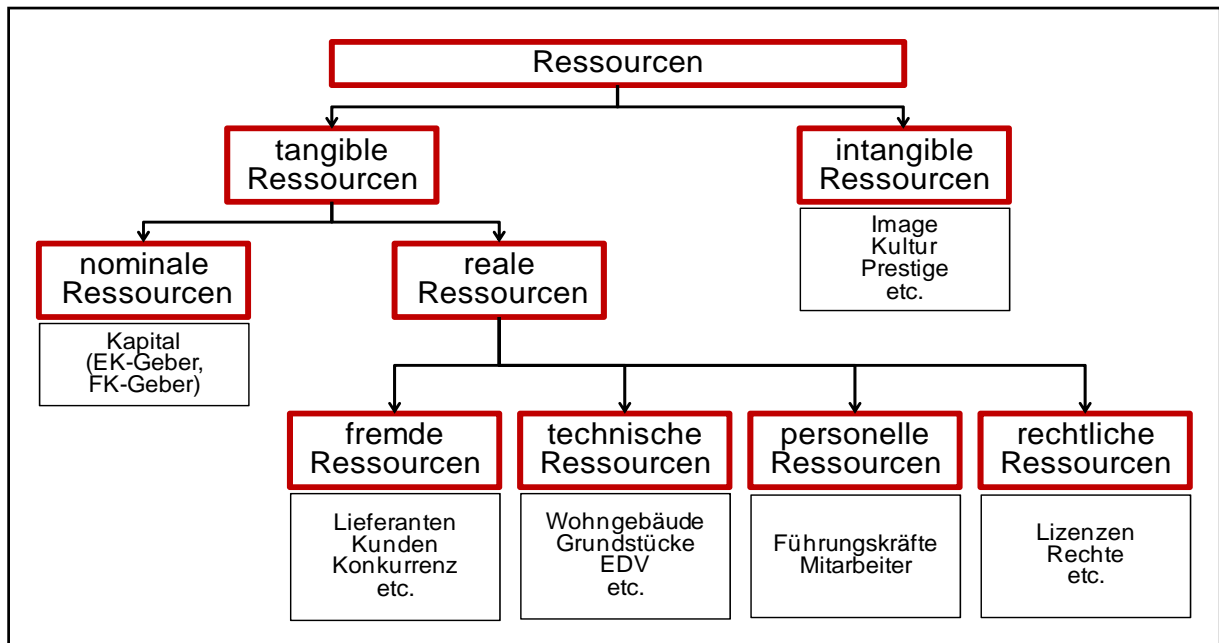


Abbildung 4: Systematisierung typischer Ressourcen von Wohnungsunternehmen<sup>25</sup>

Neben den intangiblen Ressourcen, wie Image, Kultur und Prestige eines Unternehmens, sind insbesondere die tangiblen Ressourcen weiter zu differenzieren. Die nominale Ressource stellt dabei das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital dar. Hierfür sind die Anspruchsgruppen der Eigen- und Fremdkapitalgeber in der Außersicht in Beziehung zu setzen. Die realen Ressourcen werden weiter in fremde, technische, personelle und rechtliche Ressourcen unterteilt. Die dabei zu berücksichtigende Perspektive der Innen- oder Außersicht ist vom Einzelfall abhängig. So sind fremde Ressourcen nach dieser Systematik der Außersicht zuzuordnen, da diese durch Lieferanten, Kunden und

<sup>25</sup> In enger Anlehnung an (Fuchs R. , 2005, S. 80). Dort wird der Begriff Potenziale genutzt. Im Rahmen dieser Untersuchung wird stattdessen der Begriff Ressource verwendet (vgl. Abbildung 3).

der Konkurrenz beeinflusst werden. Auf der anderen Seite sind die technischen, personellen und rechtlichen Ressourcen der Innensicht des Wohnungsunternehmens zuzuordnen.

### Prozesse in der Innen- und Außensicht (Themenblöcke III + IV)

Unter einem Prozess sind im Folgenden inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Abfolgen von Aktivitäten zu verstehen, die zur Bearbeitung eines prozessprägenden betriebswirtschaftlichen Objektes notwendig sind.<sup>26</sup> Die für Wohnungsunternehmen bedeutsamen Prozesse und deren Einordnung in eine der drei genannten Prozesskategorien erfolgt in der folgenden Tabelle 2.

Prozesskategorie	Prozesse	Maßgeblich betroffene Anspruchsgruppen
<b>Führungs- und Controllingprozesse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategisches Management</li> <li>2. Portfolio-Management</li> <li>3. Finanzmanagement</li> <li>4. Personalmanagement</li> <li>5. Qualitätsmanagement</li> <li>6. Kooperationsmanagement</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sämtliche Anspruchsgruppen</li> <li>2. Kunden</li> <li>3. EK-/FK-Geber</li> <li>4. Mitarbeiter</li> <li>5. Sämtliche Anspruchsgruppen</li> <li>6. Lieferanten</li> </ol>
<b>Kernprozesse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vermietung (Akquisition)</li> <li>2. Betreuung (Vertragsphase)</li> <li>3. Neubau Wohnungen</li> <li>4. An-/Verkauf Grundstücke, Wohnungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kunden</li> <li>2. Kunden</li> <li>3. Lieferanten, EK-/FK-Geber, Kunden</li> <li>4. Lieferanten, EK-/FK-Geber, Kunden</li> </ol>
<b>Supportprozesse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanz- und Rechnungswesen</li> <li>2. EDV</li> <li>3. Instandhaltung</li> <li>4. Modernisierung</li> <li>5. Leistungsentwicklung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. EK-/FK-Geber</li> <li>2. Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter</li> <li>3. Lieferanten, Kunden</li> <li>4. Lieferanten, Kunden</li> <li>5. Kunden</li> </ol>

Tabelle 2: Typische Prozesse eines Wohnungsunternehmens<sup>27</sup>

### Produkte in der Innen- und Außensicht (Themenblöcke V + VI)

Die von Wohnungsunternehmen angebotenen Produkte bestehen nicht ausschließlich aus der Vermietung von Wohnraum. Neben dieser Hauptleistung werden häufig auch Neben- und Zusatzleistungen erbracht, wie sie beispielhaft in folgender Abbildung 5 dargestellt sind.

<sup>26</sup> Vgl. (Becker & Kahn, 2000, S. 4).

<sup>27</sup> In enger Anlehnung an (Fuchs R. , 2005, S. 107). Die dabei verwendete Darstellung wird im Rahmen dieser Studie durch die Spalte „Maßgeblich betroffene Anspruchsgruppe“ ergänzt.

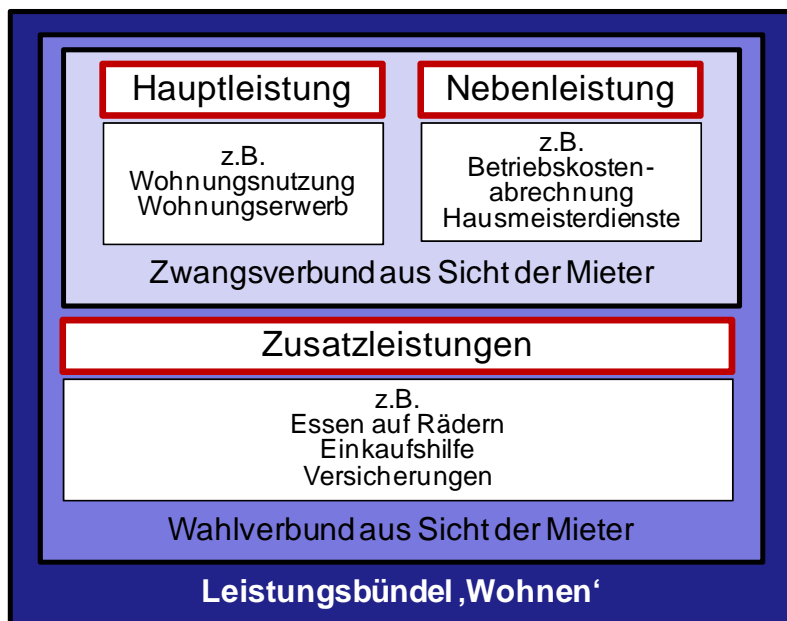


Abbildung 5: Wohnungsnutzung als Hauptleistung des exemplarischen Leistungsbündels ‚Wohnen‘<sup>28</sup>

## 4 Vorgehensweise

### 4.1 Erhebungsmethodik

Die Unternehmensbefragung ist in Form von telefonischen Interviews von Führungskräften der Wohnungsunternehmen durchgeführt worden. Als Gesprächspartner wurden dabei Geschäftsführer bzw. Vorstände favorisiert. Die telefonische Kontaktaufnahme erfolgte im Vorfeld durch ein persönliches Anschreiben an die Vertreter der ausgewählten Wohnungsunternehmen, um die Akzeptanz und einen ersten Kontakt mit dem Projekt bei den Zielpersonen herzustellen.

Die operative Umsetzung der Telefoninterviews wurde durch ein Call-Center eines hierauf spezialisierten Marktforschungsinstituts gewährleistet. Die Vorteile dieser Befragungsmethode der sogenannten computergestützten persönlich-mündlichen Befragung (Computer Assisted Personal Interview - CAPI) liegen im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden vor allem in einer höheren Qualität der gewonnenen Daten und in einer deutlichen Zeitersparnis.<sup>29</sup> Die telefonische Befragungsform bietet ein hohes Ausmaß an Standardisierung der Interviewsituation und ermöglicht eine Optimierung der Stichprobenrealisation.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> In enger Anlehnung an (Fuchs R., 2005, S. 52).

<sup>29</sup> Vgl. (Pfleiderer, 2000, S. 59 ff.).

<sup>30</sup> Vgl. (Fuchs M., 1994, S. 35).

Die Fragengestaltung erfolgte in erster Linie durch geschlossene Fragestellungen. Dabei stehen eine begrenzte und definierte Anzahl von möglichen Antwortkategorien zur Auswahl.<sup>31</sup> Nur in Ausnahmefällen wurden vereinzelt offene Fragen berücksichtigt. Die zur Beantwortung der geschlossenen Fragen vorgesehene Antwortskala wurde durch intervallskalierte Merkmale beschrieben. So standen zur Beantwortung der Fragen die in Abbildung 6 exemplarisch dargestellte Endpunkt benannte numerische Skala für die Interviewten zur Verfügung. Diese verwendet bewusst eine gerade Skala, und damit keine Mittelkategorie, um eine Flucht in die Mitte als Ausweichmöglichkeit bei der Beantwortung zu vermeiden.<sup>32</sup>

Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgender Aussage in Bezug auf Ihr Unternehmen zu? In unserem Unternehmen ist die Eigentümerstruktur ein wichtiger Erfolgsfaktor.“								
Antwort	„stimme absolut zu“					„stimme überhaupt nicht zu“	„keine Angabe möglich“	„möchte keine Angabe machen“
	1	2	3	4	5	6	-	-

Abbildung 6: Beispielhafte geschlossene Fragestellung mit intervallskalierter Antwortskala

## 4.2 Phasenprozess und Zeitplanung

Die Realisierung des Projekts erfolgte in fünf aufeinanderfolgenden Phasen (vgl. Abbildung 7).

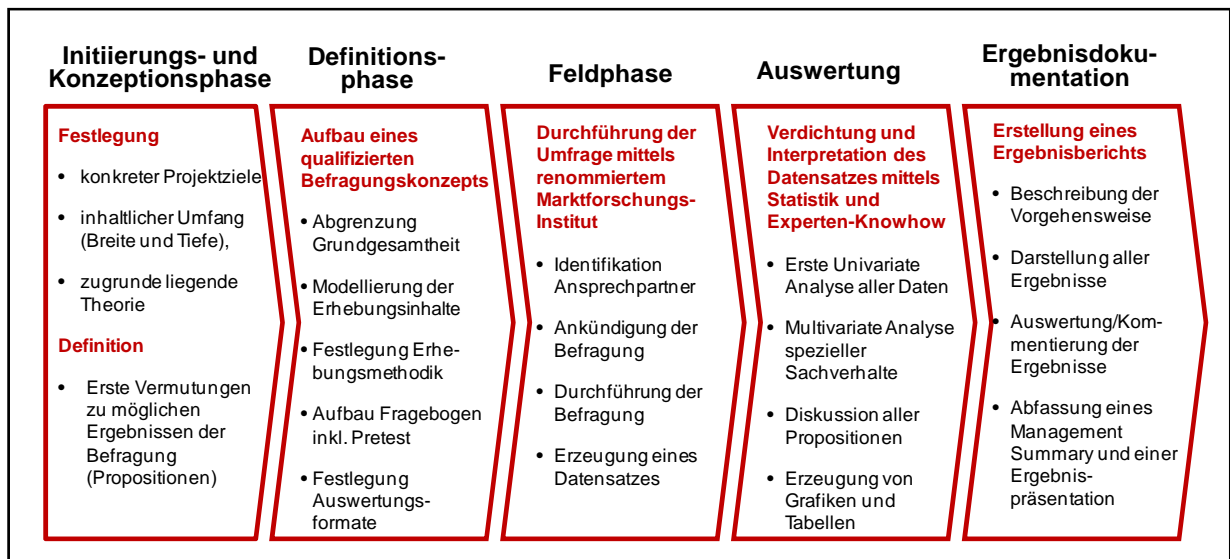


Abbildung 7: Phasenprozess der empirischen Erhebung

In der Initiierungs- und Konzeptionsphase werden die Grundlagen für die empirische Erhebung festgelegt und definiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Definition der Zielsetzung des Projekts. Dabei

<sup>31</sup> Vgl. (Porst, 2000, S. 49).

<sup>32</sup> Zu den Vor- und Nachteilen gerader und ungerader Skalen vgl. (Porst, 2000, S. 56 f.).

sind insbesondere die klare Festlegung der Projektziele und des inhaltlichen Umfangs sowie die Bestimmung der relevanten theoretischen Grundlagen für eine erfolgreiche Realisierung der Befragung von hoher Bedeutung. Zentraler Bestandteil ist dabei die Entwicklung von Propositionen, die in Form von Vermutungen hinsichtlich der erwarteten Ergebnisse eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung des Fragebogenkonzeptes darstellt.

In der sich anschließenden Konzeptionsphase steht die Konstruktion eines qualifizierten Befragungskonzeptes im Mittelpunkt. Neben der Modellierung der Erhebungsinhalte, spielen aber auch die Bestimmung der anzusprechenden Unternehmen sowie die Wahl der anzuwendenden Erhebungsart und der Auswertungsmethoden eine bedeutende Rolle.

Die Feldphase bildet die dritte Phase des Projekts, in der die Realisierung der Telefoninterviews durch das beauftragte Marktforschungsinstitut durchgeführt wird. Hierbei hat die erfolgreiche Ansprache der richtigen Personen in den Unternehmen eine sehr wichtige Bedeutung. Daher ist die Qualität der verwendeten Kontaktdaten für den Erfolg der Befragung sehr entscheidend.

In der Auswertungsphase erfolgt die eigentliche Analyse der gewonnenen Daten. Hierfür werden verschiedene Formate statistischer Verfahren angewendet. Durch die so vorgenommene Evaluation der Ergebnisse lassen sich mit den Projektzielen konforme Interpretationen erstellen.

Die abschließende Ergebnisdokumentation fasst die entwickelte Zielsetzung des Projekts, die Vorgehensweise und vor allem die gewonnenen Ergebnisse aus der Untersuchung zusammen. Die Zeitplanung zur Realisierung der empirischen Erhebung gliedert sich in fünf Phasen (vgl. Abbildung 8).

**Rahmenterminplan**

**Projekt: "EWOWI zwanzig zehn"**

Monat	November					Dezember					Januar					Februar					März					April					Mai					Juni				
Kalenderwoche (KW)	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26							
<b>Phase I - Initiierungs und Konzeptphase</b>																																								
Erste inhaltliche Vorbereitungen																																								
Durchführung des Initiierungsworkshops																																								
	Mo. 19.11.07																																							
<b>Phase II - Definitionsphase</b>																																								
Explorative Interviews mit Experten																																								
Erstellung Fragebogen																																								
Pretest																																								
<b>Phase III - Feldphase</b>																																								
Datenrecherche Ansprechpartner																																								
Anschreiben der Kontaktpersonen/Ankündigung																																								
Instruktion/Koordination MaFo-Institut																																								
Start der Erhebung																																								
Auftragsdurchführung MaFo-Institut																																								
Ende der Erhebung																																								
	Fr. 07.03.08																																							
<b>Phase IV - Auswertung</b>																																								
Datenaufbereitung durch MaFo-Institut																																								
Datenanalyse																																								
<b>Phase V - Ergebnisdokumentation</b>																																								
Erstellen des Ergebnisberichts																																								

**Abbildung 8: Terminplan des Projekts „EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft“**



### 4.3 Grundgesamtheit und Stichprobe

Die Branchenstruktur der Wohnungswirtschaft gestaltet sich sehr heterogen, was sich anhand unterschiedlicher Kriterien feststellen lässt. Die für diese Befragung und zur Strukturierung des Fragebogens relevanten Kriterien werden im Folgenden erörtert.

Zunächst kann man private von professionellen Anbietern von Wohnraum unterscheiden. Die Gruppe der privaten Anbieter wird im Rahmen dieser Studie nicht berücksichtigt, da die professionelle Wohnungswirtschaft im Vordergrund dieser Untersuchung steht. Diese zeichnet sich wiederum durch eine Vielzahl an unterschiedlichen Anbieterstrukturen aus. Im Folgenden sollen die Kriterien zur Auswahl einer geeigneten Erhebungsgesamtheit für die empirische Untersuchung dargestellt werden.

Wohnungsunternehmen lassen sich zum einen anhand der Rechtsform unterscheiden. Neben den maßgeblichen Gesellschaftsformen der GmbH und der AG, spielt dabei insbesondere auch die Rechtsform der Genossenschaft eine wichtige Rolle. Außerdem kann man zur Charakterisierung der professionellen Wohnungswirtschaft weiterhin auch die Unternehmensgröße, gemessen an dem eigenen Bestand an Wohneinheiten, heranziehen.<sup>33</sup> Hierdurch wird sehr gut die hohe Heterogenität der Branche deutlich, da neben einer Reihe von sehr großen und überregional agierenden Wohnungsunternehmen auch eine große Anzahl sehr kleiner Wohnungsunternehmen am Markt präsent ist, die durch ihre geringe Größe in der Regel stark regional aufgestellt sind. Die Anzahl der im Eigentum befindlichen Wohneinheiten ist in einigen Wohnungsunternehmen zum Teil deutlich sechsstellig und reicht hinunter bis zu wenigen hundert. Ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung stellen die Eigentümerstrukturen dar. Hierbei reicht die Bandbreite von kommunalen Wohnungsunternehmen über freie Unternehmen aus der Privatwirtschaft bis hin zu genossenschaftlich oder auch kirchlich organisierten Wohnungsanbietern.

Aus den Erläuterungen wird deutlich, dass es deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Wohnungsunternehmen geben kann, die eine zielgerichtete Auswahl und Bestimmung der Stichprobe der empirischen Erhebung erschwert. Als Maßgabe zur Auswahl der Stichprobe für die zu kontaktierenden Wohnungsunternehmen wird zunächst die Größe nach Anzahl der Wohneinheiten angewendet. Die kritische Größe muss hierbei größer als 1.000 Wohneinheiten betragen. Überwiegend verwaltend tätige Wohnungsunternehmen können von diesem Kriterium abweichen. Des Weiteren werden neben Genossenschaften und kommunalen Wohnungsunternehmen auch diejenigen kontaktiert, die durch institutionelle Investoren geprägt sind sowie hauptsächlich als Verwalter für Dritte tätige Wohnungsunternehmen.

---

<sup>33</sup> Dies gilt in erster Linie für Wohnungsunternehmen, die die Bestandshaltung als wesentlichen Teil der eigenen Geschäftsstrategie ansehen. Für reine Wohnungsverwalter gilt dieses Kriterium nicht.

Durch diesen Kriterienkatalog soll gewährleistet werden, dass eine für die Wohnungswirtschaft repräsentative Stichprobe herangezogen werden kann. Für diese empirische Erhebung wird eine Stichprobe von 1.000 Wohnungsunternehmen vorgesehen, die die zuvor genannten Kriterien erfüllen.

#### **4.4 Auswertungskonzept**

Die Datenanalyse erfolgt mithilfe univariater Analysemethoden, bei der die statistischen Variablen jeweils isoliert voneinander untersucht werden (univariat). Die untersuchten Wohnungsunternehmen werden hierbei in erster Linie mithilfe von Mittelwerten sowie Top-2- und Bottom-2-Boxes analysiert. Diese Werte fassen die Antworten mit den Ausprägungen „stimme voll zu“ und „stimme zu“ zu dem sogenannten Top-2-Box-Wert zusammen. Die Ausprägungen „stimme nicht zu“ sowie „stimme überhaupt nicht zu“ werden dementsprechend zum Bottom-2-Box-Wert zusammengefasst. Diese Werte werden als Indikator für eindeutig positive bzw. negative Antworten der Interviewten auf die jeweilige Fragestellung interpretiert. Dieses Analysemaß stammt aus der Kundenzufriedenheitsforschung und hat sich dabei sehr bewährt.<sup>34</sup>

Die dabei vorgenommenen statistischen Berechnungen erfolgen mithilfe der Software SPSS in der Version 16.0.1 (Stand 07.12.2007) von der Firma SPSS Inc.

---

<sup>34</sup> Vgl. (Morgan & Rego, 2006, S. 433). Darin vergleichen die Autoren verschiedene Analysemaße und untersuchen sie auf ihre Tauglichkeit im Rahmen von Kundenbefragungen. Top-2-Box-Werte erhalten dabei eine positive Bewertung.

## Teil B: Untersuchungsergebnisse

### 5 Charakterisierung der befragten Wohnungsunternehmen

#### 5.1 Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen

An der Befragung haben sich insgesamt 304 deutsche Wohnungsunternehmen beteiligt, die sich nach eigener Aussage auf die in folgender Abbildung 9 dargestellten Gruppen aufteilen.

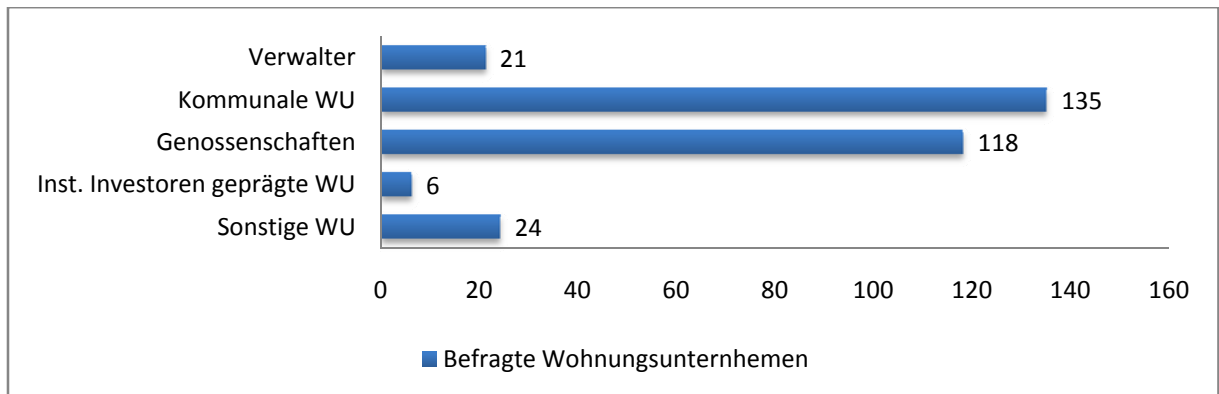


Abbildung 9: Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen (Anzahl)

Eine prozentuale Darstellung der Teilnehmer ist Abbildung 10 zu entnehmen.

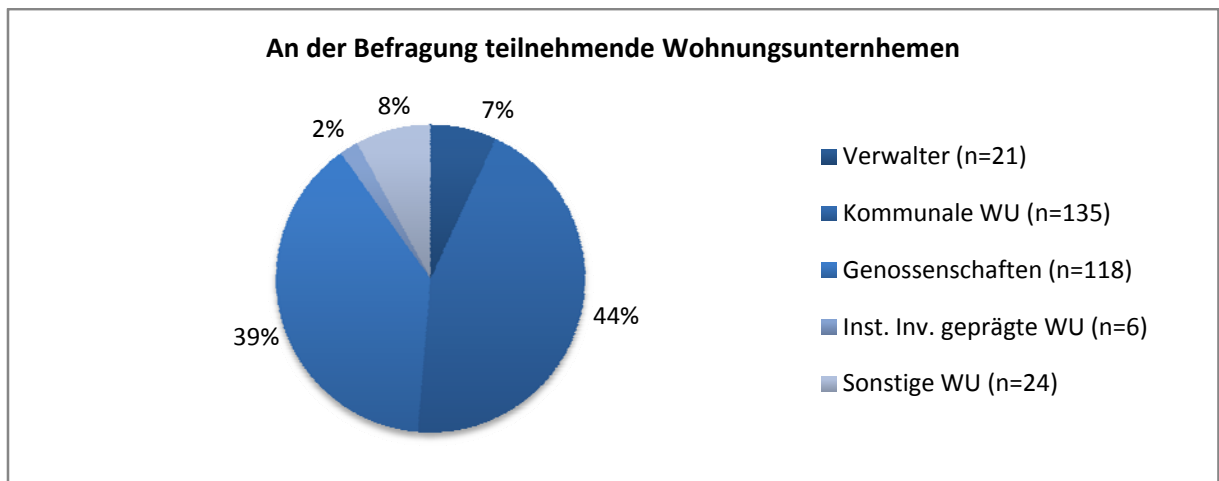
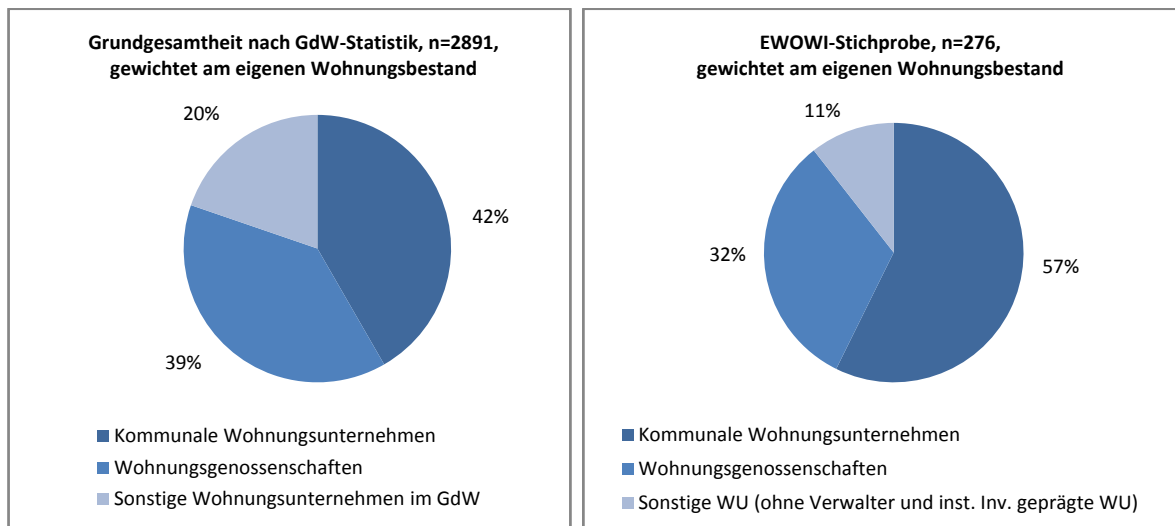


Abbildung 10: Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen (Prozent)

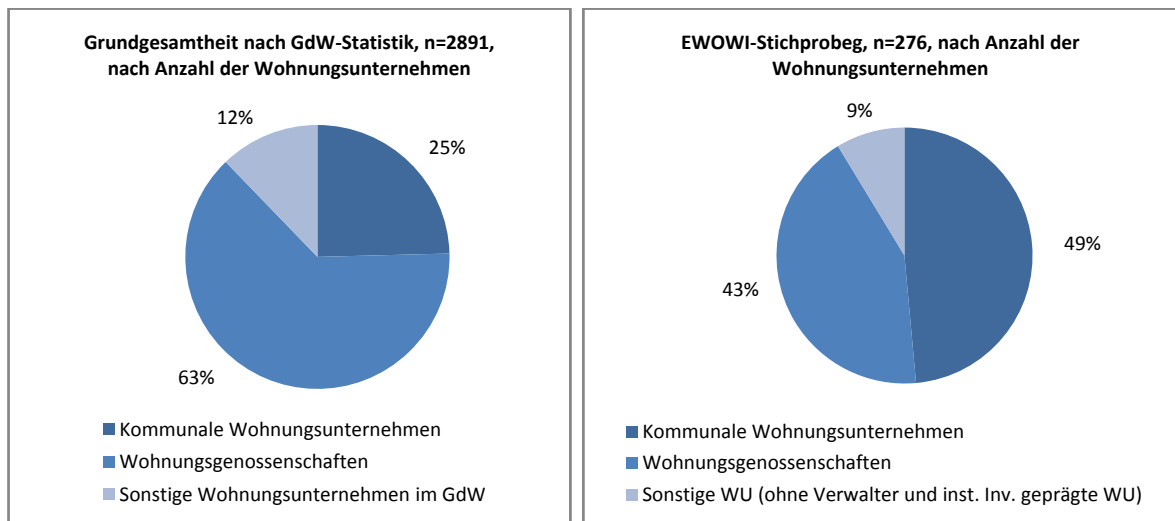
Der Vergleich der Stichprobe mit der Grundgesamtheit lässt sich für die im GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. organisierten Gruppen der kommunalen und genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen vornehmen.<sup>35</sup> In folgender Abbildung 11 ist die Gegenüberstellung der Grundgesamtheit mit der Stichprobe anhand des eigenen Wohnungsbestandes gewichtet. Dabei wird deutlich, dass für diese Gruppen eine ähnliche Verteilung gegeben ist.

<sup>35</sup> (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2005, S. 188).



**Abbildung 11: Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich (gewichtet am eigenen Wohnungsbestand)**

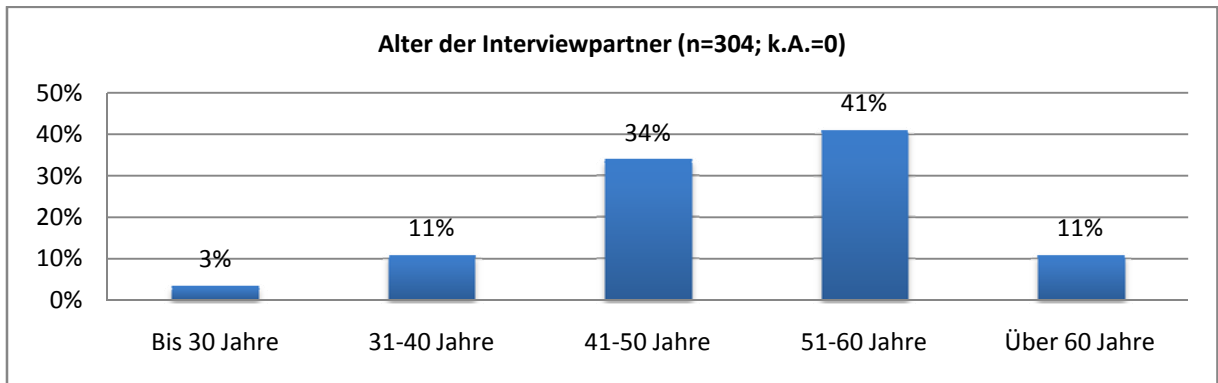
In Abbildung 12 ist eine Gegenüberstellung nach der reinen Anzahl der Wohnungsunternehmen je Gruppe zu entnehmen. Hierbei ist eine leichte Schiefelage der Gewichtung kommunaler Wohnungsunternehmen gegenüber Wohnungsgenossenschaften feststellbar. Dies ist darauf zurückzuführen, dass durch das Befragungskonzept dieser Studie nur Wohnungsunternehmen mit einem Wohnungsbestand größer als tausend Wohneinheiten berücksichtigt wurden. Gerade Wohnungsgenossenschaften weisen aber sehr oft einen kleinen Wohnungsbestand auf, so dass sich hierdurch diese Verschiebung erklären lässt.



**Abbildung 12: Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich (Anzahl an WU)**

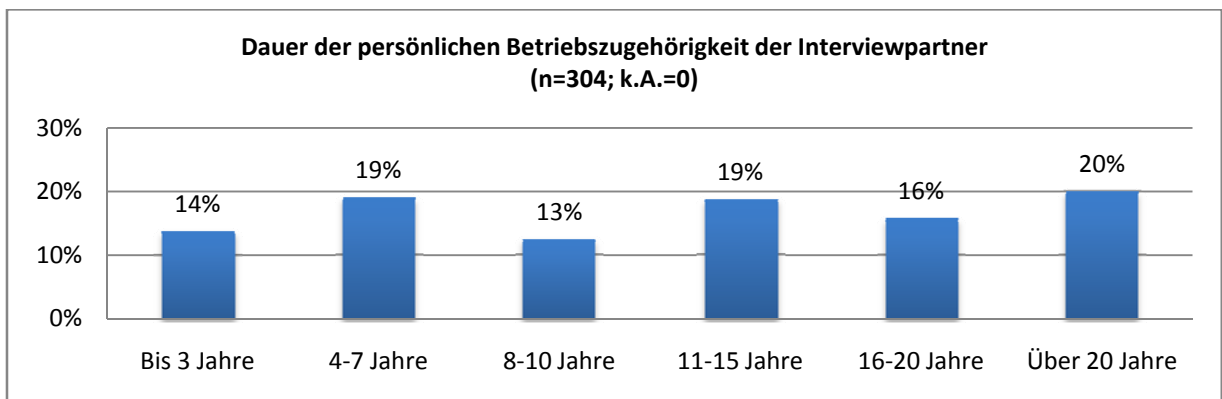
Die Repräsentativität der Befragung ist dadurch grundsätzlich gewährleistet. Für die beiden Gruppen der Verwalter und der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen sind den Autoren keine repräsentativen und validen Informationen über Anzahl und Größe des Wohnungsbestandes in der Grundgesamtheit bekannt.

Die Ergebnisse bzgl. der Frage nach dem Alter der Interviewten (Abbildung 13) verdeutlicht, dass die Führungsebene der Wohnungsunternehmen zur Hälfte ein Alter von über 50 Jahren hat. Der hohe Anteil an älteren Interviewteilnehmern ist darauf zurückzuführen, dass als Ansprechpersonen der Befragung die Geschäftsführer- bzw. Vorstandsebene anvisiert wurde.



**Abbildung 13: Alter der Interviewpartner**

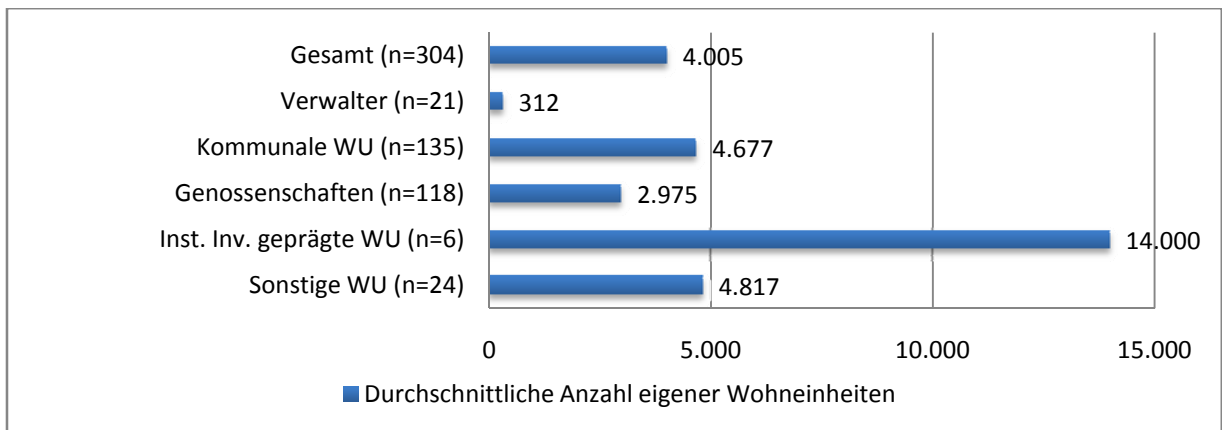
Ebenfalls über die Hälfte der Befragten hat dabei eine Betriebszugehörigkeit von über zehn Jahren, was einen langfristigen Horizont verdeutlicht (Abbildung 14). Ein Fünftel übersteigt eine zwanzigjährige Betriebszugehörigkeit.



**Abbildung 14: Dauer der persönlichen Betriebszugehörigkeit der Interviewpartner**

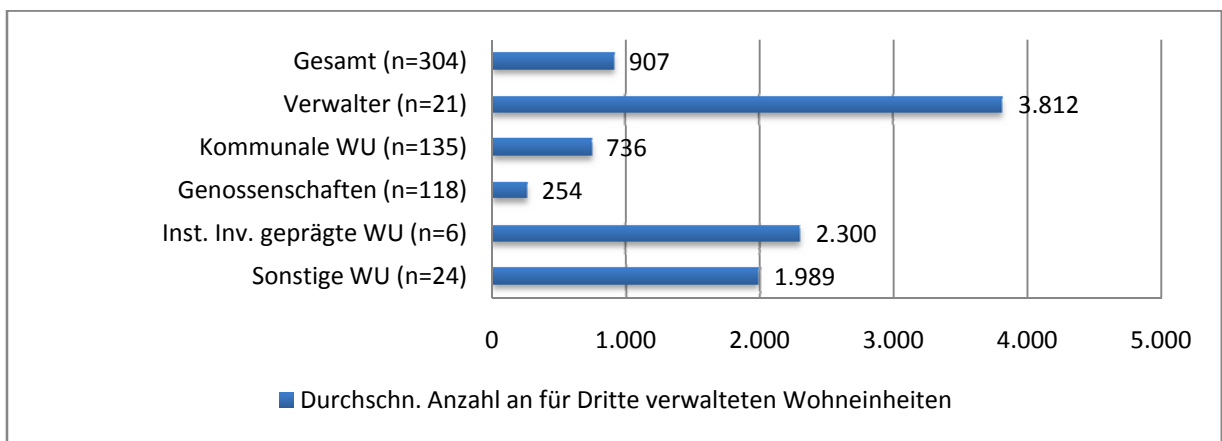
## 5.2 Struktur der Wohnungsportfolios

Der Gesamtdurchschnitt des eigenen Wohnungsbestandes liegt bei rund 4.000 Wohneinheiten. Die Gruppe mit dem im Durchschnitt größten Wohnungsportfolio sind die durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen (Abbildung 15).



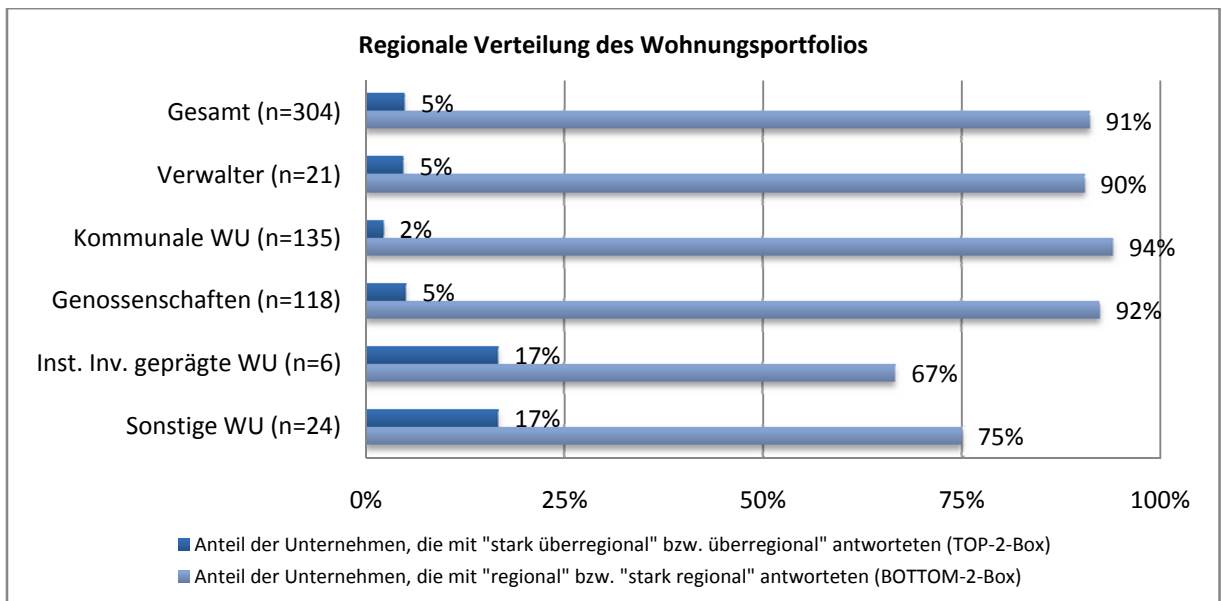
**Abbildung 15: Durchschnittliche Anzahl eigener Wohneinheiten**

Der Bestand an für Dritte verwalteten Wohneinheiten liegt im Durchschnitt bei 900 Wohneinheiten. Die Gruppe der Verwalter stellt mit rund 3.800 Wohneinheiten das größte fremdverwaltete Portfolio. Gering ist dagegen das Portfolio der Genossenschaften, das mit rund 250 Wohneinheiten nur einen unwesentlichen Anteil hat (Abbildung 16).



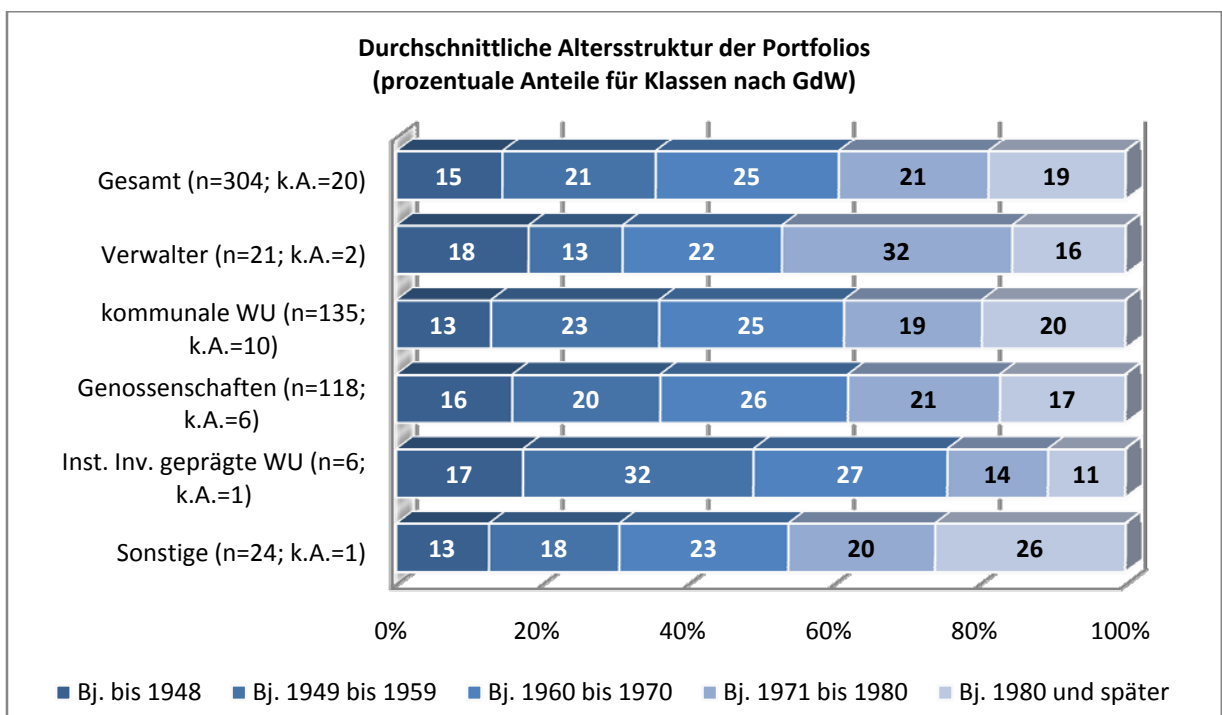
**Abbildung 16: Durchschnittliche Anzahl an für Dritte verwalteten Wohneinheiten**

Die geografische Verteilung der Wohnungsportfolios ist zu über 90 % regional bzw. stark regional bezogen (Abbildung 17). Nur 5 % der befragten Wohnungsunternehmen weisen eine überregionale Verteilung auf. Dies verdeutlicht einen stark lokalen Bezug der Unternehmen auf deren jeweiligen Teilmärkte und deren Abhängigkeit von den jeweiligen Marktbedingungen. Im Falle eines überregionalen Portfolios, was bei 15 der befragten Wohnungsunternehmen der Fall ist, erfolgt das Management in keinem der Wohnungsunternehmen dezentral.



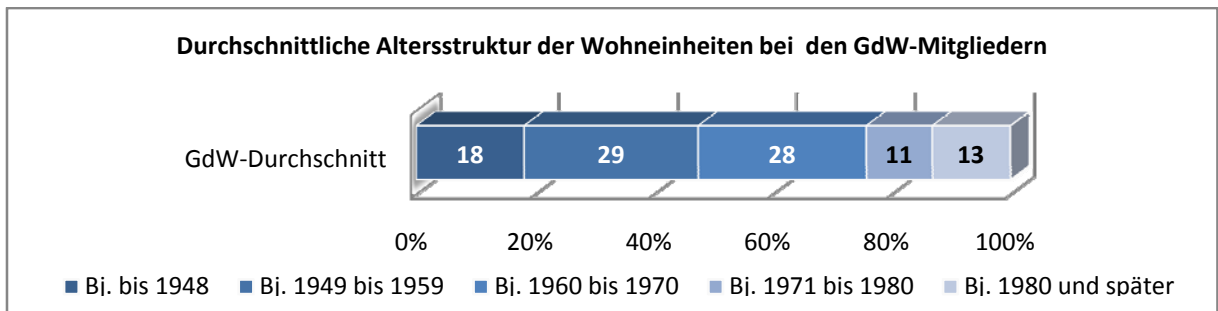
**Abbildung 17: Regionale/überregionale Verteilung des Wohnungsportfolios**

Die folgende Abbildung 18 verdeutlicht die Altersstruktur der Wohnungsportfolios der befragten Wohnungsunternehmen. Im Gesamtdurchschnitt ist eine relativ gleichmäßige Verteilung auf die verschiedenen Baujahrklassen festzustellen. Zwischen den Gruppen sind dagegen Unterschiede feststellbar. So weisen die Verwalter insgesamt den jüngsten Wohnungsbestand auf, die durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen den ältesten.



**Abbildung 18: Durchschnittliche Altersstruktur der Portfolios**

Der Vergleich dieser Ergebnisse mit den vom GdW erhobenen Daten zeigt, dass die Altersstruktur vergleichbar ist, die hier erhobene Stichprobe jedoch einen etwas jüngeren Wohnungsbestand hat (Abbildung 19).<sup>36</sup>



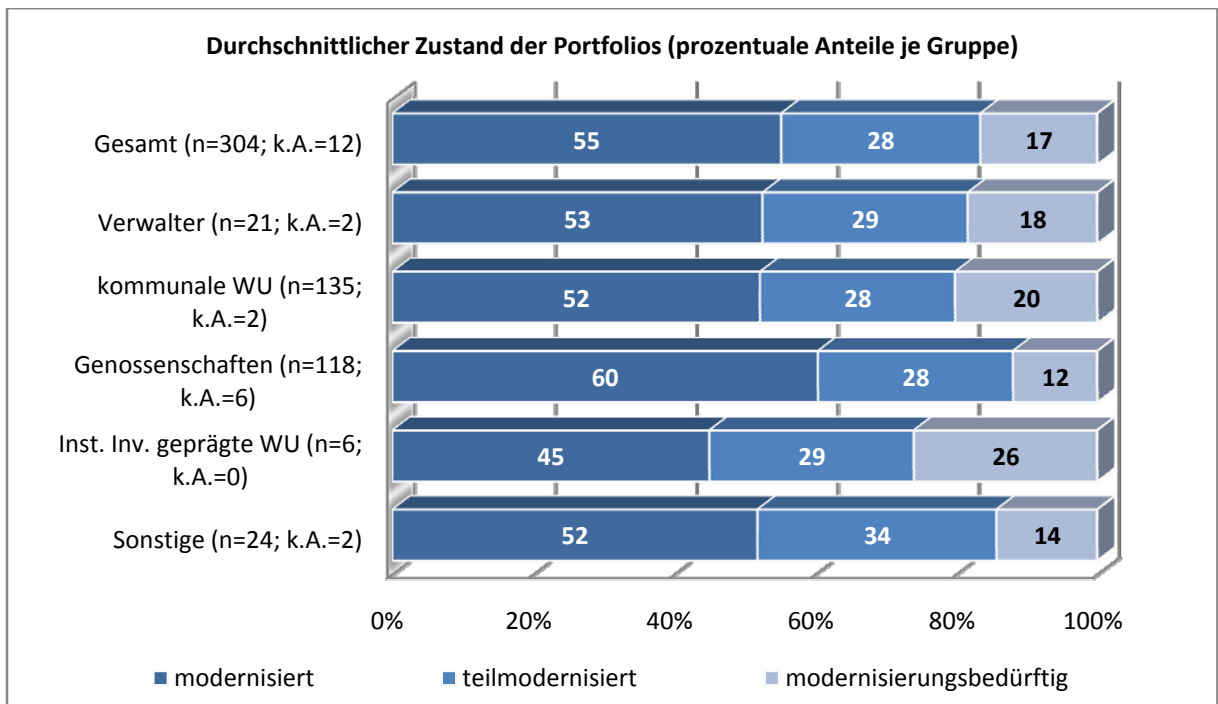
**Abbildung 19: Durchschnittliche Altersstruktur der GdW-Mitglieder<sup>37</sup>**

Die in Abbildung 18 dargestellte Altersstruktur lässt keine unmittelbaren Rückschlüsse auf den Zustand der Portfolios zu. Die Ergebnisse aus Abbildung 20 verdeutlichen daher in Ergänzung den Umfang modernisierter bzw. modernisierungsbedürftiger Wohneinheiten in den Beständen der befragten Wohnungsunternehmen. Im Gesamtdurchschnitt ist über die Hälfte aller Wohnungen vollständig modernisiert bzw. in einem zeitgemäßen Standard. 17 % sind modernisierungsbedürftig. Die Gruppe der Wohnungsgenossenschaften verfügt insgesamt betrachtet über das Portfolio mit dem besten Zustand. Die Gruppe der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen über dasjenige im schlechtesten Zustand. Das im Durchschnitt älteste Wohnungsportfolio (Abbildung 18) geht daher mit der schlechtesten Wohnungsqualität (Abbildung 20) einher.

<sup>36</sup> Aufgrund der Tatsache, dass für die Unternehmensbefragung nur Wohnungsunternehmen mit einem Bestand von mindestens 1.000 Wohneinheiten befragt wurden, sind Abweichungen zur GdW-Grundgesamtheit erklärbar.

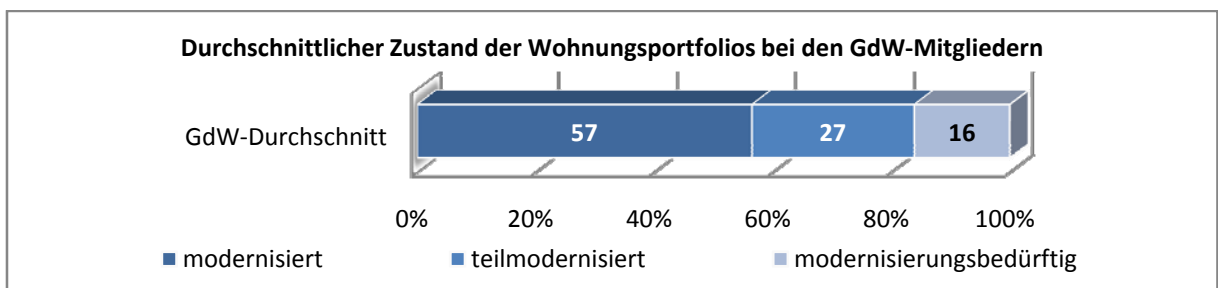
<sup>37</sup> Vgl. (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2005, S. 192).





**Abbildung 20: Durchschnittlicher Zustand der Portfolios**

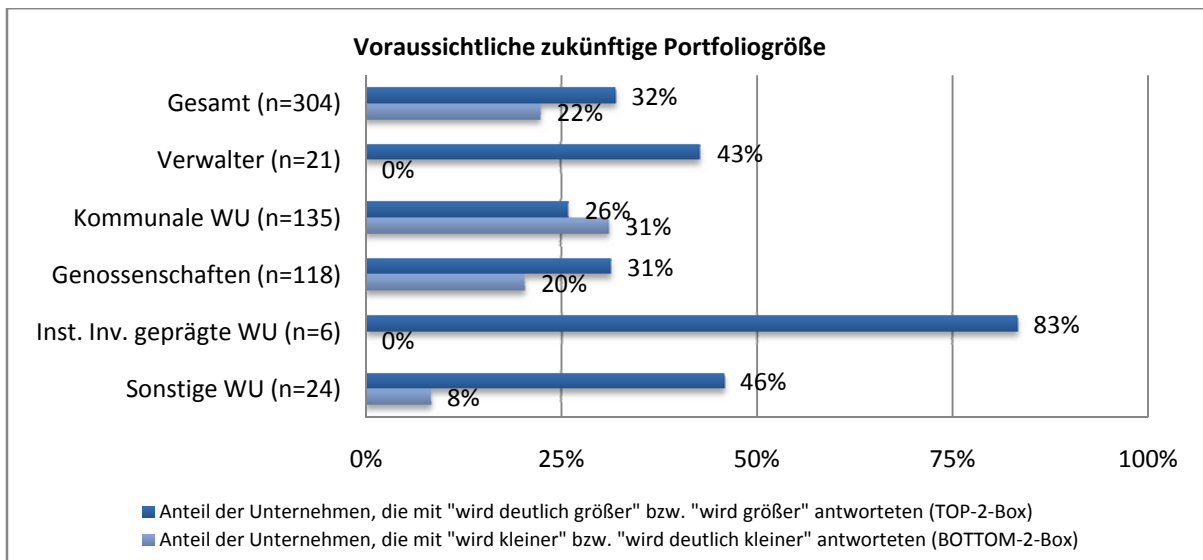
Die entsprechenden Daten aus der GdW-Statistik zeigen, dass der durchschnittliche Zustand der Wohnungsportfolios aus der Stichprobe nahezu identisch mit der angenommenen Grundgesamtheit ist (Abbildung 21).



**Abbildung 21: Durchschnittlicher Zustand der Wohnungsportfolios bei den GdW-Mitgliedern<sup>38</sup>**

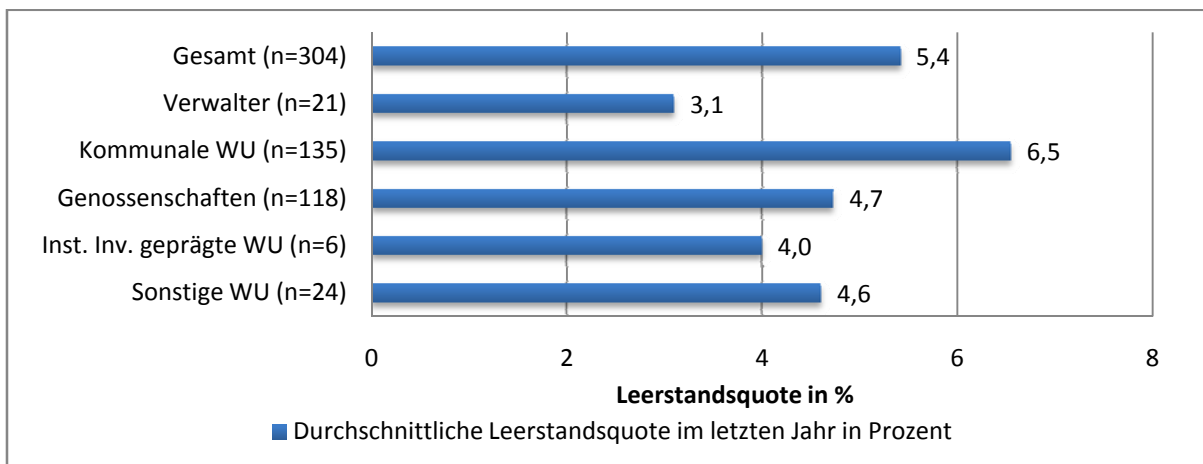
Ein Drittel aller befragten Wohnungsunternehmen plant mit einer expansiven Wachstumsstrategie, was die eigene Portfoliogröße angeht (Abbildung 22). Ein Fünftel rechnet dagegen mit einem zukünftig kleineren Wohnungsportfolio. Eine deutliche Abweichung zu den anderen Gruppen weist hierbei die Gruppe der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen auf. Diese planen fasst alle mit einem Zukauf von Wohneinheiten und haben eine klare Wachstumsstrategie. Die einzige Gruppe, bei der mehr Befragte mit einem kleineren zukünftigen Portfolio rechnen, als mit einem größeren, ist die Gruppe der kommunalen Wohnungsunternehmen.

<sup>38</sup> Vgl. (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2005, S. 209).



**Abbildung 22: Voraussichtliche zukünftige Portfoliogröße**

Die von den befragten Wohnungsunternehmen im Durchschnitt angegebene Leerstandsquote in ihrem insgesamt bewirtschafteten Wohnungsbestand beläuft sich auf 5,4 % (Abbildung 23). Im Vergleich zur GdW-Statistik, die sich auf 7,9 % beläuft, ist dies ein leicht unterdurchschnittlicher Wert.<sup>39</sup> Die kommunalen Wohnungsunternehmen weisen dabei die höchste Leerstandsquote von allen Gruppen auf. Gemäß den Erfahrungswerten des GdW, kann man ab einer Leerstandsquote von 10 % als kritischen Wert von einer Entwicklungsbeeinträchtigung für das Wohnungsunternehmen sprechen.<sup>40</sup>



**Abbildung 23: Durchschnittlicher Leerstand im Portfolio in Prozent**

Die Fluktuation der Mieter beläuft sich bei den befragten Wohnungsunternehmen auf nahezu 10 %. Verwalter weisen dabei mit 8 % die geringste, die durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen mit 12 % die höchste Fluktuation auf (Abbildung 24). Der kritische Wert, ab dem

<sup>39</sup> Vgl. (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2005, S. 215).

<sup>40</sup> Vgl. (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2003, S. 20).

der GdW von einer Entwicklungsbeeinträchtigung des Wohnungsunternehmens spricht, beläuft sich auf 15 % und mehr.<sup>41</sup>

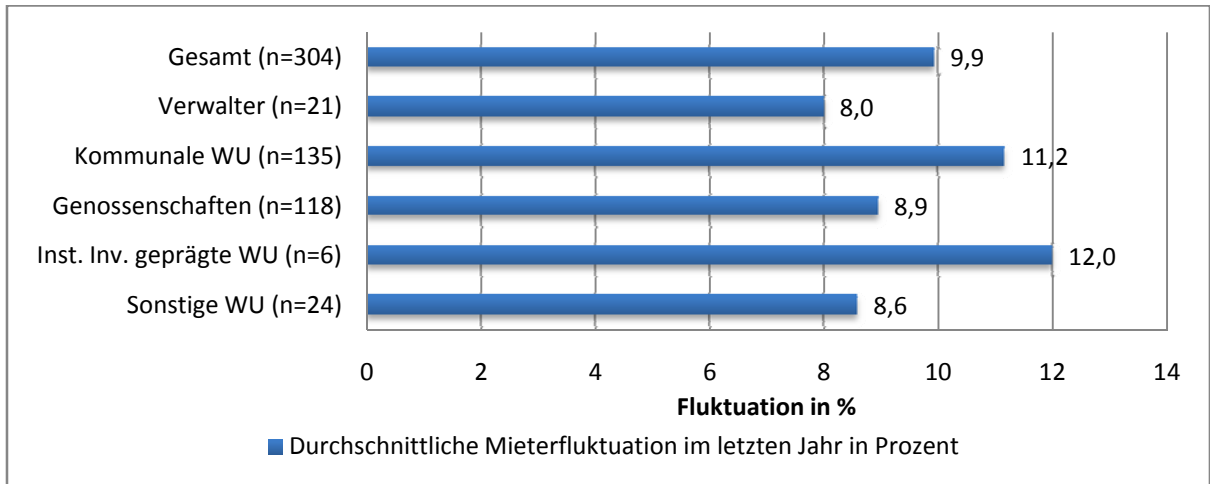


Abbildung 24: Durchschnittliche Fluktuation in Prozent

### 5.3 Wettbewerbssituation der Wohnungsunternehmen

Von einem Großteil der befragten Wohnungsunternehmen (41 %) wird ein deutlicher Anstieg des Wettbewerbs prognostiziert. Lediglich 17 % schätzen dies gegenteilig ein (Abbildung 25). Überdurchschnittlichen Anstieg erwarten die Verwalter, die zukünftig stärkeren Wettbewerb für die Verwaltungsmandate erwarten.

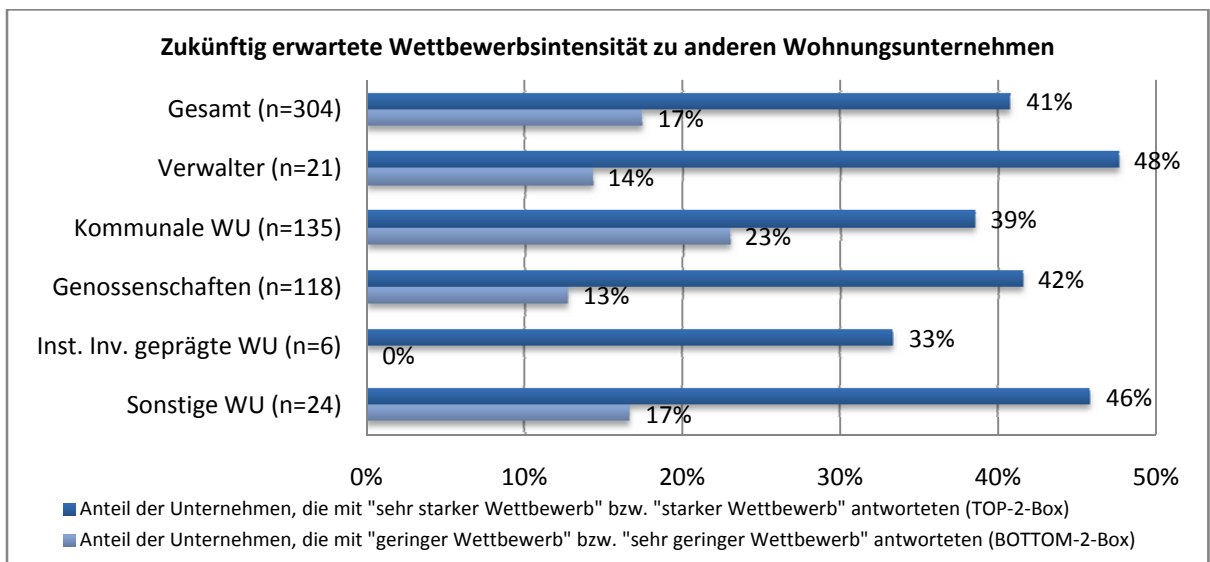
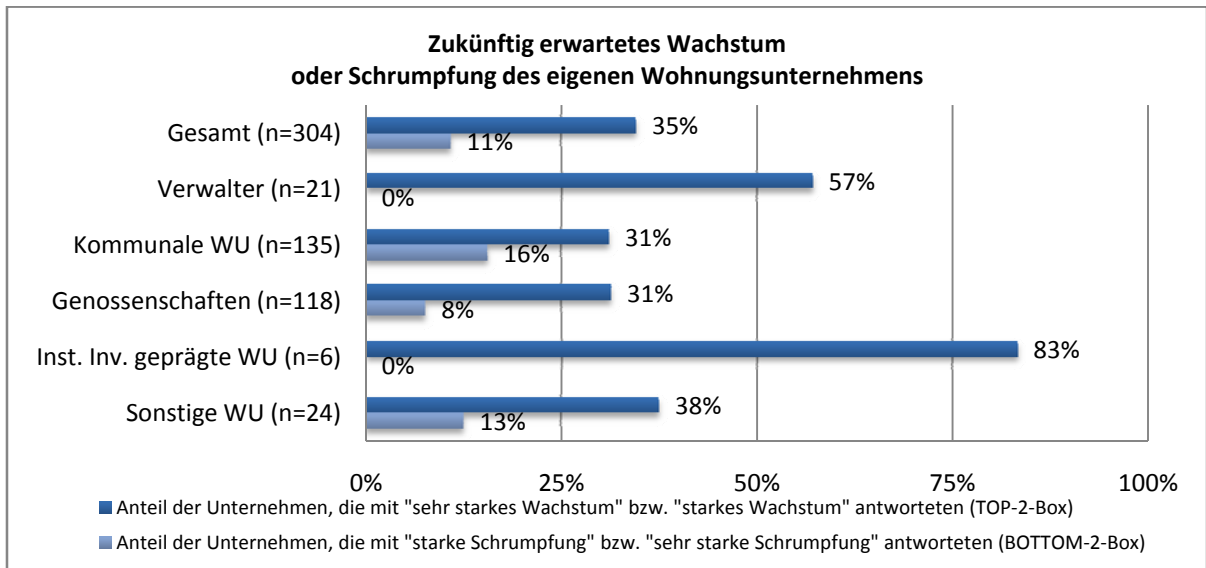


Abbildung 25: Zukünftig erwartete Wettbewerbsintensität zu anderen Wohnungsunternehmen

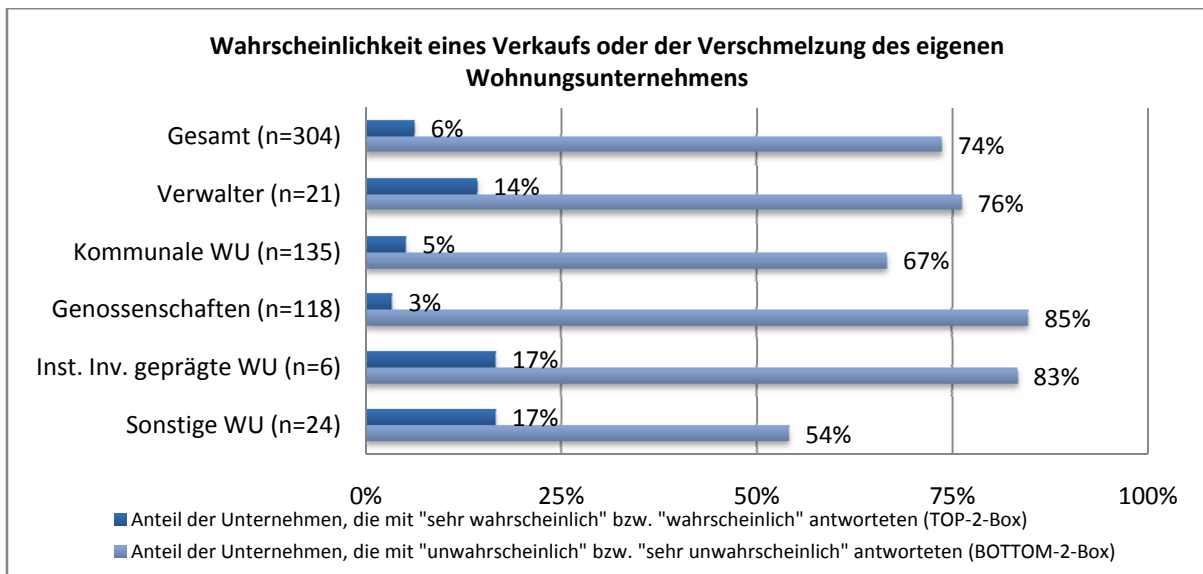
<sup>41</sup> Vgl. (GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V., 2003, S. 20).

Auf den stärkeren Wettbewerb bei den Verwaltern, reagieren diese in überdurchschnittlichem Ausmaß mit einer Wachstumsstrategie (Abbildung 26). Während im Gesamtdurchschnitt 35 % für ihr Unternehmen ein Wachstum erwarten, so sind es in der Gruppe der Verwalter 57 %. Die Gruppe, die massiv eine Wachstumsstrategie verfolgt, ist die Gruppe der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen. Sie planen zu 83 % mit sehr starken bzw. starken Wachstum.



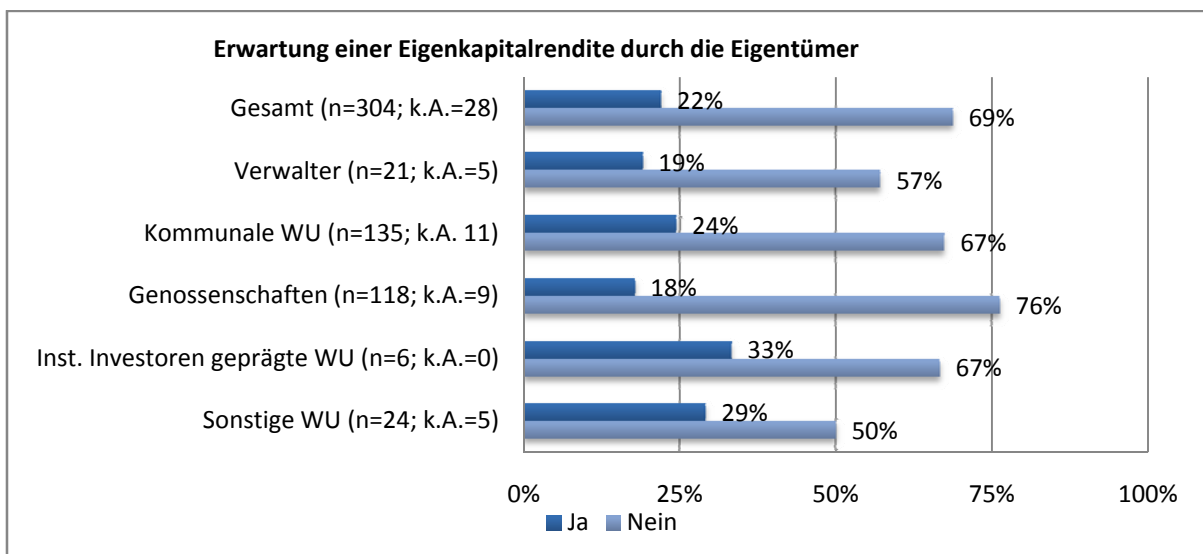
**Abbildung 26: Zukünftig erwartetes Wachstum/Schrumpfung des eigenen Wohnungsunternehmens**

Den Verkauf oder die Verschmelzung des eigenen Unternehmens halten insgesamt 6 % aller Befragten für sehr wahrscheinlich bzw. wahrscheinlich (Abbildung 27). Am unwahrscheinlichsten ist dies in der Gruppe der Genossenschaften, die zu 85 % eine Verschmelzung mit einer anderen Genossenschaft ausschließen. In der Gruppe der kommunalen Wohnungsunternehmen fällt auf, dass zum einen 5 % einen Verkauf für wahrscheinlich halten, aber auch nur 67 % dies konkret ausschließen können. Rund 30 % der kommunalen Wohnungsunternehmen sind sich demzufolge über ihren zukünftigen Eigentümerstatus unsicher.



**Abbildung 27: Wahrscheinlichkeit eines Verkaufs oder der Verschmelzung des eigenen Wohnungsunternehmens**

Von allen befragten Wohnungsunternehmen erhalten 22 % durch ihre Eigentümer eine konkrete Vorgabe der erwarteten Eigenkapitalrendite (Abbildung 28). In 69 % der Fälle gibt es keine solche Vorgabe durch die Eigentümer.



**Abbildung 28: Erwartung einer Eigenkapitalrendite durch die Eigentümer**

Betrachtet man nur die Wohnungsunternehmen, die eine solche Vorgabe erhalten, genauer, lassen sich zwei Segmente bilden (Abbildung 29 und Abbildung 30): Das eine Segment bildet sich aus den kommunalen und den genossenschaftlichen Wohnungsunternehmen, die überwiegend eine Vorgabe der erwarteten Eigenkapitalrendite von höchstens 5 % erhalten. Das andere Segment besteht aus den Gruppen der Verwalter und der durch institutionelle Investoren geprägte Wohnungsunternehmen, die beide zu 100 % eine Vorgabe von über 5 % erhalten. Zwar sind diese Ergebnisse unter dem

Vorbehalt einer kleinen Stichprobengröße von 65 Wohnungsunternehmen zu sehen, dennoch lassen sich daraus grundsätzliche Tendenzen erkennen.

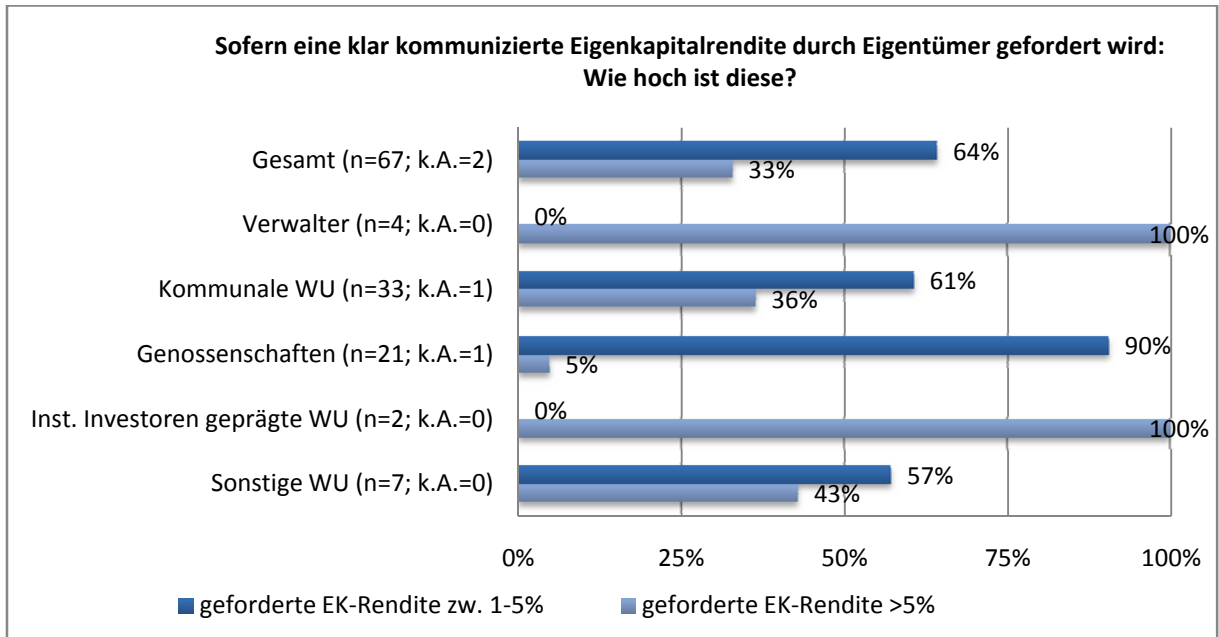


Abbildung 29: Höhe der durch die Eigentümer geforderten Eigenkapitalrendite

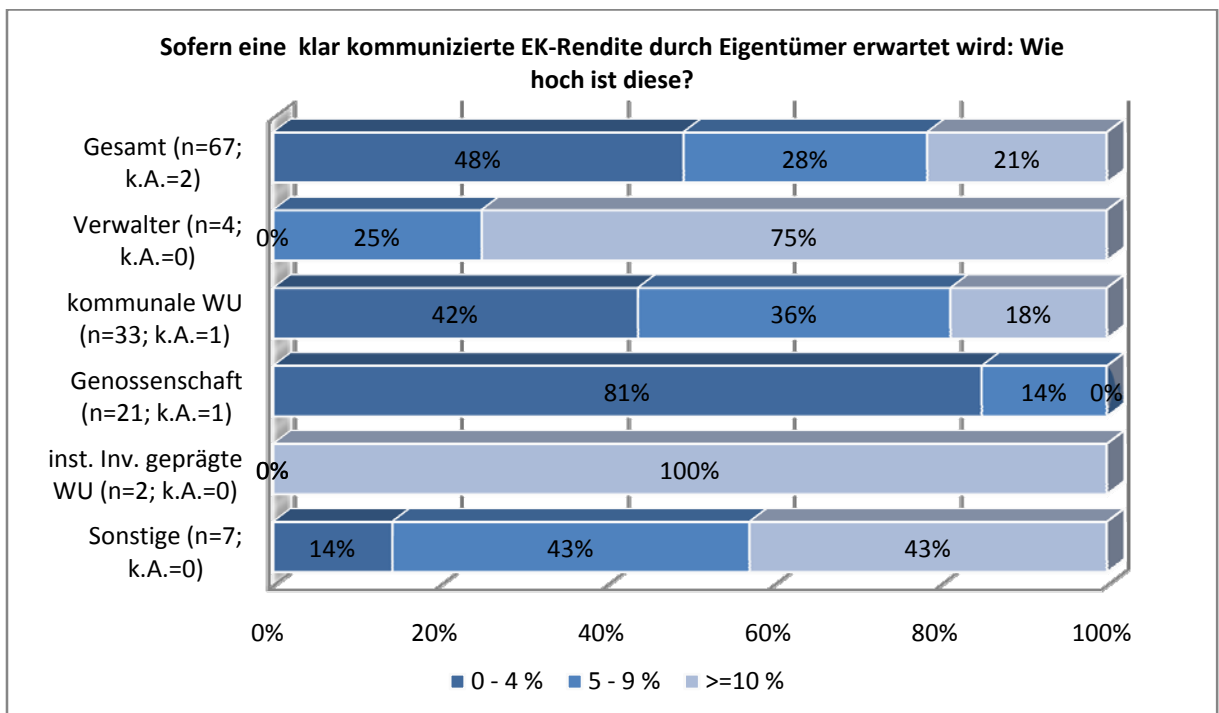
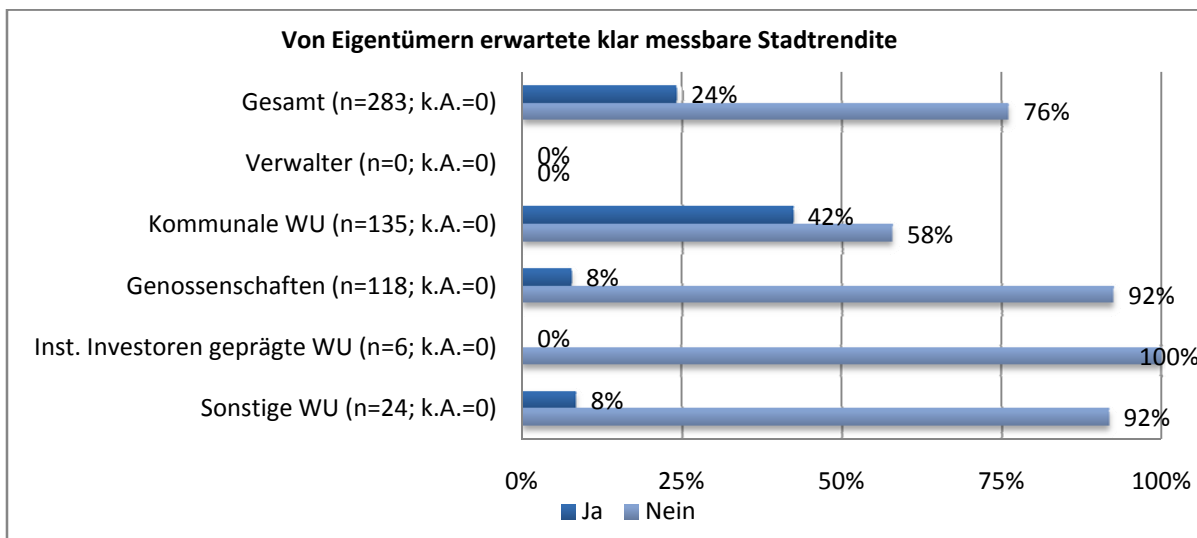


Abbildung 30: Höher der geforderten Eigenkapitalrendite nach Gruppen

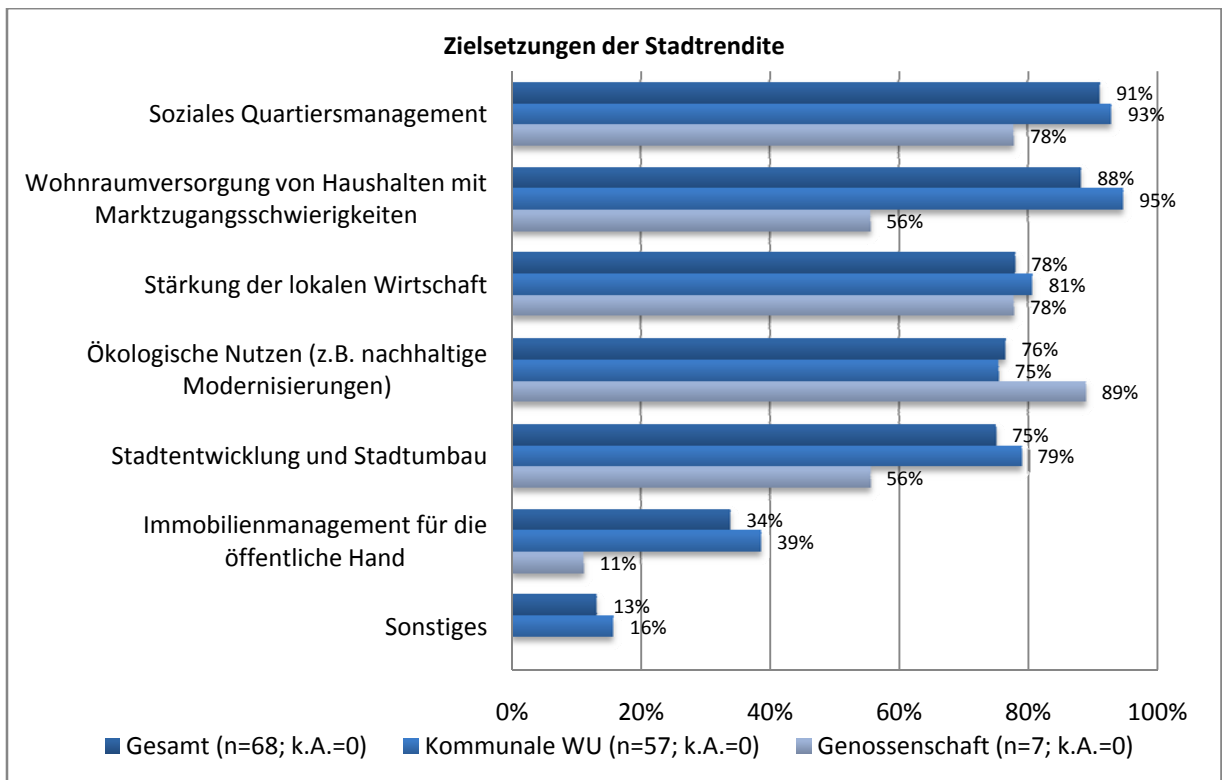
Eine Stadttrendite<sup>42</sup> erwarten insbesondere die Eigentümer kommunaler Wohnungsunternehmen. Allerdings wird nicht flächendeckend diese Vorgabe gemacht, da weniger als die Hälfte dies bestätigen (42 %) (Abbildung 31). Eine Stadttrendite wird in den anderen Gruppen nur von den Genossenschaften (8 %) und, bedingt durch kirchliche Wohnungsunternehmen, von den Sonstigen (8 %) erwartet.



**Abbildung 31: Erwartung einer Stadttrendite durch die Eigentümer**

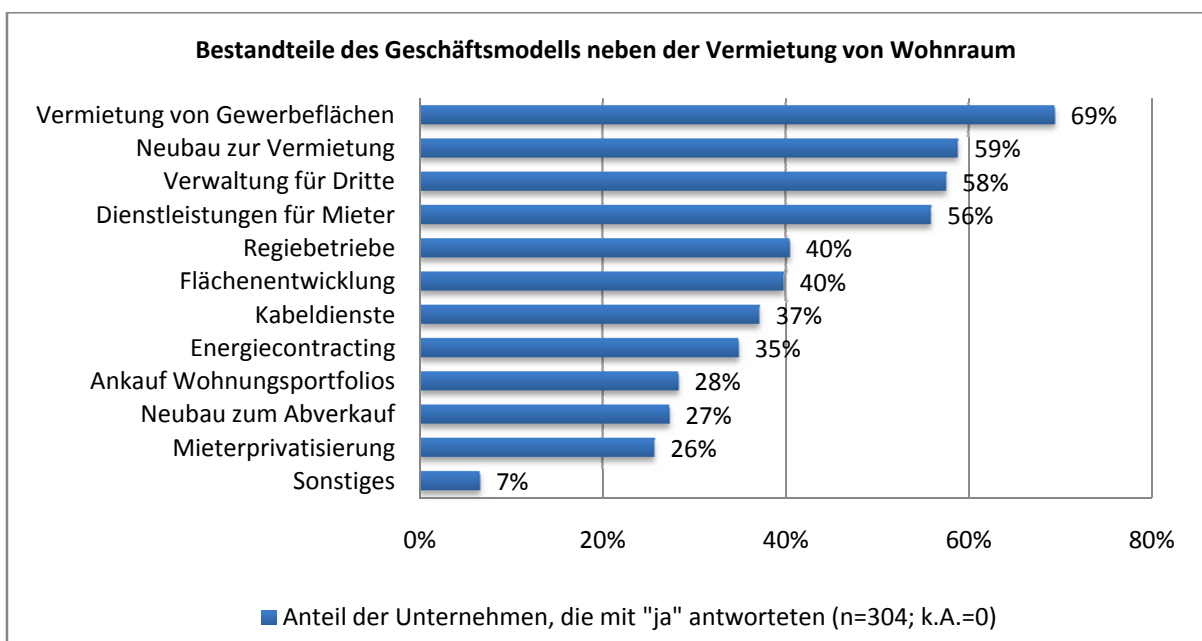
Die Zielsetzungen, die im Rahmen einer Stadttrendite erfüllt werden sollen, werden in erster Linie durch das soziale Quartiersmanagement sowie der Bedarfsdeckung bestimmt (Abbildung 32). Jeweils rund Dreiviertel der Wohnungsunternehmen, die eine Stadttrendite erwirtschaften sollen, berücksichtigen dabei auch solche Aspekte die zur Stärkung der lokalen Wirtschaft beitragen, einen ökologischen Nutzen stiften oder die Stadtentwicklung beeinflussen. Auf die offene Fragestellung zu sonstigen Zielsetzungen im Rahmen der Stadttrendite wurden insbesondere Aspekte der kulturellen Förderung und das Engagement für soziale und kulturelle Einrichtungen angeführt.

<sup>42</sup> Stadttrendite ist „die Summe aller Vorteilsüberschüsse eines Wohnungsunternehmens für die Stadt innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Hierzu gehören die betriebs- und stadtwirtschaftlichen, die sozialen und ökologischen Vorteilsüberschüsse für die Stadt.“ (BMVBS/BBR (Hrsg.), 2008, S. 2).



**Abbildung 32: Verfolgte Zielsetzungen im Rahmen der geforderten Stadtrendite**

Die Geschäftsmodelle der befragten Wohnungsunternehmen beinhalten, neben der Vermietung von Wohnraum, eine Reihe weiterer Bestandteile. Am weitesten verbreitet ist dabei die Gewerbeflächenvermietung, die von 69 % im Geschäftsmodell berücksichtigt wird. Weiterhin sind insbesondere der Neubau zur Vermietung, Verwaltung für Dritte und Dienstleistungen für Mieter weit verbreitet (Abbildung 33).



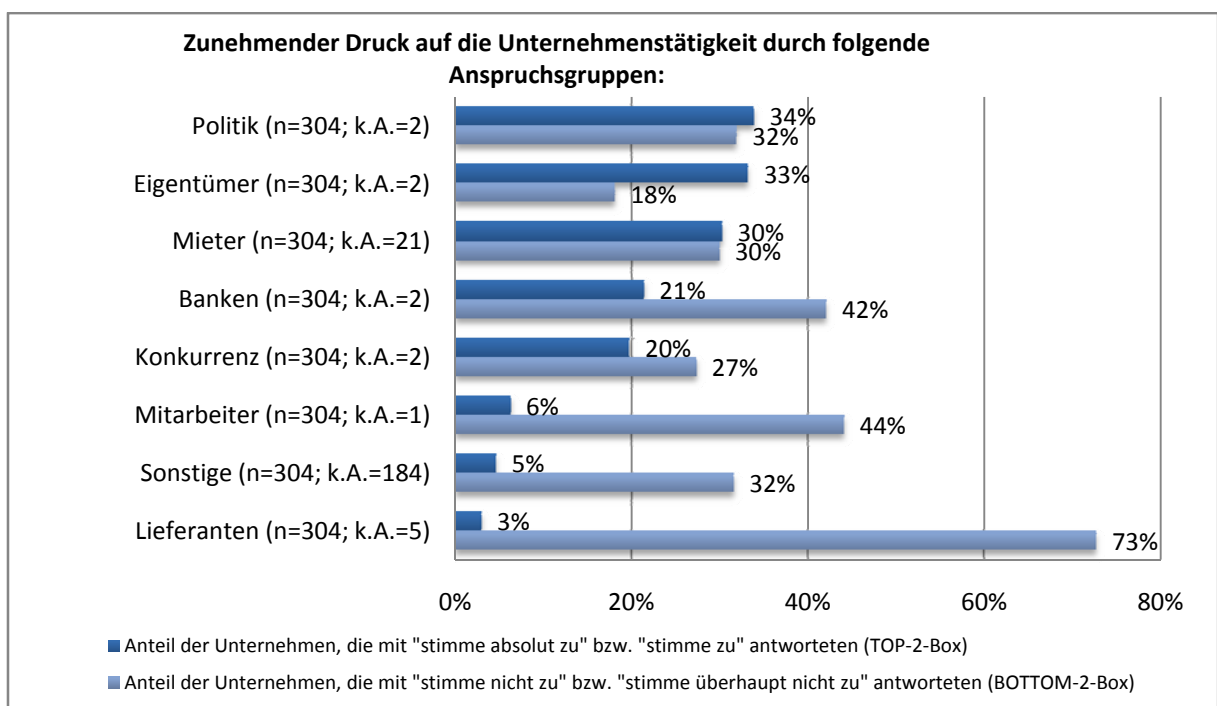
**Abbildung 33: Bestandteile des Geschäftsmodells neben der Vermietung von Wohnraum**



Auf die offene Fragestellung zu sonstigen Bestandteilen des Geschäftsmodells wurden insbesondere Ferienwohnungen bzw. Gästewohnungen genannt. Daneben werden aber auch vereinzelt Hausmeisterleistungen, Flächenmanagement für die Stadt sowie Spareinrichtungen und Altersvorsorge angeboten.

## 6 Herausforderungen der Unternehmensumwelt

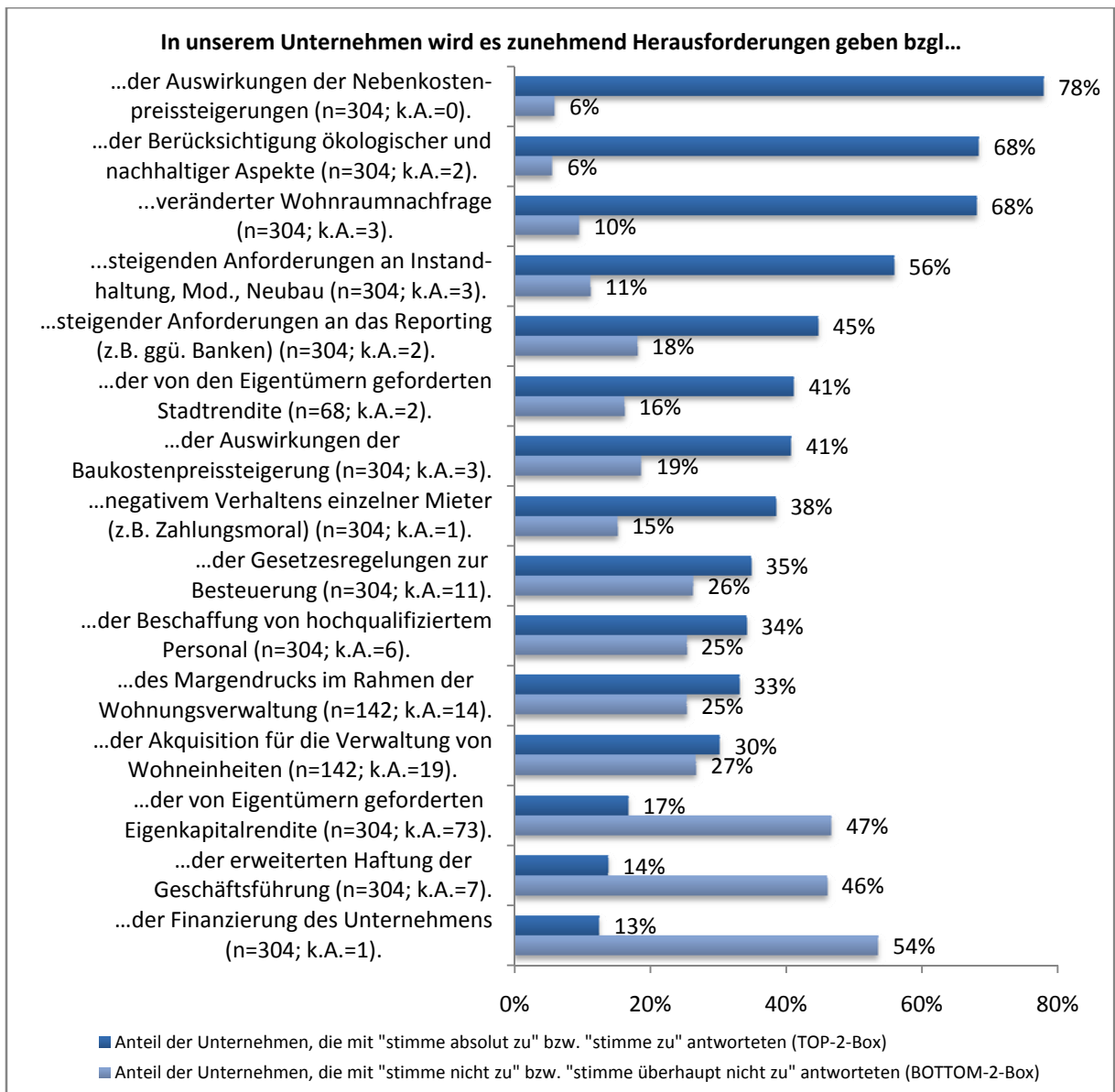
Die wichtigsten Anspruchsgruppen der Wohnungsunternehmen sind Eigentümer, Politik und Mieter. Durch sie wird zukünftig der größte Druck auf die Unternehmenstätigkeit ausgehen (Abbildung 34).



**Abbildung 34: Druck durch Anspruchsgruppen auf die Unternehmenstätigkeit**

Als sonstige Anspruchsgruppen, durch die Druck auf die Unternehmenstätigkeit erwartet wird, wurden von den Befragten vor allem die Presse und die Öffentlichkeit (Medien) herausgestellt. Daneben wurden vereinzelt auch potenzielle Investoren oder Verwaltungen genannt, durch die Druck ausgeübt wird.

Die bedeutendsten Herausforderungen, die sich den Wohnungsunternehmen zukünftig stellen werden, betreffen in erster Linie Mieterbelange sowie Instandhaltung und Modernisierung (Abbildung 35). Die im Gesamtdurchschnitt geringsten Herausforderungen werden dagegen bei der geforderten Eigenkapitalrendite und der Unternehmensfinanzierung gesehen. Auch die Geschäftsführerhaftung wirkt sich kaum problematisch aus.



**Abbildung 35: Übersicht der Herausforderungen von Wohnungsunternehmen**

Auf die offene Fragestellung zu sonstigen Herausforderungen der Unternehmenstätigkeit wurden Aspekte bzgl. Personalangelegenheiten angeführt, wie z.B. Mitarbeiterschulungen und Nachfolgeproblematik. Aber auch ansteigende gesetzliche Anforderungen und in diesem Zusammenhang auch eine zunehmende Regulierung durch die öffentliche Verwaltung werden kritisch gesehen. Darüber hinaus werden zunehmende Einmischungen in Unternehmensbelange angeführt. So wird ein gesteigertes Interesse von Seiten der Medien, der Öffentlichkeit und der Kommunen festgestellt, was auch das Image wichtiger werden lässt. Darüber hinaus werden auch die Probleme des Stadtumbaus, also der Rückbau von Wohnungen, explizit als zunehmende Herausforderung bezeichnet.

Im Folgenden sollen die Unterschiede zwischen den Gruppen für die fünf bedeutendsten und die drei unbedeutendsten Herausforderungen im Detail dargestellt werden, um Unterschiede zwischen den verschiedenen Wohnungsunternehmen aufzuzeigen.

## Die Top-5 der Herausforderungen:

**Nebenkostenpreissteigerungen** sehen überdurchschnittlich oft kommunale Wohnungsunternehmen als problematisch an. Sie erwarten hierdurch zunehmende Probleme hinsichtlich der auf dem Markt durchsetzbaren Miethöhe. Die sonstigen Wohnungsunternehmen, Verwalter und die durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen sehen dies dagegen nur in unterdurchschnittlichem Ausmaß (Abbildung 37).

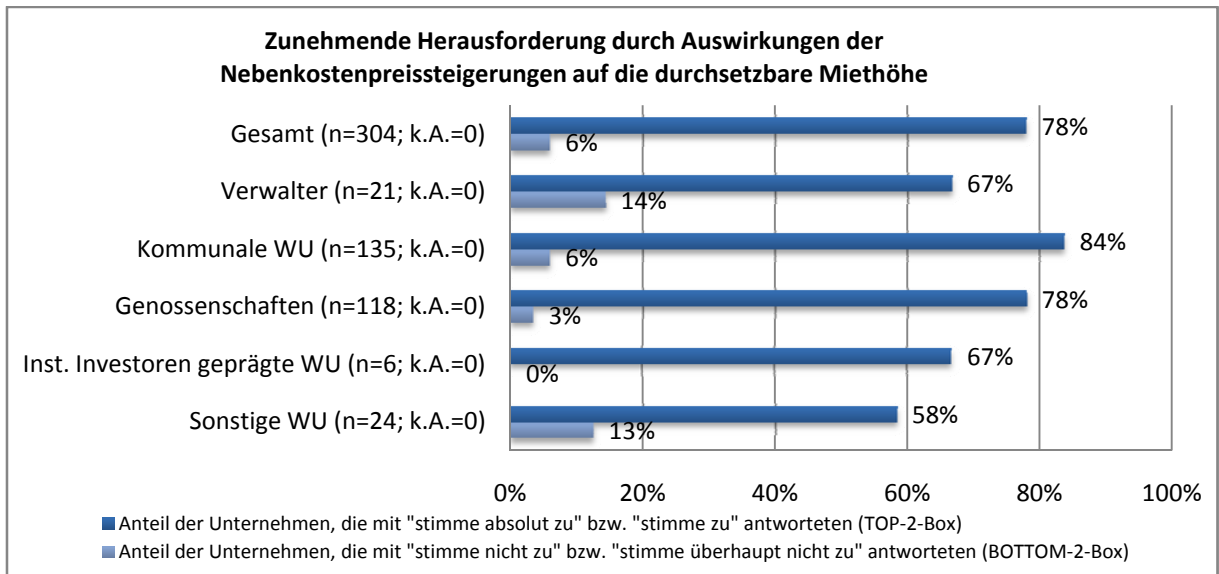


Abbildung 36: Zunehmende Herausforderung durch Nebenkostenpreissteigerung

Fragestellungen zur Energieeffizienz und ganz allgemein zu **ökologischen Herausforderungen** im Zusammenhang mit Wohnimmobilien, sehen erneut die kommunalen Wohnungsunternehmen als zunehmend herausfordernd an. Lediglich die Sonstigen übertreffen diesen Wert (Abbildung 37).

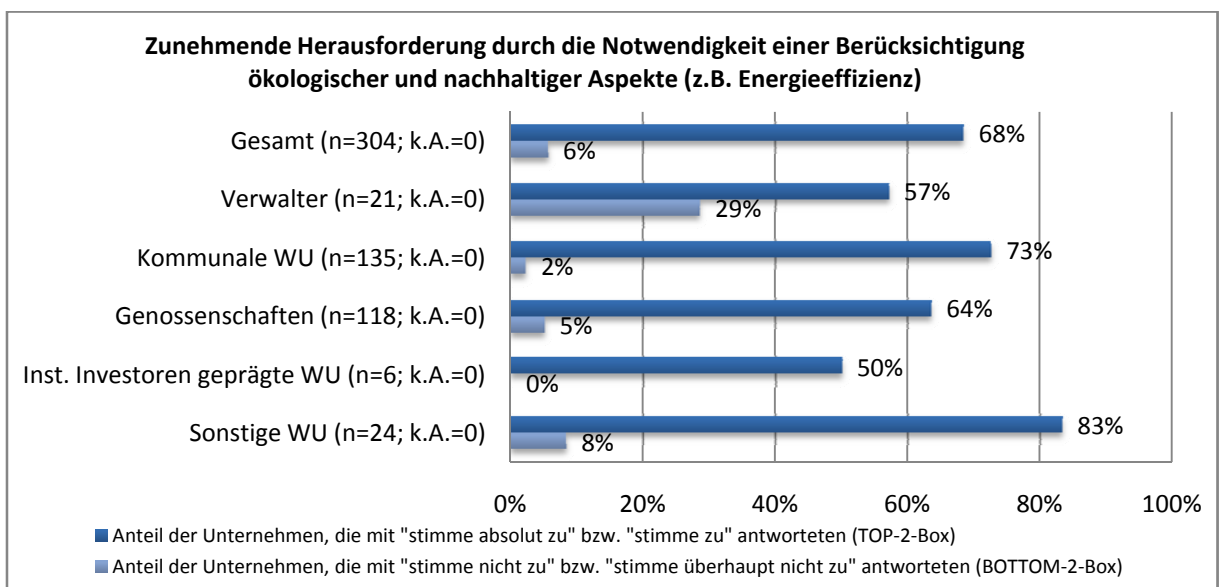
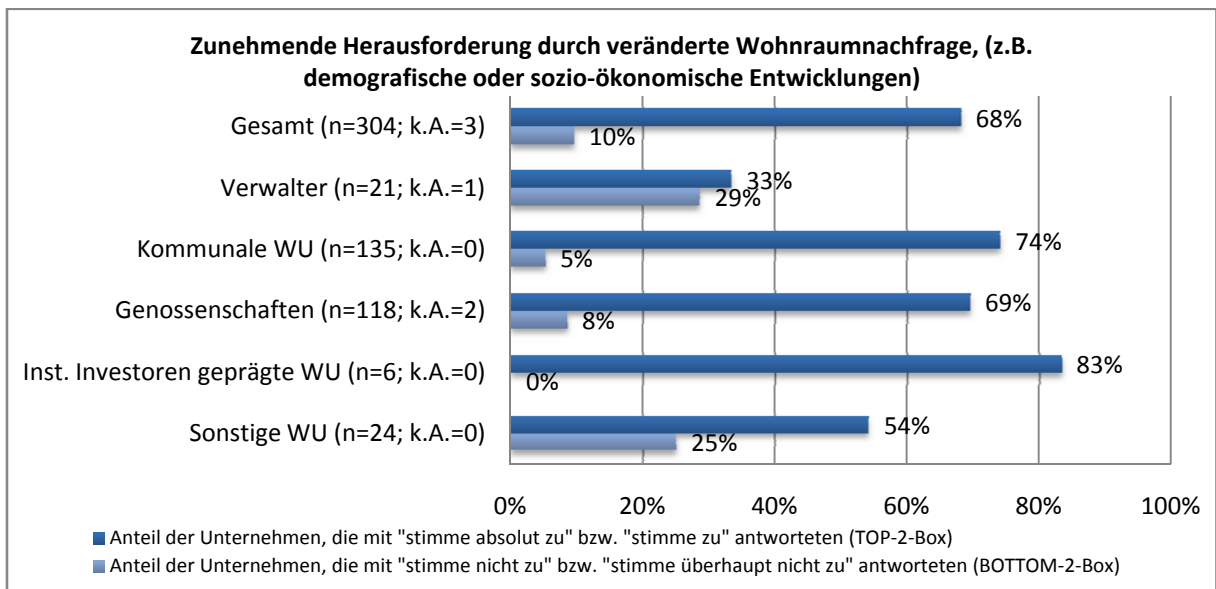


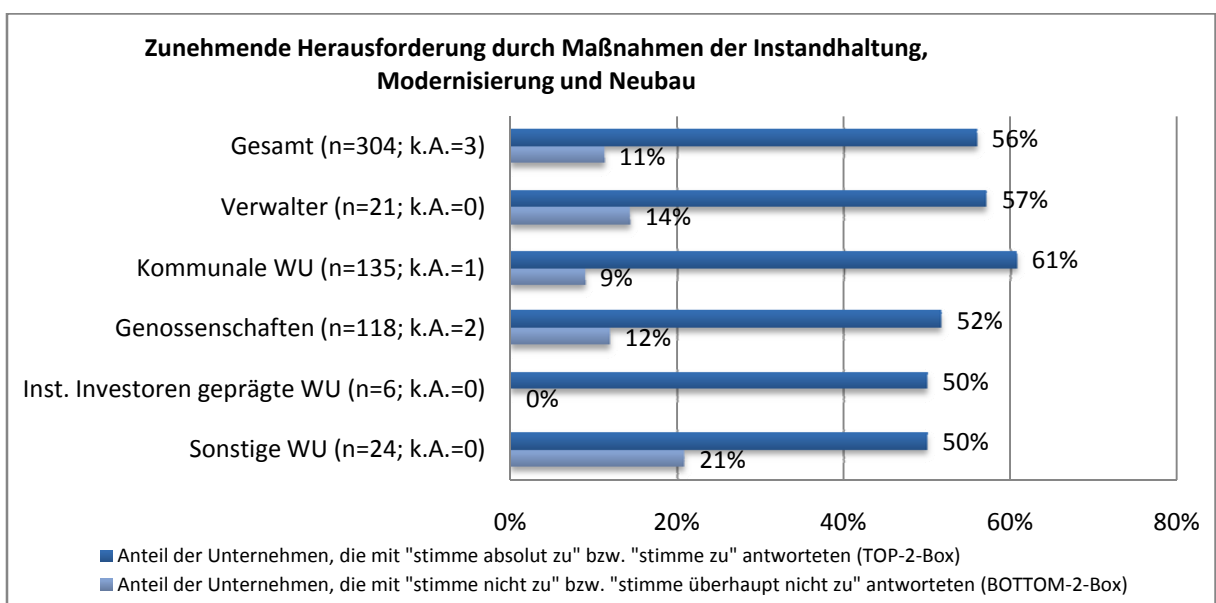
Abbildung 37: Zunehmende Herausforderung durch ökologische und nachhaltige Aspekte

Eine sich **verändernde Wohnraumnachfrage**, die durch demografische aber auch durch sozio-ökonomische Veränderungen in der Bevölkerung verursacht wird, sehen mit deutlich überdurchschnittlicher Zustimmung die durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen für die Zukunft (83 %). Viel seltener sind hiervon Verwalter betroffen (33 %) (Abbildung 38).



**Abbildung 38: Zunehmende Herausforderung durch veränderte Wohnraumnachfrage**

Anders als bei der Herausforderung durch eine veränderte Wohnraumnachfrage, werden **Maßnahmen zur Instandhaltung, Modernisierung und Neubau** zwischen den unterschiedlichen Gruppen in relativ gleichmäßigem Ausmaß als herausfordernd beurteilt (Abbildung 39). Die höchste Zustimmung weist hierbei die Gruppe der kommunalen Wohnungsunternehmen auf, die geringste diejenige der durch institutionelle Investoren geprägte und der sonstigen Wohnungsunternehmen.



**Abbildung 39: Zunehmende Herausforderung durch Maßnahmen der Instandhaltung, Modernisierung und Neubau**

Das **Reporting** gegenüber Eigentümern oder Banken wird insbesondere von den durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen als zunehmend herausfordernd beurteilt, während dies für die Genossenschaften und die sonstigen Wohnungsunternehmen nicht diesen Stellenwert hat (Abbildung 40).

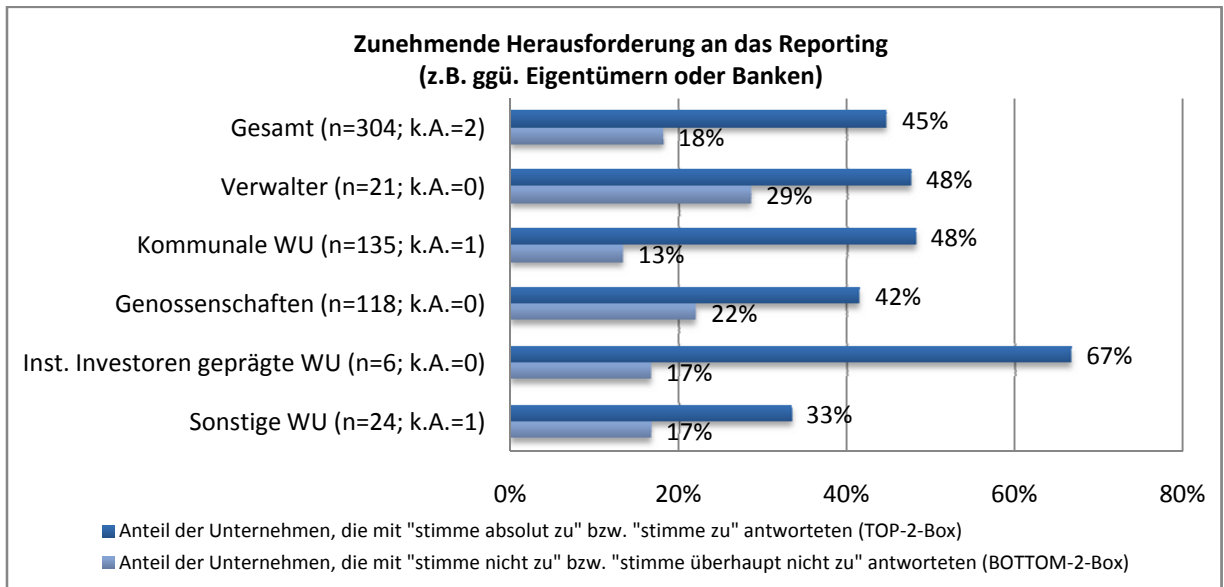


Abbildung 40: Zunehmende Herausforderung an das Reporting

#### Die Bottom-3 der Herausforderungen:

Als unproblematisch wird im Gesamtdurchschnitt die **Finanzierung des Unternehmens** beurteilt. Während dies von den Verwaltern und von durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen in keinem der Fälle eindeutig als Herausforderung beurteilt wird, sind zumindest 18 % der kommunalen Wohnungsunternehmen der gegenteiligen Meinung (Abbildung 41).

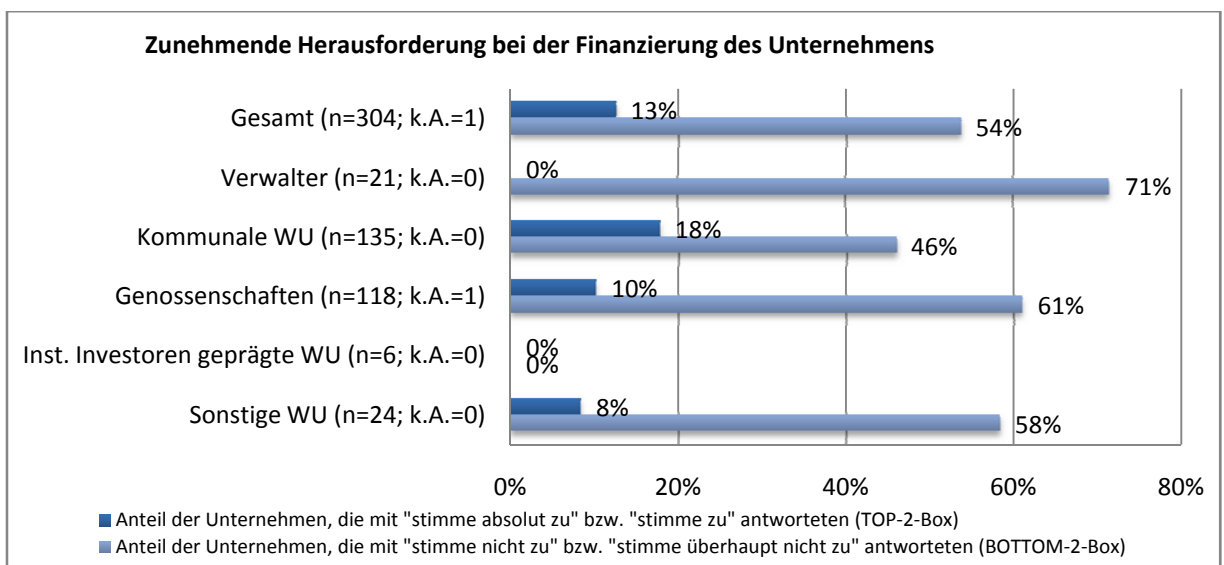
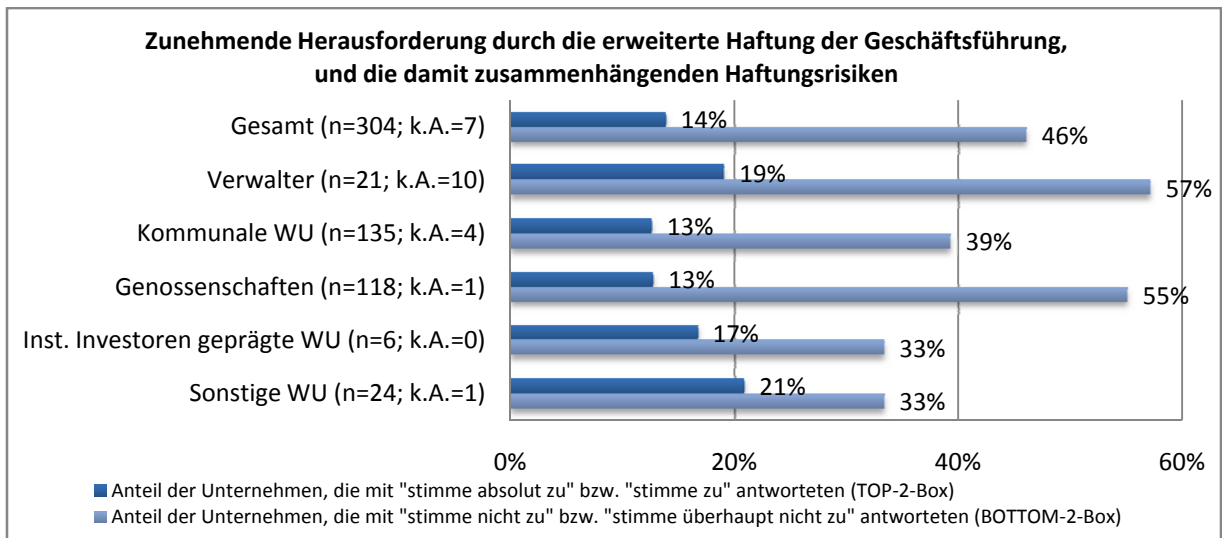


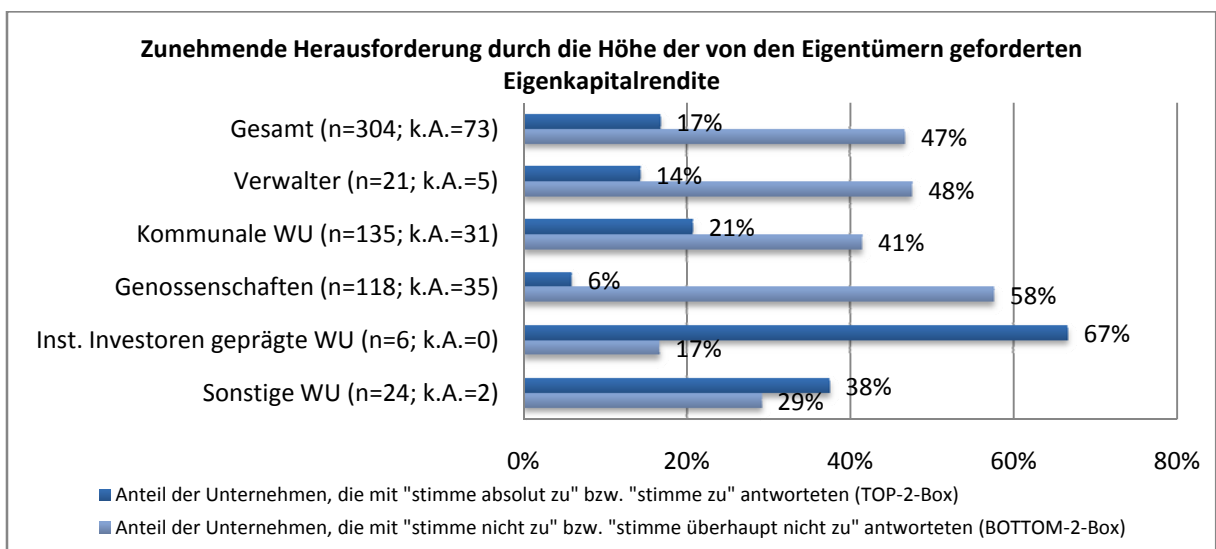
Abbildung 41: Zunehmende Herausforderungen durch die Finanzierung des Unternehmens

Der Herausforderung einer **erweiterten Geschäftsführerhaftung** wird von den Genossenschaften und den kommunalen Wohnungsunternehmen im Vergleich zu den anderen Gruppen die geringste Bedeutung beigemessen (Abbildung 42).



**Abbildung 42: Zunehmende Herausforderung durch die erweiterte Geschäftsführerhaftung**

Deutlichere Unterschiede zwischen den Gruppen in der Beurteilung werden allerdings bei der Frage nach der Herausforderung durch die **geforderte Eigenkapitalrentabilität** erkennbar. Während auf der einen Seite Genossenschaften in 6 % der Fälle hierunter eine zunehmende Herausforderung sehen, sind es in der Gruppe der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen 67 %. In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse bzgl. der Höhe der geforderten Eigenkapitalrendite aus Abbildung 30 für eine Erklärung dieser unterschiedlichen Beurteilung heranzuziehen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Gruppe der durch institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen die mit Abstand höchsten Vorgaben erhalten.



**Abbildung 43: Zunehmende Herausforderung durch die geforderte Eigenkapitalrendite**

## 7 Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen

Durch die einleitende, offene Fragestellung zu den drei bedeutendsten Erfolgsfaktoren wurde vorab eine erste und unvorbelastete Einschätzung der Interviewten abgefragt. Von allen befragten Wohnungsunternehmen wurden hierbei als wichtigste Erfolgsfaktoren am häufigsten folgende Bereiche genannt (häufigste Nennungen zuerst):

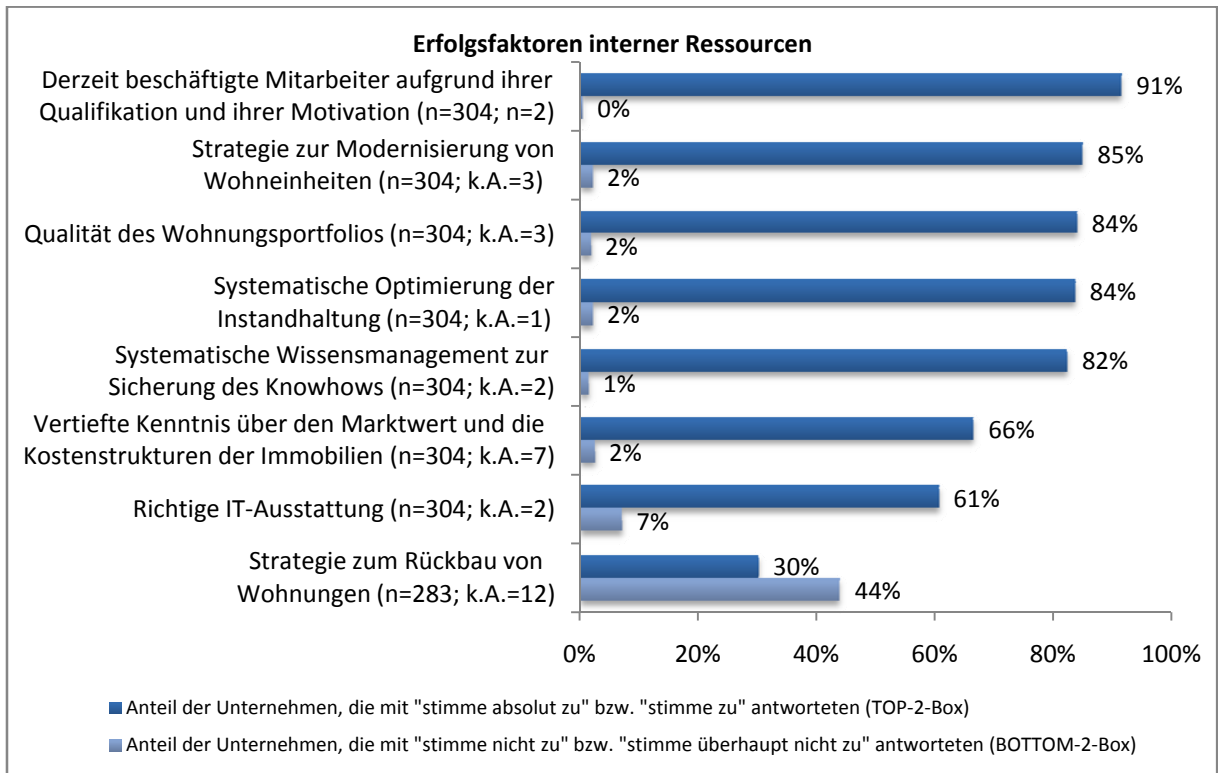
1. Service und Kundenorientierung (z.B. „Kundennähe“, „guter Service“, „Kundenzufriedenheit“, „Zuverlässigkeit“, „Imagepflege“)
2. Unternehmensführung (z.B. „effiziente Prozesse“, „kompetente Mitarbeiter“, „Liquidität“, „Flexibilität“, „wertorientierte Unternehmensführung“)
3. Qualität/Lage des Wohnungsportfolios (z.B. „Modernisierungsstand“, „gute Lage der Gebäude“, „energetische Sanierung“)
4. Gutes Preis-Leistungsverhältnis (z.B. „günstiger Wohnraum“, „Mietpreise“, „sozialverträgliche Mieten“, „geringe Mietnebenkosten“, „alle Preisklassen“)
5. Stadttrendite (z.B. „soziales Engagement“, „Zusammenarbeit mit Kommunen“, „Sozialmanagement“, „sozialer Grundgedanke“)
6. Positive Marktbedingungen (z.B. „Wohnungsnachfrage“, „Wirtschaftslage“, „funktionierender Wohnungsmarkt“)

Diese durch die offene Fragestellung spontane Einschätzung durch die Befragten macht deutlich, dass der Mieter bzw. der richtige Umgang mit ihm als wichtigster Erfolgsfaktor für Wohnungsunternehmen angesehen wird. Ebenfalls hohe Bedeutung haben Elemente der Unternehmensführung wie Prozessgestaltung oder qualifizierte Mitarbeiter. Erst danach wurden objektspezifische Eigenschaften der Wohnungen angeführt wie Zustand, Lage oder aber auch die davon abhängige Miethöhe. Themenstellungen der Stadttrendite werden in diesem Zusammenhang ebenfalls häufig genannt, so dass dies in vielen Fällen weniger als Last aufgefasst wird, sondern vielmehr als ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen angesehen wird. Letztendlich spielt auch die allgemeine Marktsituation eine entscheidende Rolle.

### 7.1 Ressourcen bezogene Erfolgsfaktoren

Der wichtigste Erfolgsfaktor interner Ressourcen besteht nach Aussage der Befragten in den Mitarbeitern der Wohnungsunternehmen (Abbildung 44). In diesem Zusammenhang wird auch die Siche-

rung deren Knowhows annähernd so hoch beurteilt. Beide Aspekte zusammen verdeutlichen die hohe Bedeutung personalpolitischer Themen für den Unternehmenserfolg. Daneben erhalten objekt-spezifische Erfolgsfaktoren eine sehr hohe Bedeutung, die auf der einen Seite direkt auf die Bausubs-tanz abzielen (Qualität des Wohnungsportfolios) und zum anderen auf das Vorgehen bei Instandhal-tung und Modernisierung.



**Abbildung 44: Erfolgsfaktoren interner Ressourcen**

Das Image stellt den wichtigsten der Erfolgsfaktoren dar, die Bezug zu externen Anspruchsgruppen aufweisen (Abbildung 45). Das umfasst zum einen das Image des Wohnungsunternehmens selbst und zum anderen dessen Wohnquartiere. Darüber hinaus sind die vertiefte Kenntnis über die Einstellungen der eigenen Mieter gegenüber dem Wohnungsunternehmen (Zufriedenheit, Wechselwahrscheinlichkeit etc.) sowie das aktive Einwirken darauf von hoher Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg. Zwischen dem ersten wichtigen Erfolgsfaktor Image und dem zweiten, der des Umgangs mit den Mietern, besteht inhaltlich ein Zusammenhang. Denn ein qualitativ hochwertiger Dienst am Mieter wirkt sich beispielsweise durch positive Mund zu Mund Propaganda zufriedener Mieter unmittelbar auf die Außendarstellung des Wohnungsunternehmens aus und damit auf das Image. Der bei den Erfolgsfaktoren interner Ressourcen als sehr wichtig identifizierten Personalbereich, kann bei externen Ressourcen diesen Rang nicht erreichen. Die Akquisition neuer Mitarbeiter sehen 39 % als wichtigen Erfolgsfaktor.



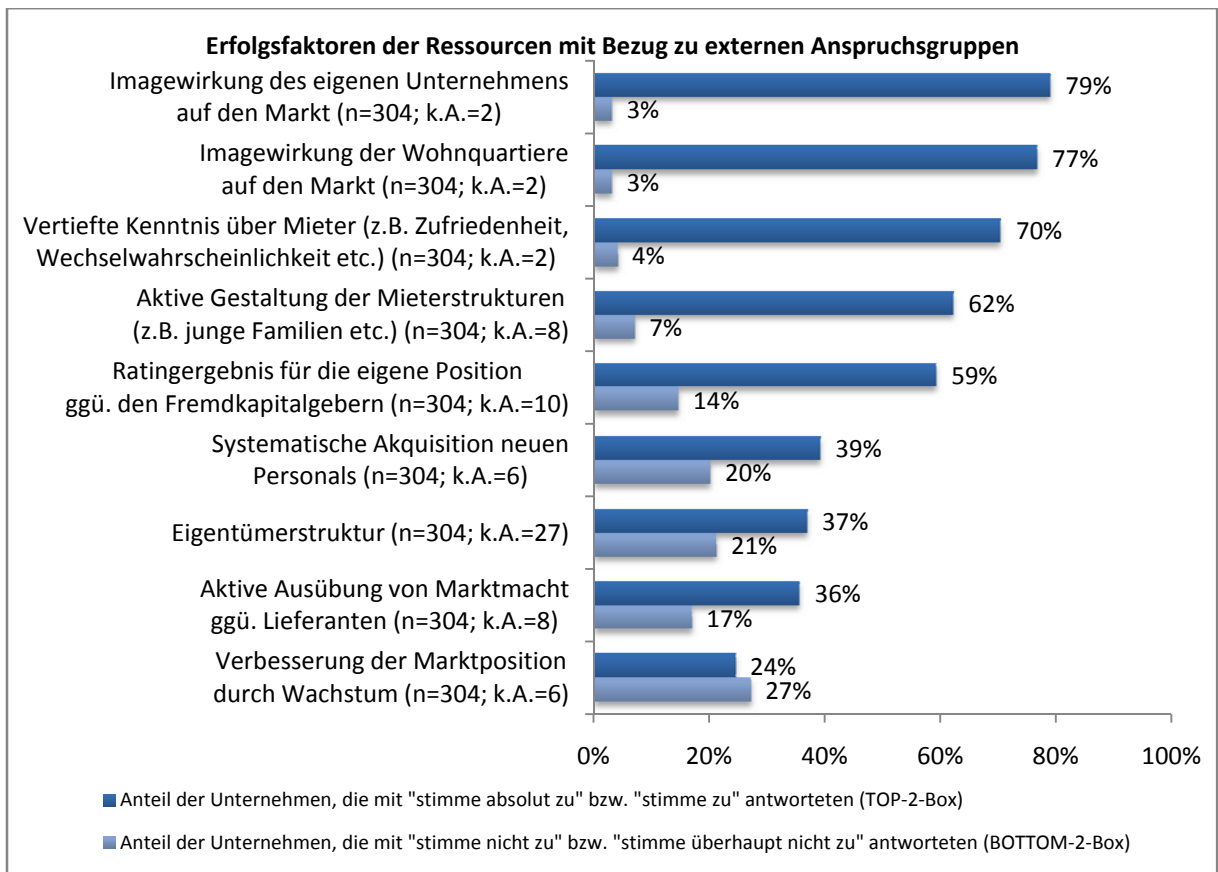
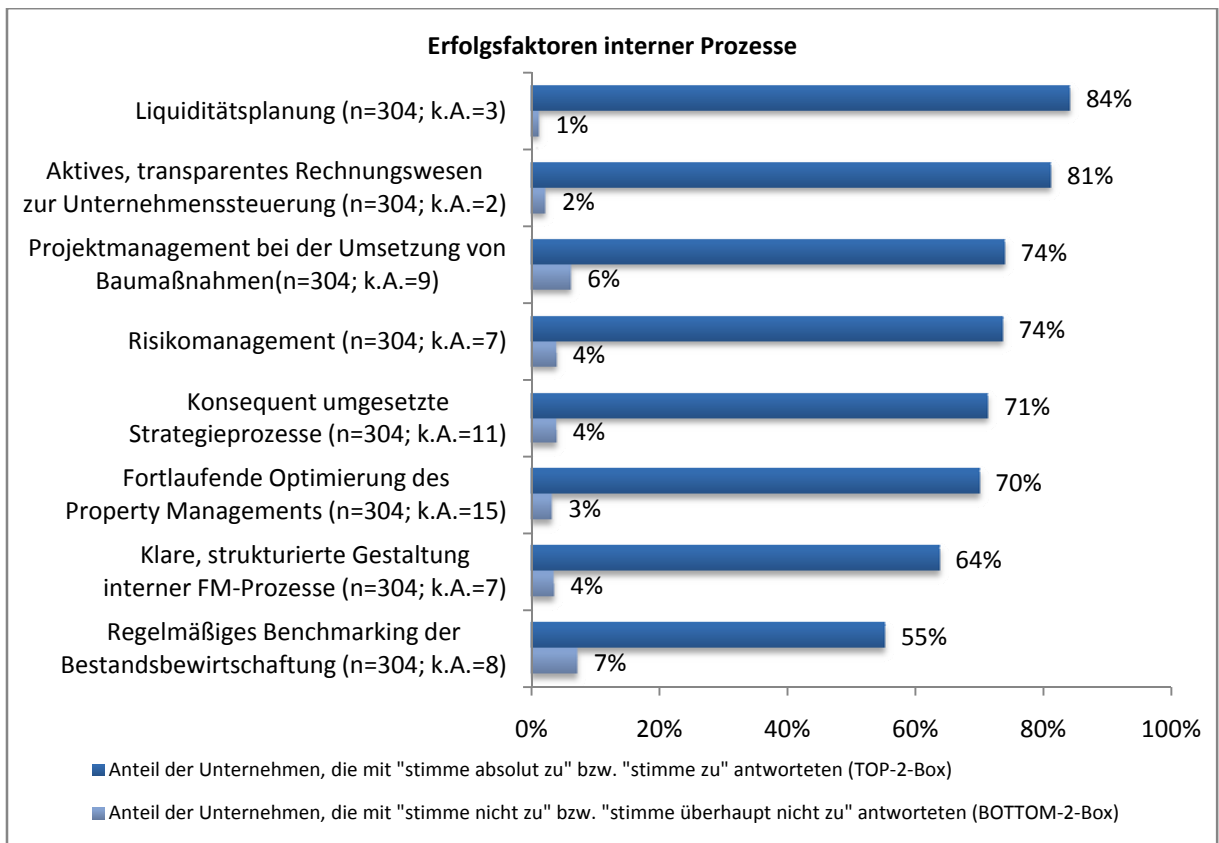


Abbildung 45: Erfolgsfaktoren der Ressourcen mit Bezug zu externen Anspruchsgruppen

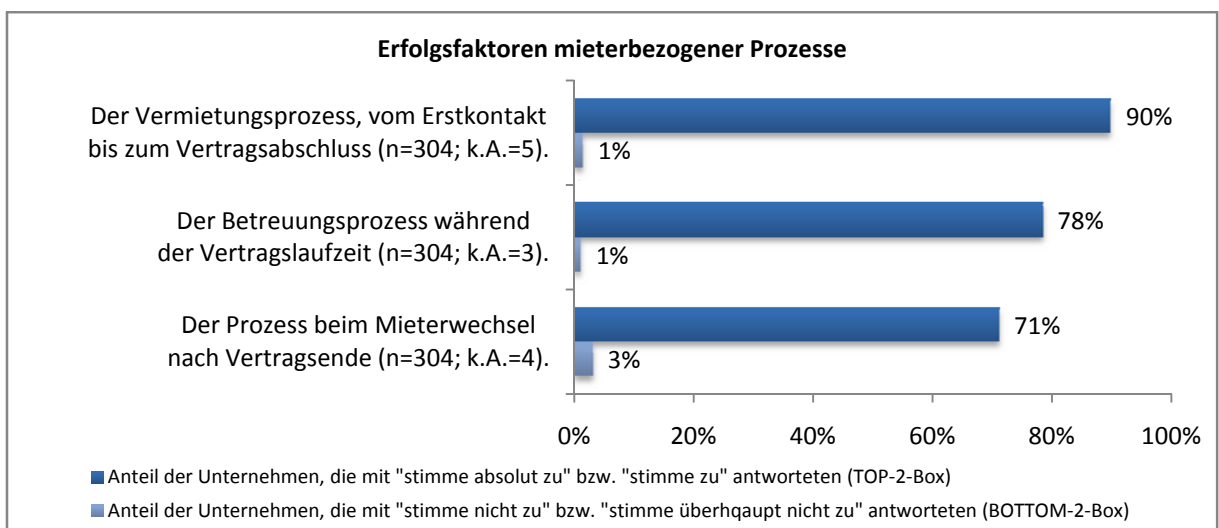
## 7.2 Prozess bezogene Erfolgsfaktoren

Auf der Ebene interner Prozesse werden insbesondere kaufmännische Funktionen mit einer hohen Erfolgsrelevanz beurteilt. Liquiditätsplanung, ein gut strukturiertes Rechnungswesen zur Unternehmenssteuerung sowie das Risikomanagement stellen die wichtigsten Erfolgsfaktoren dar (Abbildung 46). Prozesse zur Gebäudebewirtschaftung haben im Gegensatz dazu eine geringere Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Mit Ausnahme des Projektmanagements bei Baumaßnahmen, werden diese Prozesse als weniger erfolgsrelevant beurteilt.



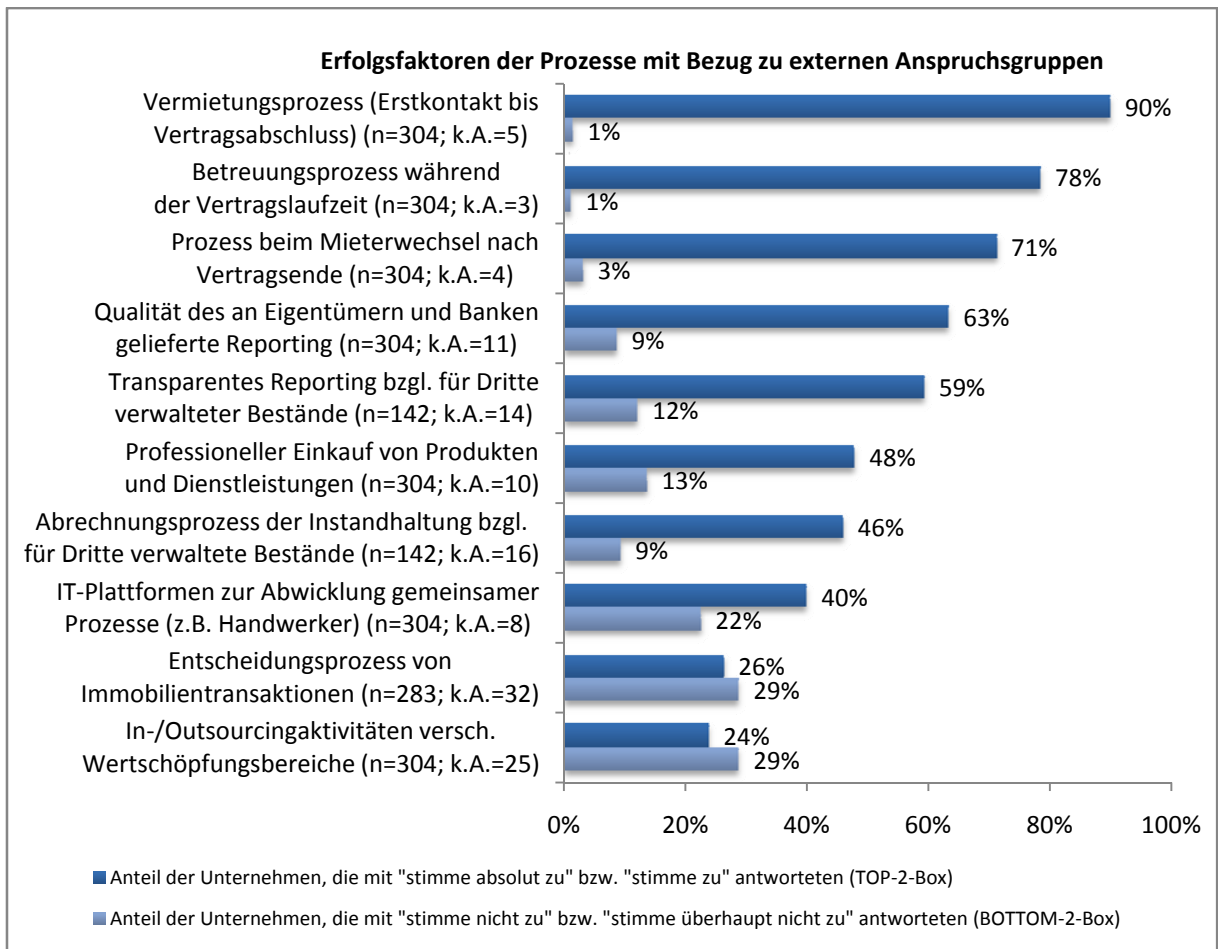
**Abbildung 46: Erfolgsfaktoren interner Prozesse**

Anders als bei den Erfolgsfaktoren interner Prozesse, gibt es bei den Prozessen mit Bezug zu externen Anspruchsgruppen eine größere Diskrepanz zwischen der höchsten und der geringsten Bedeutung aller hier abgefragten Variablen. Die höchste Bedeutung haben dabei mit deutlichem Abstand die mieterbezogenen Prozesse, die den gesamten Kundenlebenszyklus von der Betreuung vor und während des Vertragsabschlusses über die Betreuung während der Vertragslaufzeit bis hin zur Beendigung des Vertragsverhältnisses beinhaltet (Abbildung 47).



**Abbildung 47: Erfolgsfaktoren mieterbezogener Prozesse**

Als weiterer bedeutsamer Teil externer Prozesse erweisen sich die zu liefernden Reportings, sei es gegenüber Eigentümern und Banken oder gegenüber den Auftraggebern von fremdverwalteten Wohneinheiten. Geringe Relevanz hat dagegen das In- und Outsourcing.



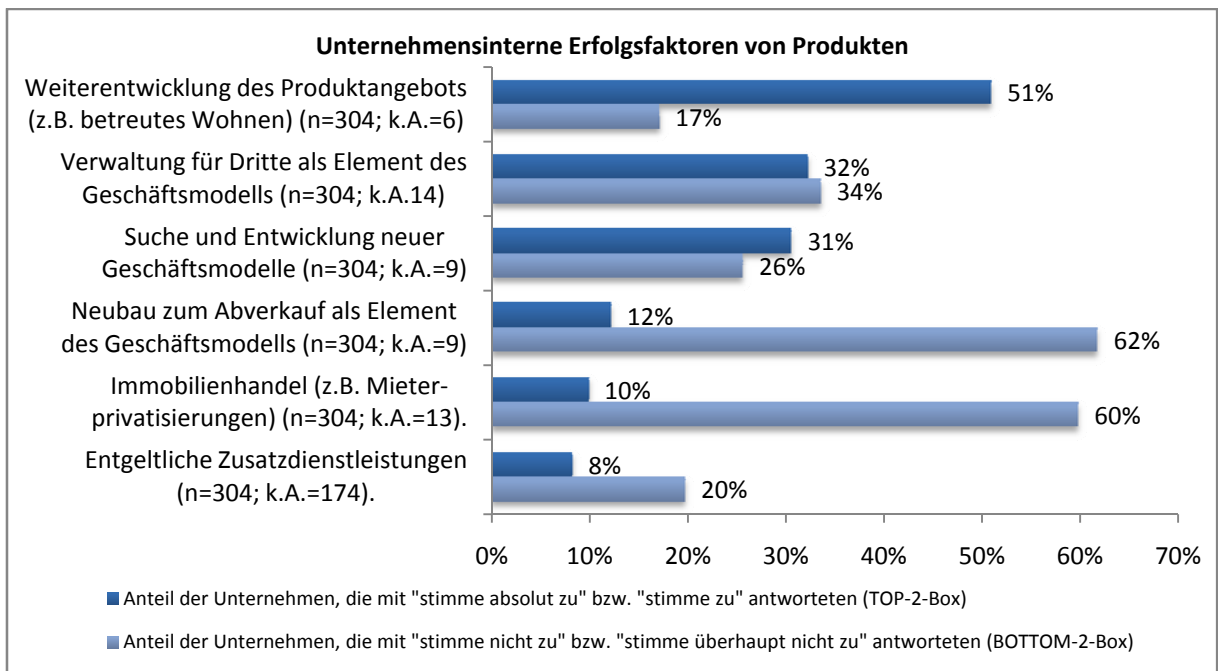
**Abbildung 48: Erfolgsfaktoren der Prozesse mit Bezug zu externen Anspruchsgruppen**

### 7.3 Produkt bezogene Erfolgsfaktoren

Als bedeutender produktbezogener Erfolgsfaktor wird zu über 50 % die systematische Weiterentwicklung des Produktangebotes gesehen (Abbildung 49). Mit deutlichem Abstand dahinter wird die Verwaltung für Dritte als wichtig beurteilt, was von einem Drittel der Befragten so gesehen wird. Geringe Relevanz hat dagegen das Angebot von entgeltlichen Zusatzdienstleistungen (Up-Selling), was nur von 8 % aller Befragten als wichtig angesehen wird. Die offen formulierte Fragestellung nach Zusatzdienstleistungen offenbart aber diverse entgeltliche Angebote. Dabei ist das betreute Wohnen für Senioren und Behinderte die am häufigsten genannte Zusatzdienstleistung. Hierzu zählen beispielsweise Pflege, Essen auf Rädern, Einkaufshilfen oder Notrufdienste. Durch die hohe Zustimmung für den zuerst genannten Erfolgsfaktor bzgl. der Weiterentwicklung des Produktangebots, welcher

explizit auf betreutes Wohnen hinweist, ist davon auszugehen, dass entgeltliche Zusatzdienstleistungen als Erfolgsfaktor in Zukunft an Bedeutung zunehmen werden.

Darüber hinaus sind aber auch allgemeine Hausmeisterdienste, wie Reinigung, Winterdienst, Abrechnungsservice und allgemeine technische Dienstleistungen wie Renovierungsarbeiten von Belang. Vereinzelt wird Energieberatung, Wärmecontracting oder das Erstellen von Jahresabschlüssen für Dritte als Zusatzdienstleistung angeboten.



**Abbildung 49: Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren von Produkten**

Die Orientierung an den Bedürfnissen der Mieter hat für die Gestaltung des Produktangebots eine deutliche Erfolgsrelevanz (Abbildung 50). Zum einen wird der Entwicklung neuer Wohnformen die höchste Bedeutung durch die Befragten in dieser Kategorie beigemessen (53 %), zum anderen ist bereits heute zur Kundenbindung das Angebot an unentgeltlichen Dienstleistungen bei 52 % der Wohnungsunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor. Dagegen stellt der Vertrieb von Produkten anderer Geschäftspartner, wie zum Beispiel Versicherungen, kaum eine Rolle (8 %).

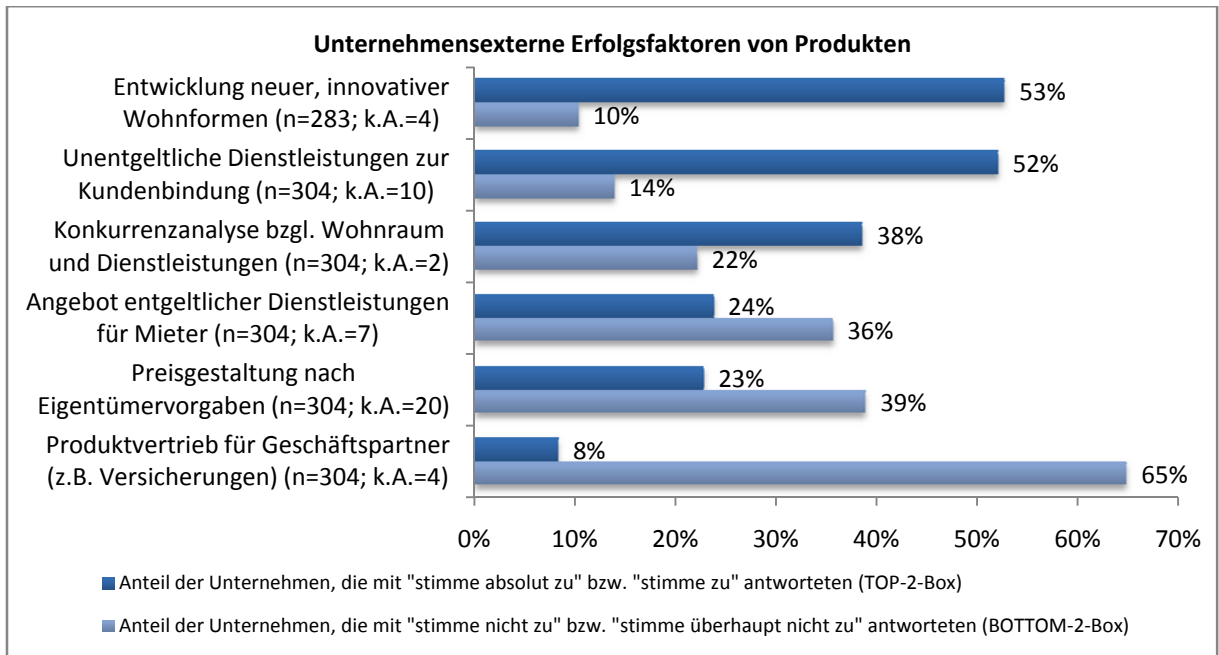


Abbildung 50: Unternehmensexterne Erfolgsfaktoren von Produkten

#### 7.4 Bedeutendste Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen

Fasst man sämtliche Fragestellungen auf der Ebene der Ressourcen, Prozesse und Produkte zu jeweils einem aggregierten Wert zusammen, dann stellen sich Ressourcen und Prozesse deutlich erfolgsrelevanter als die Produkte dar (vgl. Abbildung 51).<sup>43</sup>

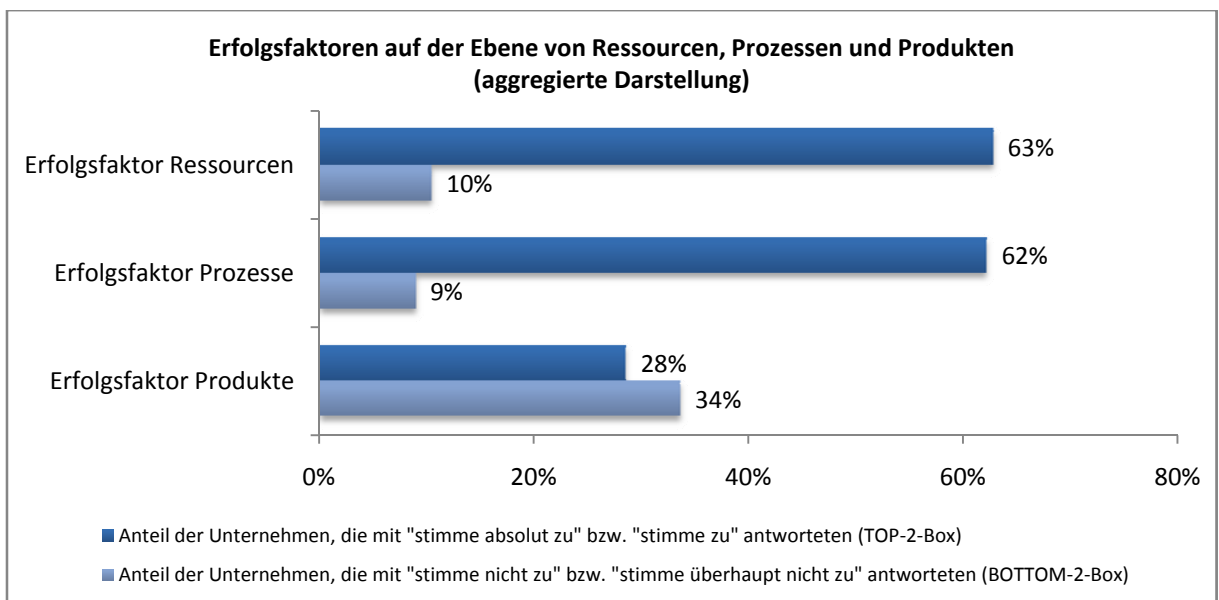
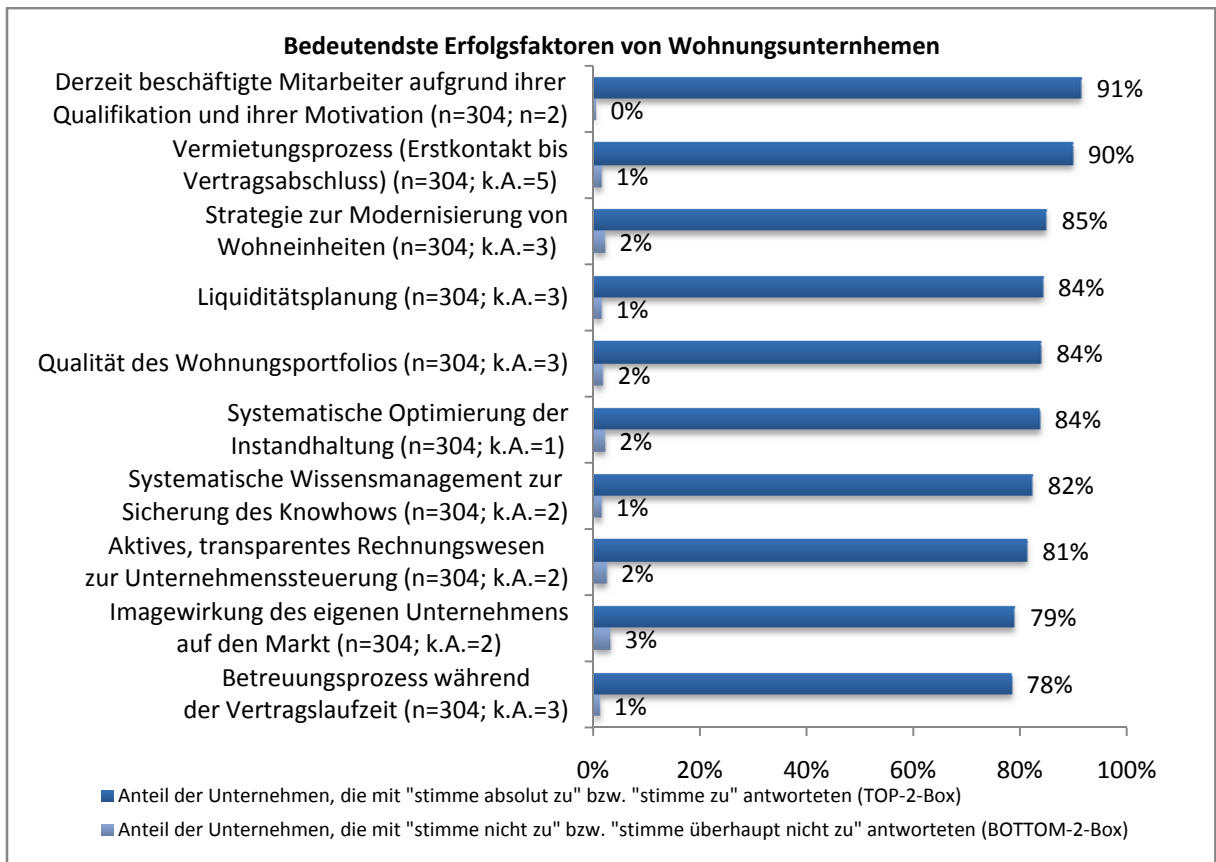


Abbildung 51: Erfolgsfaktoren auf der Ebene von Ressourcen, Prozessen und Produkten (aggregierte Darstellung)

<sup>43</sup> Zu den Fragestellungen je Themenblock siehe Anhang 1.

Betrachtet man die Ergebnisse in nicht aggregierter Form, so stellen sich die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren, die aus den Bereichen Ressourcen, Prozesse und Produkte genannt wurden, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung wie folgt dar (Abbildung 52).



**Abbildung 52: Die bedeutendsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen**

Es zeigt sich, dass die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus den Bereichen Personal, Mieterbeziehungen und Bestandsbewirtschaftung resultieren.

Die unbedeutendsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen sind in folgender Abbildung 53 dargestellt.

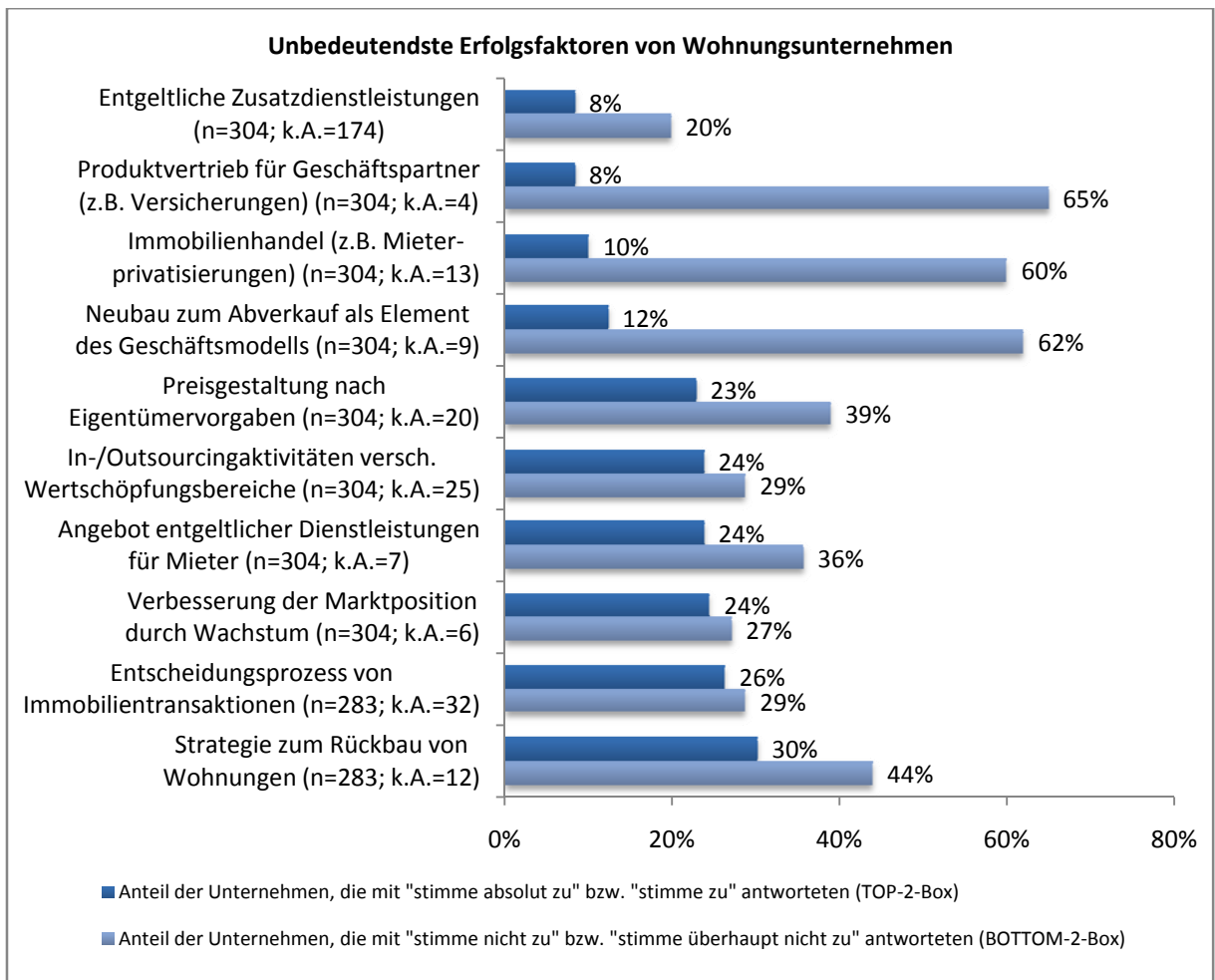
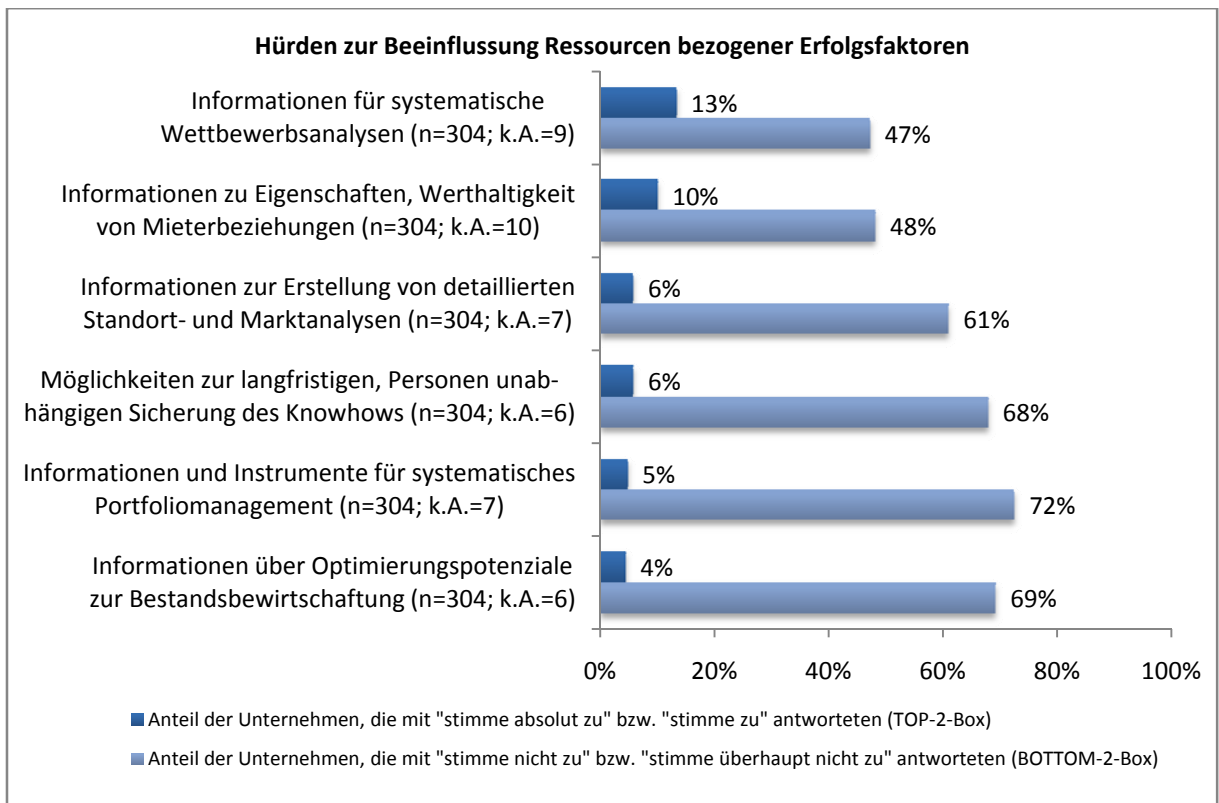


Abbildung 53: Die unbedeutendsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen

## 8 Hürden zur Beeinflussung der Erfolgsfaktoren

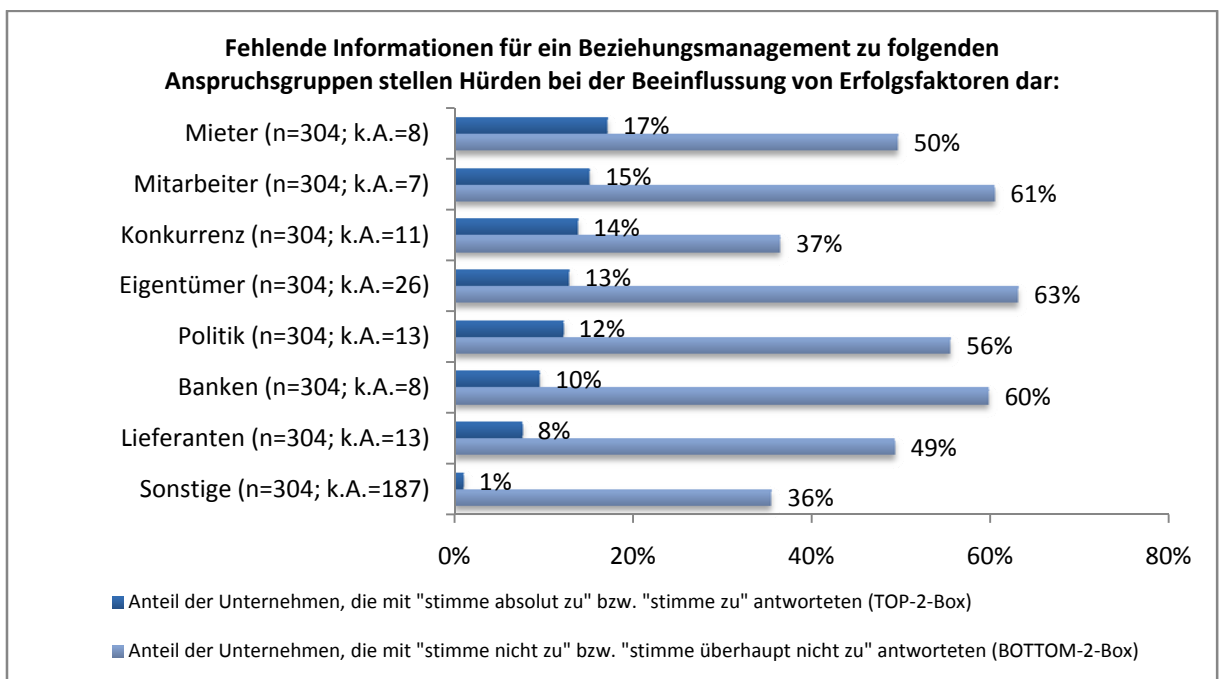
### 8.1 Ressourcen bezogene Hürden

Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Ausnutzung von Erfolgspotenzialen, sehen die Befragten in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen insgesamt nur in geringem Ausmaß deutlichen Nachholbedarf. Hierbei werden fehlende Informationen für fundierte Wettbewerbsanalysen am häufigsten als Hürden in den Wohnungsunternehmen gesehen (13 %) (Abbildung 54). Außerdem besteht in 10 % aller befragten Wohnungsunternehmen eine deutliche Intransparenz über die Eigenschaften und der Werthaltigkeit von Mieterbeziehungen. Fehlende Informationen zum Wohnungsbestand werden kaum als Problem angesehen.



**Abbildung 54: Hürden zur Beeinflussung Ressourcen bezogener Erfolgsfaktoren**

Wie bereits in Abbildung 54 deutlich wurde, stellen fehlende Mieterinformationen, im Vergleich zu anderen Ressourcen bezogenen Aspekten, ein Hindernis dar. Dadurch erklärt sich, dass die operative Umsetzung des Beziehungsmanagements zu den Mietern in 17 % aller befragten Wohnungsunternehmen einen Informationsmangel aufweist (Abbildung 55).



**Abbildung 55: Hürden durch fehlende Informationen zu den verschiedenen Anspruchsgruppen**



Aus den beiden Abbildung 54 und Abbildung 55 wird deutlich, dass branchenweit gesehen die deutlichsten Ressourcen bezogenen Hürden bei der Informationsversorgung und der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Mieterbeziehungen zum Wohnungsunternehmen vorliegen.

## 8.2 Prozess bezogene Hürden

Insgesamt werden auf der Prozessebene nur in geringem Umfang deutliche Hürden bei der Realisierung von Erfolgspotenzialen gesehen. 15 % der Wohnungsunternehmen sehen dennoch deutliche Verbesserungsmöglichkeiten bei der vorhandenen IT, die für Führungs- und Controllingprozesse genutzt wird (Abbildung 56). Die geringsten Hürden werden dagegen bei der Qualitätssicherung für Instandhaltung, Modernisierung und Neubau gesehen sowie bei durch Wachstum verursachte Probleme bei der Prozesssicherung.

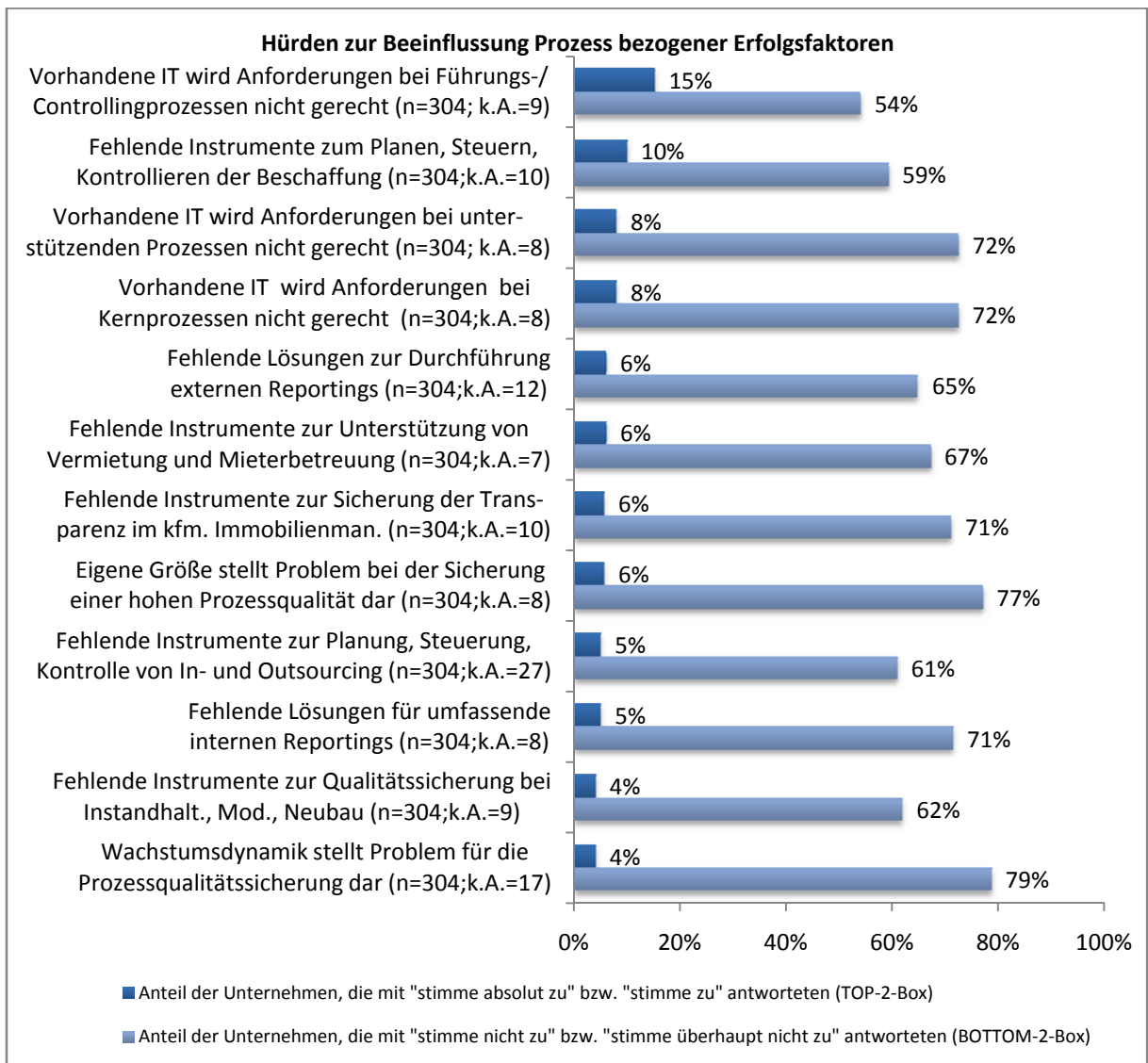


Abbildung 56: Hürden zur Beeinflussung Prozess bezogener Erfolgsfaktoren

### 8.3 Produkt bezogene Hürden

Hinsichtlich der Produkte werden die meisten Hürden im Zusammenhang mit Dienstleistungen gesehen. Sei es zur Erweiterung des Angebotes (13 %) oder zur Umsetzung entgeltlicher wohnbegleitender Dienstleistungen (10 %) (Abbildung 57). Das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen mit Bestandhalterstrategie, der Vermietung eigener Wohnungen, stellt die geringste Hürde zur Realisierung der Erfolgspotenziale dar (4 %).

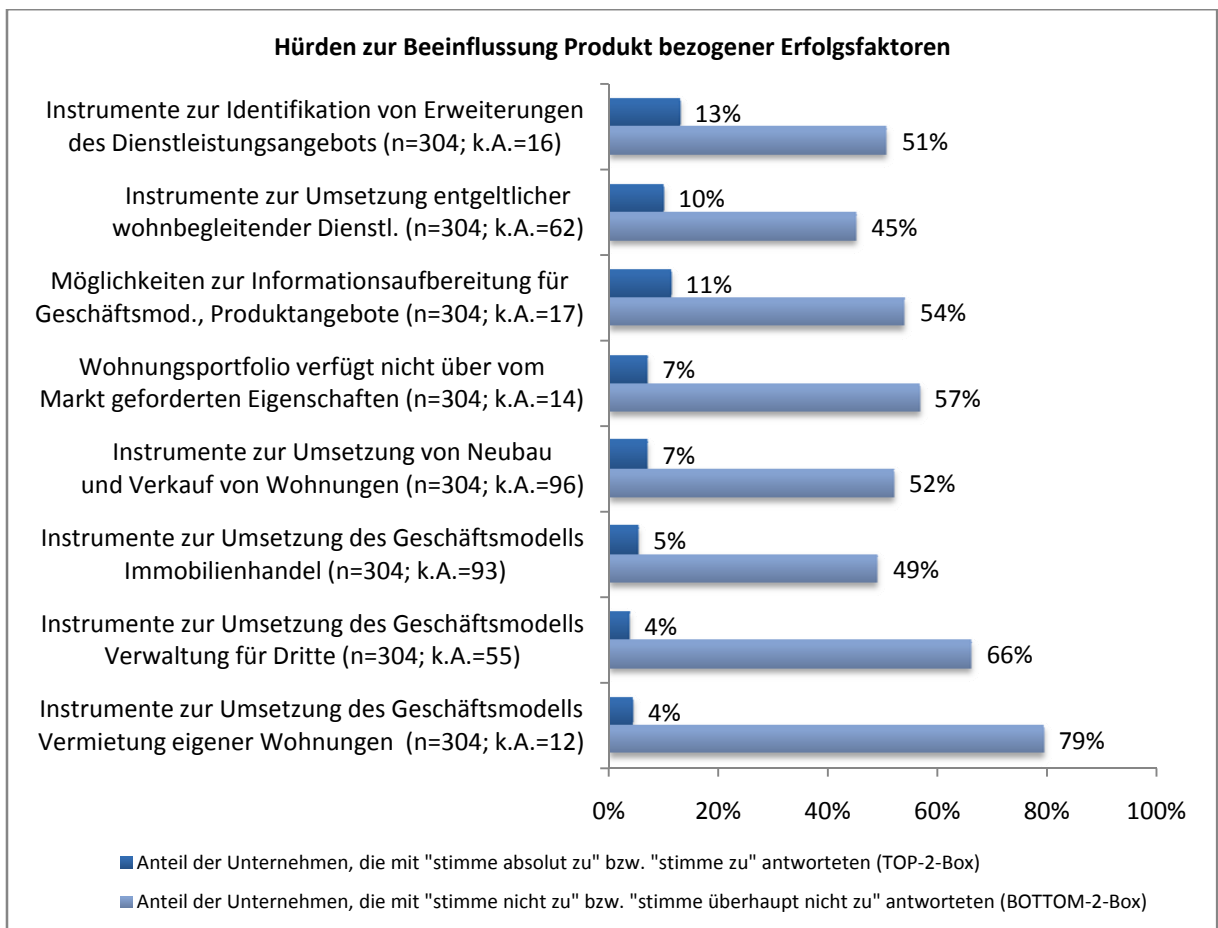
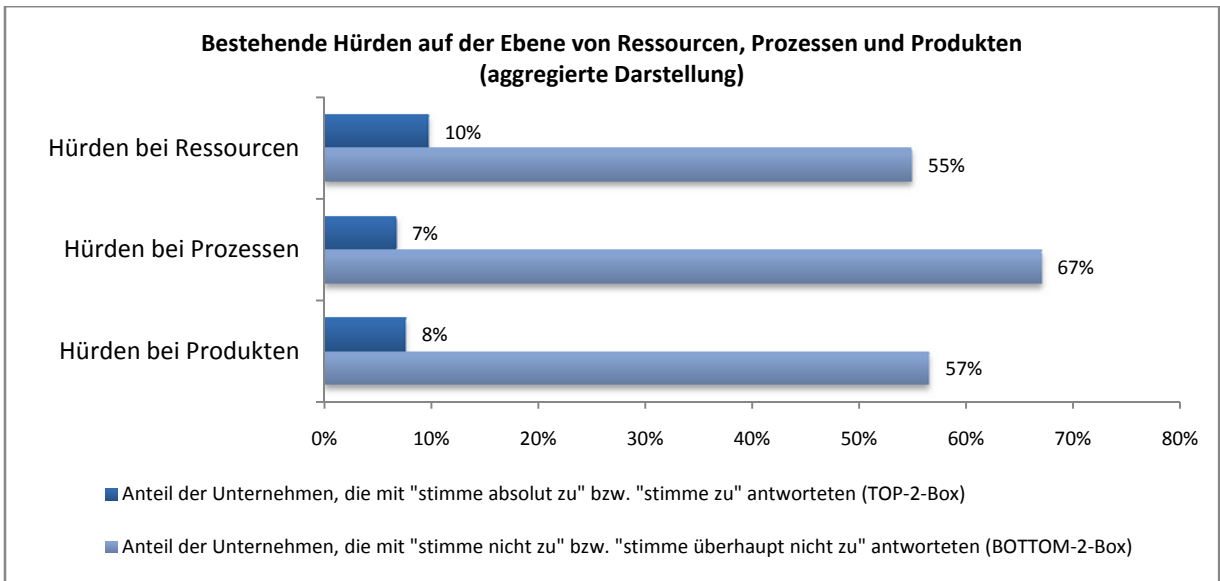


Abbildung 57: Hürden zur Beeinflussung Produkt bezogener Erfolgsfaktoren

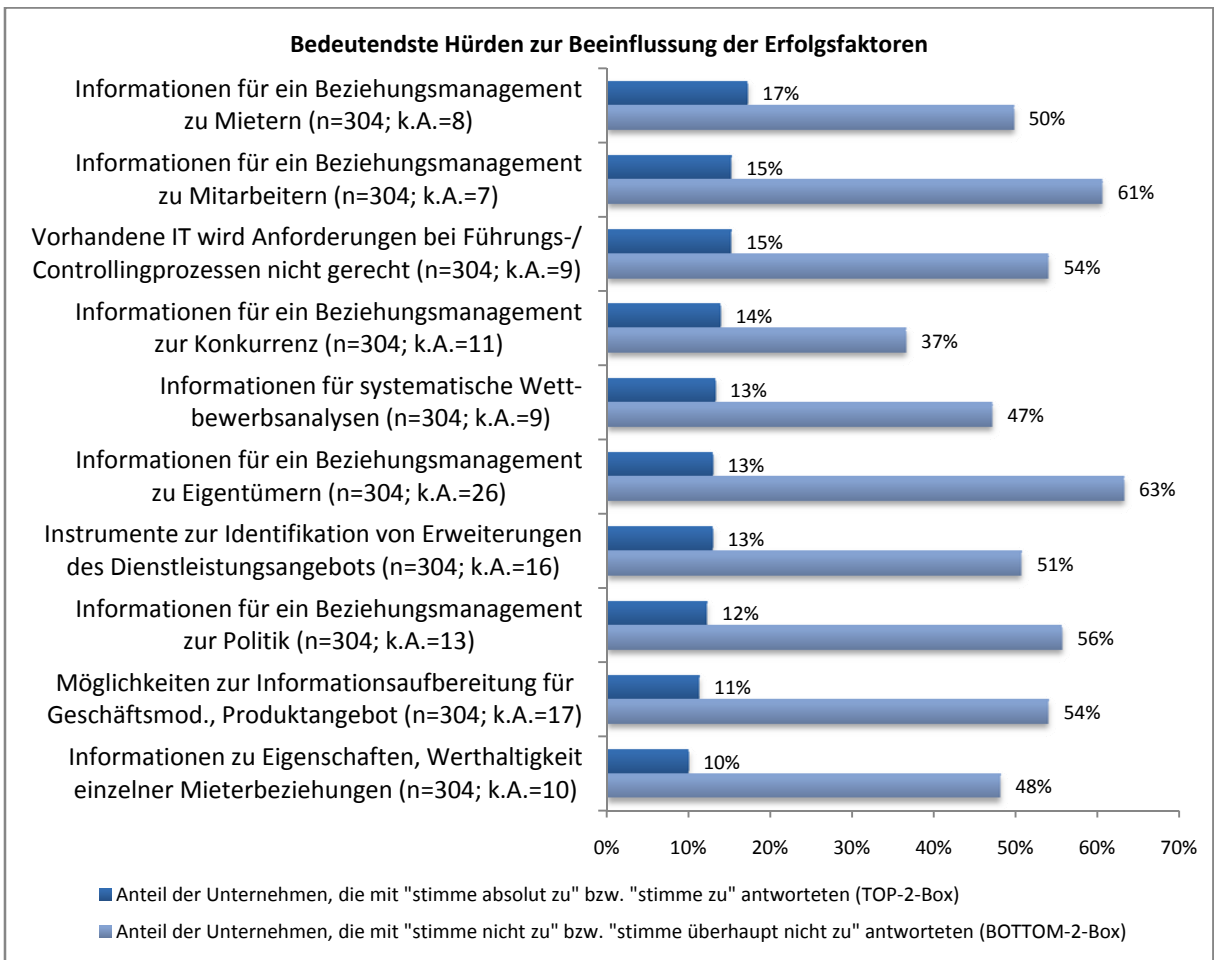
### 8.4 Bedeutendste Hürden von Wohnungsunternehmen

Insgesamt werden die Hürden zur Hebung der Erfolgspotenziale von den Befragten auf einem niedrigen Niveau eingeschätzt. Sofern aber Hürden zu beobachten sind, so sind diese am ehesten bei den Ressourcen vorhanden. Die geringsten Hürden sind auf der Ebene der Prozesse festzustellen, da der Top-2-Box-Wert am geringsten und der Bottom-2-Box-Wert am höchsten ist. Die aggregierten Werte für die Ebene der Ressourcen, Prozesse und Produkte ist jeweils in folgender Abbildung 58 dargestellt.



**Abbildung 58: Bestehende Hürden auf der Ebene von Ressourcen, Prozessen und Produkten (aggregierte Darstellung)**

Durch die Rangreihung sämtlicher Hürden nach deren Bedeutung wird deutlich, dass die maßgeblichen Hürden bei der Gewinnung und Verarbeitung bedarfsgerechter Informationen zu finden sind (vgl. Abbildung 59).



**Abbildung 59: Bedeutendste Hürden zur Beeinflussung der Erfolgsfaktoren**

Dabei sind die Informationsgrundlagen bezüglich der Mieter, der Mitarbeiter und der Konkurrenz am schwächsten ausgeprägt. Aufgrund der Tatsache, dass Mieterbelange als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen identifiziert werden konnte (vgl. Kapitel 7), stellt sich das Beziehungsmanagement zu den Mietern als ein wichtiger Bereich dar. Denn zwei der zehn größten Hürden in den Wohnungsunternehmen stehen hierzu in unmittelbarem Zusammenhang. Es fehlen zum einen Informationen für ein Beziehungsmanagement, wie zum Beispiel Beschwerdehistorie etc. Zum anderen fehlen darüber hinausgehende Informationen über die Werthaltigkeit von Mietbeziehungen.

Die unbedeutendsten Hürden, die in Abbildung 60 dargestellt werden, machen deutlich, dass auf der Prozessebene die wenigsten Hindernisse gesehen werden. Die Hälfte der unbedeutendsten Hürden ist dieser Kategorie zuzuordnen. Auf der Produktebene sind die geringsten Probleme bei den Kernelementen des üblichen Geschäftsmodells zu sehen: Die Verwaltung der eigenen Wohnungen und der fremdverwalteten Wohnungen offenbaren kaum instrumentelle Hürden für eine erfolgreiche Umsetzung.

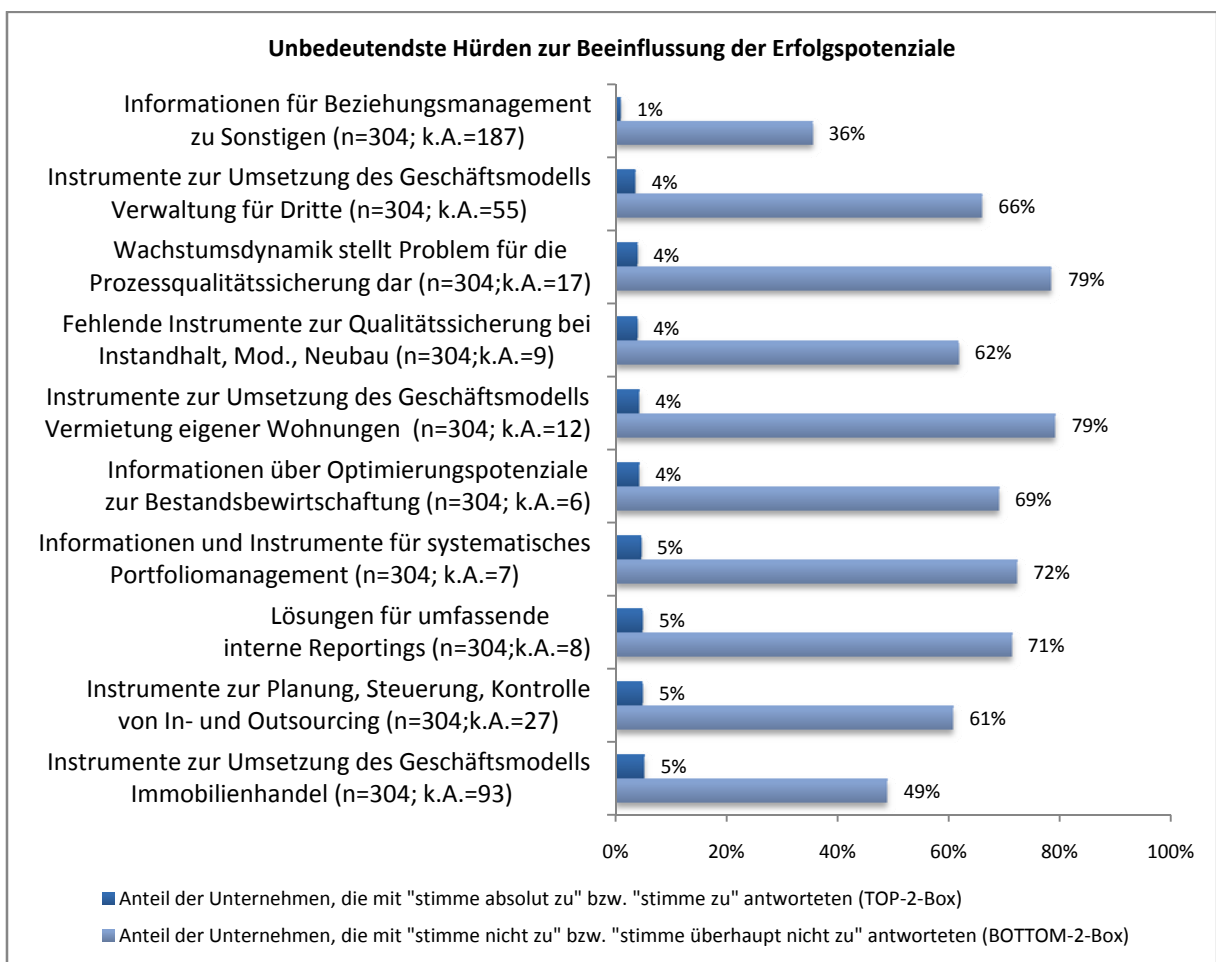


Abbildung 60: Unbedeutendste Hürden zur Beeinflussung der Erfolgspotenziale

## 9 Fazit

Die Ergebnisse der vorliegenden Unternehmensbefragung unter 304 Wohnungsunternehmen zeigen wegweisende Perspektiven aus der Sicht der Betroffenen für die Branche auf. Das Befragungskonzept stellt auf den Zusammenhang zwischen den erwarteten zukünftigen Herausforderungen, den Erfolgsfaktoren auf der Ebene von Ressourcen, Prozessen und Produkten sowie den bestehenden Hürden im Unternehmen zur Beeinflussung dieser Erfolgsfaktoren ab.

Als **zentrale Herausforderung** der Wohnungswirtschaft konnte insbesondere der zukünftig ansteigende Druck auf die Unternehmenstätigkeit durch die Anspruchsgruppen Politik, Eigentümer, Mieter und Öffentlichkeit/Medien identifiziert werden. Die Außendarstellung und die Legitimierung der Unternehmenstätigkeit gegenüber der Öffentlichkeit erhält dadurch eine insgesamt sehr hohe Priorität. Außerdem sind in diesem Zusammenhang Mieterbelange, wie z. B. Nebenkostenpreissteigerungen oder die sich verändernde Wohnraumnachfrage, und Problemstellungen der Instandhaltung durch steigende Anforderung als größte Herausforderungen von Wohnungsunternehmen zu nennen. Im Gegensatz dazu wird der Wirtschaftlichkeitsdruck bzw. der wirtschaftliche Erfolgsdruck auf die handelnden Personen als ein geringeres Problem angesehen. Denn die Finanzierung des Wohnungsunternehmens und die durch Eigentümer eingeforderte Eigenkapitalrendite stellt nur für einen im Vergleich geringeren Teil der Wohnungsunternehmen eine zunehmende Herausforderung dar. Ein positives Image der Wohnungsunternehmen hat also bei den Befragten, gerade im Vergleich zur Renditeerwartung, eine deutlich höhere Priorität.

Die drei **bedeutendsten Erfolgsfaktoren** bestehen in den Bereichen Personal, Mieterbeziehungen und Bestandsbewirtschaftung. Die befragten Wohnungsunternehmen bestätigen in hohem Maße, dass die Qualifikation und die Motivation der beschäftigten Mitarbeiter für Ihren Erfolg von hoher Wichtigkeit sind. Gleiches gilt für den Vermietungsprozess vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss, aber auch für den Betreuungsprozess während der Vertragslaufzeit. Für die Strategie zur Modernisierung des Wohnungsportfolios wurden insbesondere die Instrumente zu deren Planung, Realisierung und Kontrolle sowie regelmäßigen und systematischen Verbesserung der damit verbundenen Prozesse als sehr wichtig eingestuft. Für die Steuerung des Wohnungsunternehmens wird von den Befragten die Liquiditätsplanung und ein transparentes Rechnungswesen als besonders erfolgswirksam hervorgehoben.

Zusammengefasst resultieren aus den gewonnenen Ergebnissen folgende wichtigste Erfolgsfaktoren, die in der Branche zukünftig von hoher Bedeutung sind:

- Die Qualifizierung der Mitarbeiter
- Die Erhöhung der Mieterzufriedenheit (Customer Relationship Management)
- Die Bewältigung des Investitionsstaus
- Die Bereitstellung von Steuerungsinformationen

Die **bestehenden Hürden** zur Beeinflussung dieser Erfolgsfaktoren werden von den Befragten auf einem insgesamt niedrigen Niveau eingeschätzt. Sofern Hürden zu beobachten sind, betreffen diese am ehesten die Ressourcenausstattung. Die maßgeblichen Hürden sind im Einzelnen bei der Gewinnung und Verarbeitung bedarfsgerechter Informationen zu finden. Die vorhandene Informationsgrundlage bzgl. Mieter, Mitarbeiter und Konkurrenz ist schwach ausgeprägt. Insbesondere das Beziehungsmanagement zu den Mietern bietet daher Verbesserungspotenzial. Denn jedes zehnte Wohnungsunternehmen bestätigt das Fehlen von Informationen über Eigenschaften und Werthaltigkeit von einzelnen Mieterbeziehungen. Instrumente zu deren Steuerung im Rahmen eines umfassenden Customer Relationship Managements werden voraussichtlich erheblich an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Branche in großen Teilen ihre zukünftige Aufgabe vordringlich in der „nachhaltigen“ Wohnraumversorgung sieht, die nicht mehr einer reinen Bedarfsdeckung alter Prägung entspricht. Vielmehr haben Wohnungsunternehmen vielfältige Interessen der maßgeblichen Anspruchsgruppen bei der Unternehmenstätigkeit zu berücksichtigen und zu erfüllen. Sie müssen dabei den Spagat zwischen wirtschaftlich sinnvollem und auch erfolgreichem Handeln auf der einen Seite und der aktiven Gestaltung von positiven Lebensräumen für ihre Mieter auf der anderen Seite erfüllen.

## Literaturverzeichnis

Becker, J., & Kahn, D. (2000). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann, *Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (S. 1-14). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

BMVBS /BBR (Hrsg.). (2008). *Expertise "Stadttrendite durch kommunale Wohnungsunternehmen" - Handreichung für Kommunen und kommunale Wohnungsunternehmen*. BBR-Online-Publikation 02/2008.

Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles - Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.

Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review* , Vol. 39 (No. 5), S. 113-115.

Dellmann, K. (1991). Einflussgrößen der Erfolgsgleichgewichte. In K.-P. Kistner, & R. Schmidt (Hrsg.), *Unternehmensdynamik: Horst Albach zum 60. Geburtstag* (S. 419-442). Wiesbaden: Gabler.

Deloitte. (2008). *Mehrwerte schaffen - Die Value Map der Wohnungswirtschaft*. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Deloitte / Deutsche Baurevision AG. (2005). *Kennzahlen für die Wohnungswirtschaft - Ergebnisse einer Erhebung für das Geschäftsjahr 2003*. Deutsche Baurevision Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Eberhardt, S. (1998). *Wertorientierte Unternehmensführung: der modifizierte Stakeholder-value Ansatz*. Wiesbaden: Gabler.

Eekhoff, J., Arentz, O., Rauen, S., & Langner, B. (2007). *Zur Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft - Entwicklungen und Perspektiven - Bericht der Kommission des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung*. (S. u. Deutscher Verband für Wohnungswesen, Hrsg.)

Frese, E. (1985). Exzellente Unternehmungen - Konfuse Theorien Kritisches zur Studie von Peters und Waterman. *Die Betriebswirtschaft* , Jg. 45 (H. 5), S. 604-606.

Fuchs, M. (1994). *Umfrageforschung mit Telefon und Computer*. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

- Fuchs, R. (2005). *Wertschöpfungsorientiertes Controlling in Wohnungsunternehmen - Konzept zur Unterstützung des organisatorischen Wandels*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. (2003). *Insolvenzvorsorge und Krisenmanagement in den Wohnungsunternehmen*. Hamburg: Hammonia.
- GdW Bundesverband deutscher Wohnungsunternehmen e.V. (2005). *Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2005/2006 - Zahlen und Analysen aus der Jahresstatistik des GdW*. Hamburg: Hammonia.
- Göttgens, O. (1996). *Erfolgsfaktoren in stagnierenden und schrumpfenden Märkten: Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik*. Wiesbaden: Gabler.
- Haenecke, H. (2002). Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, Jg. 72 (Heft 2), S. 165-183.
- Hildebrandt, L. (1992). Erfolgsfaktoren. In H. Diller (Hrsg.), *Vahlens großes Marketinglexikon* (S. 272-274). München: Vahlen.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, Vol. 17 (No. 1), S. 23-32.
- Lohse, M., & Pfnür, A. (2008). Verbesserung der Kundenorientierung - Umfrageergebnisse zeigen großes Potenzial auf. *Die Wohnungswirtschaft* (2/2008), S. 38-39.
- Matz, S. (2007). *Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von Industriebetrieben*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* (Vol. 25, Issue 5), S. 426-439.
- o.V. (2008). Deloitte veröffentlicht "Value Map" für Wohnungsunternehmen. *Die Wohnungswirtschaft*, Jg. 61 (Nr. 7), S. 46-47.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1991). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. München: mvg-Verlag.
- Pfleiderer, R. (2000). Methodeneffekte beim Umstieg auf CAPI-Techniken. In Statistisches\_Bundesamt (Hrsg.), *Neue Erhebungsinstrumente und Methodeneffekte* (Bd. 15 der Schriftenreihe Spektrum Bundesstatistik, S. 57-70). Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Porst, R. (2000). *Praxis der Umfrageforschung*. Wiesbaden: Teubner.



Porter, M. E. (1986). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive Advantage)*. (A. Jaeger, Übers.) Frankfurt/M., New York: Campus Verlag.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (No. 2), S. 81-93.

Schmoll genannt Eisenwerth, F. (2008 a). Erfolg in schwierigen Märkten: Auf das Management kommt es an! *Die Wohnungswirtschaft* (Ausgabe 3/2008), S. 38-42.

Schmoll genannt Eisenwerth, F. (2007). Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen in schwierigen Märkten. *Die Wohnungswirtschaft* (Ausgabe 8/2007), S. 42-44.

Schmoll genannt Eisenwerth, F. (2008 b). Neben Leerstandsredzierung und Entschuldung auf weiche Faktoren des Managements achten! *Die Wohnungswirtschaft* (Ausgabe 4/2008), S. 44-45.

Schwalbach, J., Schwerk, A., & Smuda, D. (2006). *Stadtrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft - Formalisierung und Operationalisierung des Begriffs "Stadtrendite" und Anwendung am Fallbeispiel DEGEWO*. Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Institut für Management, Berlin.

# Anhang

## Anhang 1: Fragebogen

### Stammdaten

1. "Welcher der folgenden Gruppen würden Sie Ihr Unternehmen zuordnen?"
  - Gruppe 1: Hauptsächlich als Verwalter für Dritte tätig
  - Gruppe 2: Kommunales Wohnungsunternehmen
  - Gruppe 3: Wohnungsgenossenschaft
  - Gruppe 4: Durch institutionelle Investoren geprägtes Wohnungsunternehmen
  - Gruppe 5: Sonstige Wohnungsunternehmen
2. „Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren in Ihrem Unternehmen (top 3)? (Unter Erfolgsfaktoren sind Faktoren oder Aktivitäten zu verstehen, die einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten)“ (Gruppe 1 bis 5)
3. „Wie schätzen Sie in Ihrem Unternehmen die zukünftige Entwicklung der Wettbewerbsintensität zu anderen Wohnungsunternehmen ein?“ (Gruppe 1 bis 5) (Skala: „sehr starker Wettbewerb“ [1] bis „sehr geringer Wettbewerb“ [6])
4. „Befindet sich Ihr Unternehmen tendenziell in einem Wachstums- oder Schrumpfungsprozess?“ (Gruppe 1 bis 5) (Skala: „starkes Wachstum“ [1] bis „starke Schrumpfung“ [6])
5. „Für wie wahrscheinlich halten Sie langfristig gesehen den Verkauf oder die Verschmelzung Ihres Unternehmens?“ (Gruppe 1 bis 5) (Skala: „sehr wahrscheinlich“ [1] bis „sehr unwahrscheinlich“ [6])
6. „Wie ist die Struktur Ihres Wohnungsportfolios?“ (Gruppe 1 bis 5)
  - Anzahl an verwalteten Wohneinheiten (eigene und für Dritte): Eigene \_\_\_\_\_ [Stk.], von Dritten \_\_\_\_\_ [Stk.]
  - Regionale Verteilung: (Skala: „stark überregional“ [1] bis „stark regional“ [6])
  - Wenn vorherige Frage mit [1] oder [2] beantwortet wurde: Wie wird das Management bzw. die Verwaltung des überregional verteilten Portfolios organisiert: (Skala: „stark zentralisiert“ [1] bis „stark dezentralisiert“ [6])
  - Altersstruktur des Portfolios – Prozentuale Verteilung des gesamten Portfolios auf folgende Klassen nach Baujahr (Klassen gemäß GDW): Bj. bis 1948; 1949 bis 1959; 1960 bis 1970; 1971 bis 1980; 1980 und später
  - Voraussichtliche zukünftige Portfoliogröße: (Skala: „wird deutlich größer“ [1], „wird größer“ [2], „bleibt gleich“ [3], „wird kleiner“ [4], „wird deutlich kleiner“ [5])
  - Durchschnittliche Leerstandsquote im letzten Jahr in Prozent?“ \_\_\_\_\_ [%]
  - Durchschnittliche Mieterfluktuation im letzten Jahr in Prozent?“ \_\_\_\_\_ [%]

- Zustand des Portfolios – *Prozentuale Verteilung auf die folgenden drei Klassen: vollständig modernisiert bzw. zeitgemäßer Standard [1]; teilmodernisiert [2]; unsaniert bzw. modernisierungsbedürftig [3]*
7. „Erwarten die Eigentümer Ihres Unternehmens eine klar kommunizierte Eigenkapitalrendite und wenn ja, wie hoch ist die Vorgabe? (Gruppe 1 bis 5) (Skala: „ja“ \_\_\_\_\_[%]; „nein“; „möchte keine Angabe machen“; „keine Angabe möglich“)
  8. „Erwarten die Eigentümer Ihres Unternehmens eine klar messbare Stadtrendite, die über eine Kapitalverzinsung hinaus z.B. einen gemeinnützigen oder nachhaltigen Wertbeitrag liefert?“ (Gruppe 2 bis 5) (Ja/Nein)
  9. Wenn Frage 8 mit „ja“ beantwortet wird: „Welche Zielsetzungen sollen im Rahmen der Stadtrendite von Ihrem Unternehmen hauptsächlich erfüllt werden?“ (Gruppe 2 bis 5) (Ja/Nein)
    - Wohnraumversorgung von Haushalten mit Marktzugangsschwierigkeiten
    - Soziales Quartiersmanagement
    - Stadtentwicklung und Stadtumbau
    - Ökologische Nutzen (z.B. Ressourcen schonende und nachhaltige Modernisierungen)
    - Stärkung der lokalen Wirtschaft (gezielte Vergabe an lokale Handwerker)
    - Management für die von der öffentlichen Hand selbstgenutzten Immobilien
    - Sonstiges \_\_\_\_\_
  10. „Welche der folgenden Aspekte sind, neben der Vermietung von Wohnraum, noch Bestandteil Ihres Geschäftsmodells?“ (Gruppe 1 bis 5) (Ja/Nein)
    - Vermietung von Gewerbeflächen
    - Verwaltung von Portfolios für Dritte
    - Ankauf von Wohnungsportfolios
    - Mieterprivatisierung
    - Neubau von Immobilien zum Zweck des Abverkaufs
    - Neubau von Immobilien zum Zweck der Vermietung
    - Flächenentwicklung
    - Energiecontracting
    - Kabeldienste
    - Regiebetriebe
    - Dienstleistungen für Mieter (z.B. betreutes Wohnen, Einkaufshilfe etc.)
    - Sonstiges \_\_\_\_\_
  11. „Wie hoch schätzen Sie die Anteile folgender Kosten in Ihrem Unternehmen in Prozent von den Gesamtkosten?“ (Gruppe 1 bis 5)

- für Personal \_\_\_\_\_ [in % von Gesamtkosten]
- für IT \_\_\_\_\_ [in % von Gesamtkosten]
- für externe Beratung \_\_\_\_\_ [in % von Gesamtkosten]

#### **Anmerkungen für die Interviewten:**

„Für die folgenden Fragen bitten wir Sie um Ihre Selbsteinschätzung in Bezug auf Ihr Unternehmen. Die Fragen beginnen alle mit „In unserem Unternehmen...“, so dass Sie als Antwort darauf eine Selbsteinschätzung darüber abgeben sollten, wie stark Sie persönlich dieser Aussage in Bezug auf Ihr Unternehmen zustimmen. Als Antwortmöglichkeiten steht Ihnen eine Skala von [1] „stimme absolut zu“ bis [6] „stimme überhaupt nicht zu“ zur Verfügung. Können Sie eine Frage nicht beantworten, steht Ihnen die Rubrik „keine Angabe möglich“ zur Verfügung. Möchten Sie eine Frage nicht beantworten, steht Ihnen die Rubrik „möchte keine Angabe machen“ zur Verfügung.

#### **Anforderungen der Unternehmensumwelt**

12. „In unserem Unternehmen entsteht zukünftig durch folgende Stakeholder-Gruppen direkt oder indirekt hoher Druck auf die Unternehmenstätigkeit:“ (Gruppe 1 bis 5)
  - durch die Politik
  - durch die Eigentümer
  - durch die Banken
  - durch die Mieter
  - durch die Konkurrenz
  - durch die Lieferanten
  - durch die Mitarbeiter
  - durch Sonstige \_\_\_\_\_
13. „In unserem Unternehmen stellt die Höhe der von den Eigentümern geforderten Eigenkapitalrendite zunehmend eine Herausforderung dar.“ (Gruppe 1-5)
14. „In unserem Unternehmen stellt die von den Eigentümern geforderte Stadtrendite zunehmend eine Herausforderung dar.“ (Gruppe 2-5 und nur wenn Frage 8 mit „ja“ beantwortet wurde)
15. „In unserem Unternehmen wird eine veränderte Wohnraumnachfrage, z.B. durch demografische oder sozio-ökonomische Entwicklungen, zukünftig eine große Herausforderung darstellen.“ (Gruppe 1 bis 5)
16. „In unserem Unternehmen wird negatives Verhalten einzelner Mieter, z.B. bei der Zahlungsmoral oder dem pfleglichen Umgang mit der Wohnung, zunehmend zu einem Problem.“ (Gruppe 1 bis 5)

17. „In unserem Unternehmen wird die Finanzierung des Unternehmens zukünftig immer mehr zu einem Problem.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
18. „In unserem Unternehmen steigen die Anforderungen an das Reporting (z.B. ggü. Eigentümern oder Banken) immer mehr an.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
19. „In unserem Unternehmen werden Auswirkungen der Baukostenpreissteigerung zunehmend problematischer“ *(Gruppe 1 bis 5)*
20. „In unserem Unternehmen werden die Auswirkungen der Nebenkostenpreissteigerungen auf die durchsetzbare Miethöhe zunehmend problematischer.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
21. „In unserem Unternehmen wird die Berücksichtigung ökologischer und nachhaltiger Aspekte (z.B. Energieeffizienz) zukünftig eine immer größere Herausforderung darstellen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
22. „In unserem Unternehmen stellt die erweiterte Haftung der Geschäftsführung, und die damit zusammenhängenden Haftungsrisiken, ein Hindernis für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
23. „In unserem Unternehmen sind die Gesetzesregelungen zur Besteuerung und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmenstätigkeit zunehmend ein Problem. *(Gruppe 1 bis 5)*
24. „In unserem Unternehmen steigen die Anforderungen an die Realisierung von Maßnahmen der Instandhaltung, Modernisierung und des Neubaus zukünftig deutlich an.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
25. „In unserem Unternehmen wird die Beschaffung von hochqualifiziertem Personal immer mehr zu einem Problem.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
26. „In unserem Unternehmen wird der Margendruck im Rahmen der Wohnungsverwaltung für Dritte durch den Wettbewerb immer stärker.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
27. „In unserem Unternehmen gestaltet sich die Akquisition neuer Mandate für die Verwaltung von Wohneinheiten Dritter immer schwieriger.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
28. „Gibt es für Ihr Unternehmen weitere wesentliche Anforderungen aus der Unternehmensumwelt, die hier nicht genannt wurden?“ *(Gruppe 1 bis 5)*

*(offene Frage)* \_\_\_\_\_

## **Erfolgspotenziale von Wohnungsunternehmen**

### **Themenblock „Ressourcen/Innensicht“**

29. „In unserem Unternehmen sind die derzeit beschäftigten Mitarbeiter aufgrund ihrer Qualifikation und ihrer Motivation ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
30. „In unserem Unternehmen stellt das systematische Wissensmanagement zur Sicherung des Knowhows einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
31. „In unserem Unternehmen haben die vertiefte Kenntnis über den Marktwert und die Kostenstrukturen unserer, oder der von uns verwalteten Immobilien eine hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
32. „In unserem Unternehmen stellt die systematische Optimierung der Instandhaltung einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
33. „In unserem Unternehmen ist die Strategie zur Modernisierung von Wohneinheiten ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
34. „In unserem Unternehmen stellt die Qualität des Wohnungsportfolios einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
35. „In unserem Unternehmen ist die Strategie zum Rückbau von Wohnungen ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 2 bis 5)*
36. „In unserem Unternehmen hat die richtige IT-Ausstattung eine hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

### **Themenblock „Ressourcen/Außensicht“**

37. „In unserem Unternehmen ist eine systematisch an den Zielen des Unternehmens ausgerichtete Akquisition neuen Personals ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
38. „In unserem Unternehmen hat die Imagewirkung des eigenen Unternehmens auf den Markt eine hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
39. „In unserem Unternehmen hat die Imagewirkung der Wohnquartiere auf den Markt eine hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
40. „In unserem Unternehmen ist die Eigentümerstruktur ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
41. „In unserem Unternehmen hat die vertiefte Kenntnis über die Mieter hinsichtlich deren Zufriedenheit, Wechselwahrscheinlichkeit, Zahlungsverhalten und ggf. Kündigungsgründe eine hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
42. „In unserem Unternehmen stellt die aktive Gestaltung der Mieterstrukturen (z.B. junge Familien, Einpersonenhaushalte etc.) einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

43. „In unserem Unternehmen ist das Ratingergebnis für die eigene Position gegenüber den Fremdkapitalgebern ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ (*Gruppe 1 bis 5*)
44. „In unserem Unternehmen stellt die aktive Ausübung von Marktmacht gegenüber Lieferanten (z.B. Handwerker, Bauunternehmen etc.) einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ (*Gruppe 1 bis 5*)
45. „In unserem Unternehmen stellt die Verbesserung der Marktposition durch Wachstum einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ (*Gruppe 1 bis 5*)

#### **Themenblock „Prozesse/Innensicht“**

46. „In unserem Unternehmen hat die systematische und qualitative Durchführung folgender Prozesse eine hohe Erfolgsrelevanz:
  - der konsequent umgesetzte Strategieprozess (*Gruppe 1 bis 5*)
  - das aktive und transparente interne Rechnungswesen für die Unternehmenssteuerung (*Gruppe 1 bis 5*)
  - die klare und strukturierte Gestaltung der internen Prozesse im Facility Management von Wohneinheiten (*Gruppe 1 bis 5*)
  - die Liquiditätsplanung (*Gruppe 1 bis 5*)
  - die fortlaufende Optimierung des Property Managements, z.B. in den Bereichen Vermietung oder kaufmännische Steuerung (*Gruppe 1 bis 5*)
  - das Risikomanagement (*Gruppe 1 bis 5*)
  - das regelmäßige Benchmarking der Bestandsbewirtschaftung (*Gruppe 1 bis 5*)
  - das Projektmanagement bei der Umsetzung von Baumaßnahmen (*Gruppe 1 bis 5*)

#### **Themenblock „Prozesse/Außensicht“**

47. „In unserem Unternehmen hat die Gestaltung folgender mieterbezogener Prozesse eine hohe Erfolgsrelevanz:
  - der Vermietungsprozesses, vom Erstkontakt bis zum Vertragsabschluss (*Gruppe 1 bis 5*)
  - der Betreuungsprozess während der Vertragslaufzeit (*Gruppe 1 bis 5*)
  - der Prozess beim Mieterwechsel nach Vertragsende (*Gruppe 1 bis 5*)
  - der Abrechnungsprozess der laufenden Instandhaltung bei für Dritte verwaltete Wohneinheiten (*Gruppe 1 bis 5*)



48. „In unserem Unternehmen ist die Gestaltung des Entscheidungsprozesses von Immobilien-  
transaktionen, sowohl als Investment als auch als Desinvestment, ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 2 bis 5)*
49. „In unserem Unternehmen haben die In- und Outsourcingaktivitäten in den verschiedenen  
Wertschöpfungsbereichen (z.B. Verwaltung, Facility Management etc.) eine hohe Erfolgsre-  
levanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
50. „In unserem Unternehmen ist die professionelle Gestaltung des Einkaufs von Produkten und  
Dienstleistungen ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
51. „In unserem Unternehmen ist die Qualität des von uns an Eigentümern und Banken geliefer-  
ten Reportings ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
52. „In unserem Unternehmen ist bzgl. für Dritte verwalteter Wohneinheiten ein aktives und  
transparentes Reporting ggü. dem Mandanten ein wichtiger Erfolgsfaktor.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
53. „In unserem Unternehmen sind IT-Plattformen zur Abwicklung gemeinsamer Prozesse mit  
z.B. Handwerkern, FM-Dienstleistern oder Property Managern ein wichtiger Erfolgsfaktor.“  
*(Gruppe 1 bis 5)*

#### **Themenblock „Produkte/Innensicht“**

54. „In unserem Unternehmen wird die fortlaufende Suche und Entwicklung umfassender neuer  
Geschäftsmodelle (z.B. Handel mit Wohnungen, Mieterprivatisierung etc.) als wichtiger Er-  
folgsfaktor angesehen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
55. „In unserem Unternehmen stellen folgende Elemente des Geschäftsmodells wichtige Erfolgs-  
faktoren dar: *(Gruppe 1 bis 5)*
- der Immobilienhandel (An-/Verkauf von Portfolios, Mieterprivatisierungen)
  - der Neubau und anschließende Verkauf von Wohnungen
  - die Verwaltung von Wohnungsportfolios für Dritte
  - das Angebot von folgenden entgeltlichen Zusatzdienstleistungen

- 
56. „In unserem Unternehmen wird die fortlaufende Suche und Entwicklung erfolgsverspre-  
chender Erweiterungen des Produktangebots (z.B. neue Wohnformen wie betreutes Woh-  
nen, Energiecontracting etc.) als wesentlicher Erfolgsfaktor angesehen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

## **Themenblock „Produkte/Außensicht“**

57. „In unserem Unternehmen ist der Vertrieb von Produkten anderer Geschäftspartner (z.B. Versicherungen, Strom, Kabelfernsehen etc.) ein wichtiger Bestandteil des eigenen Geschäftsmodells und hat damit hohe Erfolgsrelevanz.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
58. „In unserem Unternehmen stellt die Analyse des Konkurrenzangebots an Wohnraum und Dienstleistungen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
59. „In unserem Unternehmen hängt die Preisgestaltung der angebotenen Wohnungen und Dienstleistungen maßgeblich von den Vorgaben der Eigentümer ab, was sich deutlich auf den Unternehmenserfolg auswirkt.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
60. „In unserem Unternehmen stellt die systematische Entwicklung neuer und innovativer Wohnformen einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 2 bis 5)*
61. „In unserem Unternehmen stellt das Serviceangebot an unentgeltlichen Dienstleistungen für die Mieter im Rahmen der Kundenbindung und –Gewinnung einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
62. „In unserem Unternehmen stellen entgeltliche Dienstleistungen für die Mieter einen wichtigen Bestandteil des Produktangebots dar und wirken sich deutlich auf den Unternehmenserfolg aus.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

## **Hürden bei der Beeinflussung der Werttreiber in Wohnungsunternehmen**

### **Ressourcen**

63. „In unserem Unternehmen fehlen umfassende Informationen für ein strukturiertes Beziehungsmanagement zu folgenden Stakeholder-Gruppen : *(Gruppe 1 bis 5)*
  - Politik
  - Eigentümer
  - Banken
  - Mieter
  - Konkurrenz (i.S.v. Markt- und Wettbewerbsanalysen)
  - Lieferanten
  - Mitarbeiter
  - Sonstige\_\_\_\_\_
64. „In unserem Unternehmen fehlen Möglichkeiten zur langfristigen und Personen unabhängigen Sicherung des Knowhows.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

65. „In unserem Unternehmen fehlen Informationen über den Status quo und die Optimierungspotenziale zur Bestandsbewirtschaftung (z.B. Benchmarks), um daraus Verbesserungspotenziale abzuleiten.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
66. „In unserem Unternehmen fehlen umfassende Informationen und Instrumente für ein systematisches Portfoliomanagement.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
67. „In unserem Unternehmen fehlen umfassende und bedarfsgerechte Informationen zur Erstellung von detaillierten Standort- und Marktanalysen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
68. „In unserem Unternehmen fehlen umfassende Informationen zur Durchführung systematischer Analysen des Konkurrenzangebots (Wettbewerbsanalysen)“ *(Gruppe 1 bis 5)*
69. „In unserem Unternehmen fehlen umfassende und bedarfsgerechte Informationen über die Eigenschaften und Charakteristika der einzelnen Mieterbeziehungen sowie deren Werthaltigkeit.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

## **Prozesse**

70. „In unserem Unternehmen fehlen derzeit bedarfsgerechte Lösungen zur Durchführung eines umfassenden internen Reportings zur Unternehmenssteuerung (z.B. Risikomanagement).“ *(Gruppe 1 bis 5)*
71. „In unserem Unternehmen fehlen derzeit bedarfsgerechte Lösungen zur Durchführung eines umfassenden externen Reportings (z.B. für Eigentümer, Banken).“ *(Gruppe 1 bis 5)*
72. „In unserem Unternehmen fehlt es an Instrumenten und Hilfsmitteln, die eine Vermietung und anschließende Mieterbetreuung optimal unterstützen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
73. „In unserem Unternehmen fehlen Instrumente zur Unterstützung der umfassenden Planung, Steuerung und Kontrolle aller In- und Outsourcing-Aktivitäten.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
74. „In unserem Unternehmen fehlen Instrumente, mit denen man den Einkauf von Produkten und Dienstleistung (Beschaffung) systematisch planen, steuern und kontrollieren kann.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
75. „In unserem Unternehmen fehlen Instrumente und Hilfsmittel, die eine hohe Transparenz und Aktualität im kaufmännischen Immobilienmanagement sicherstellen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
76. „In unserem Unternehmen fehlen Instrumente und Hilfsmittel, die eine hohe Prozessqualität bei der Durchführung von Maßnahmen der Instandhaltung, Modernisierung und dem Neubau sicherstellen.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
77. „In unserem Unternehmen stellt die eigene Größe ein Problem bei der Sicherung einer hohen Prozessqualität dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*
78. „In unserem Unternehmen stellt die Dynamik des eigenen Wachstums ein Problem bei der Sicherung einer hohen Prozessqualität dar.“ *(Gruppe 1 bis 5)*

79. „In unserem Unternehmen wird die vorhandene IT insbesondere in folgenden Bereichen unseren Anforderungen noch nicht gerecht: (Gruppe 1 bis 5)

- Führungs- und Controllingprozesse (z.B. Unternehmensführung, Personalmanagement, Kundenbeziehungsmanagement (Kunde=Mieter) etc.)
- Kernprozesse (z.B. Vermietung, Betreuung etc.)
- Unterstützende Prozesse (z.B. Instandhaltung, Modernisierung etc.)

## Produkte

80. „In unserem Unternehmen fehlen derzeit die Möglichkeiten Informationen zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Erweiterungen des Produktangebots systematisch und strukturiert aufzuarbeiten.“ (Gruppe 1 bis 5)

81. „In unserem Unternehmen fehlen für die erfolgreiche Umsetzung des eigenen Geschäftsmodells umfassende und bedarfsgerechte Instrumente in folgenden Bereichen: (Gruppe 1 bis 5)

- Vermietung der eigenen Wohnungen
- Verwaltung von Wohnungen für Dritte
- Immobilienhandel (An-/Verkauf von Wohnungsportfolios, Mieterprivatisierung)
- Neubau und anschließender Verkauf von Wohnungen
- Entgeltliche wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter
- Sonstige\_\_\_\_\_

82. „In unserem Unternehmen fehlen Instrumente und Hilfsmittel zur Identifikation sinnvoller Erweiterungen des Dienstleistungsangebots (z.B. durch Mieterintegration, Vorschlagswesen, Beschwerdemanagement) (Gruppe 1 bis 5)

83. „In unserem Unternehmen verfügt das vorhandene Wohnungsportfolio nicht über die vom Markt eingeforderten Eigenschaften.“ (Gruppe 1 bis 5)

## Abschließende Fragen zur Person

84. „Wie alt sind Sie?“ (Gruppe 1 bis 5) (Klassen: unter 30; 31-40; 41-50; 51-60; über 60 Jahre)

85. „Wie viele Jahre umfasst Ihre persönliche Betriebszugehörigkeit im Unternehmen?“ (Gruppe 1 bis 5) (Klassen unter 3; 4-7; 8-10; 11-15; 16-20; über 20 Jahre)

86. „Als Dankeschön für Ihre Teilnahme, möchten wir Ihnen den Ergebnisbericht zukommen lassen. Hierfür benötigen wir Ihre E-Mailadresse.“ (Gruppe 1 bis 5)

- E-Mail-Adresse, an die der Ergebnisbericht versendet werden soll: \_\_\_\_\_

## Bisher in dieser Reihe erschienen

**Alexander Herrmann (2005):** Analyse der Anfangsrenditen in Frankfurt, Paris, London & New York. Ein Beitrag zur Vergleichbarkeit von Immobilienrenditen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr.1.

**Alexander Bräscher (2005):** Real Estate Private Equity (REPE) im Spannungsfeld von Entwickler, Kreditinstitut und Private-Equity-Gesellschaft. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 2.

**Nadine Hainbuch (2006):** Status Quo und Perspektiven immobilienwirtschaftlicher PPPs. PPP im öffentlichen Hochbau in Deutschland aus Sicht des privaten Investors. Ergebnisse einer empirischen Analyse. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 3.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V.(2006):** Risiken immobilienwirtschaftlicher PPPs aus Sicht der beteiligten Akteure. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 4.

**Sebastian Kühlmann (2006):** Systematik und Abgrenzung von PPP-Modellen und Begriffen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 5.

**Dirk Krupper (2006):** Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 6.

**Moritz Lohse (2006):** Die wirtschaftliche Situation deutscher Wohnungsunternehmen - eine empirische Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 7.

**Andreas Pfnür, Patricia Egres, Klaus Hirt (2007):** Ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsanalyse bei PPP Projekten dargestellt am Beispiel des Schulprojekts im Kreis Offenbach. Ergebnisbericht zur empirischen Untersuchung. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 8.

**Arbeitskreis PPP im Management öffentlicher Immobilien im BPPP e.V. (2007):** Optimierung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in immobilienwirtschaftlichen PPPs. Ein Thesenpapier. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 9.

**Steffen Hartmann, Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2007):** 15 Jahre Corporate Real Estate Management in Deutschland: Entwicklungsstand und Perspektiven der Bündelung immobilienwirtschaftlicher Aufgaben bei ausgewählten Unternehmen. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 10.

**Henning Schöbener, Christoph Schetter, Andreas Pfnür (2007):** Reliability of Public Private Partnership Projects under Assumptions of Cash Flow Volatility. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 11.

**Moritz Lohse, Andreas Pfnür (2008):** EWOWI zwanzig zehn – Erfolgspotenziale der Wohnungswirtschaft 2010. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 12.

