

Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 124

**Susanne Noelle**

**Kooperationen zwischen Wohnungs-  
genossenschaften und Genossenschaftsbanken**

Eine Analyse der Potenziale und Erfolgsfaktoren

Shaker Verlag  
Aachen 2016

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2016

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

D6

ISBN 978-3-8440-4873-5

ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## **Vorwort der Herausgeberin**

Sowohl Banken als auch Wohnungsunternehmen sind auf Märkten tätig, die aktuell größeren Veränderungen unterliegen. Viele von ihnen prüfen Anpassungsstrategien, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Zu den Instrumenten der Unternehmensentwicklung zählen neben organisatorischen Reformen und Investitionen in die Prozesse der Wertschöpfung Fusionen und Unternehmenskäufe sowie die partielle Zusammenarbeit von Unternehmen. Wenn berücksichtigt wird, dass die Kooperation von Unternehmen häufig deswegen scheitert, weil Unternehmenskulturen oder Governancestrukturen nicht zusammenpassen, macht es Sinn nach Kooperationspotenzialen von Unternehmen zu fragen, die sich in Governance und Kultur ähnlich sind, auch wenn sie in unterschiedlichen Branchen angesiedelt sind. Solche Governanceähnlichkeiten existieren zwischen Genossenschaftsbanken und Wohnungsunternehmen. Es spricht viel für eine Erstvermutung, dass Banken und Wohnungsunternehmen durch ihre Zusammenarbeit eine Kooperationsrente erzielen können.

Dies ist der Ausgangspunkt für die Dissertation von Susanne Noelle, die erstmals konkret nach den Potenzialen solcher Kooperationen und nach deren Erfolgsfaktoren fragt. Sie analysiert die typischen Wertschöpfungsketten von Genossenschaftsbanken und Wohnungsgenossenschaften und leitet kooperationsgeeignete Aktivitäten ab. Zusätzliche Informationen kann sie aus der Befragung von Unternehmen gewinnen. Diese Informationen ermöglichen auch die Identifikation von Erfolgsfaktoren für entsprechende Kooperationen. Dies sind vor allem der Partnerfit und die soziale Ebene zwischen den Kooperationspartnern. Diese empirischen Ergebnisse waren bisher nicht vorhanden. Sie sind wertvoll und ermöglichen die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Vorbereitung und Umsetzung von Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken, die Frau Noelle in Form eines Praxisleitfadens aufbereitet.

Der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. und dem Verein "Wohnen in Genossenschaften e.V." wird ebenso für ihre Unterstützung gedankt wie den zahlreichen Interviewpartnern und den Teilnehmern der Befragung. Die Arbeit richtet sich gleichermaßen an die genossenschaftliche Unternehmenspraxis und an wissenschaftliche Kooperationsforscher.



## Danksagungen

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Ich möchte mich ganz herzlich bei den Menschen bedanken, die mich in dieser Zeit unterstützt und begleitet haben.

Mein Dank gilt zuoberst meiner Doktormutter Frau Prof. Dr. Theresia Theurl. Sie unterstützte mein Promotionsvorhaben durchgehend, gab anregende Hinweise und vermittelte wertvolle Unterstützung aus der Wirtschaft. Des Weiteren danke ich Herrn Prof. Dr. Karl-Hans Hartwig für seine konstruktiven Hinweise und für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie Herrn Prof. Dr. Stephan Meisel als Mitglied der Prüfungskommission.

Einen wichtigen Beitrag zur Praxisnähe dieser Arbeit lieferten meine zahlreichen Gesprächspartner aus Unternehmen und Wirtschaftsverbänden mit ihren inhaltlichen Anregungen. Dem Verein "Wohnen in Genossenschaften", dem Verband der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Rheinland Westfalen und dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband danke ich zudem für die darüber hinausgehende Unterstützung. Weiterhin gilt mein Dank allen, die an der Fragebogenerhebung teilgenommen haben.

Zudem möchte ich allen Kollegen am Institut für Genossenschaftswesen danken, die mich bei der Erstellung dieser Dissertation unterstützt haben und mich immer gerne an die Zeit am Institut zurückdenken lassen werden. Insbesondere danke ich Sandra Swoboda und Vanessa Arts für die anregenden fachlichen – und auch nicht-fachlichen – Gespräche und für die gemeinsame Zeit.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie – meinen Eltern Dr. Birgit Noelle und Dr. Thomas Noelle sowie meinen Geschwistern Christine, Oliver, Marie und Konstanze. Sie sind ein unglaublich starker Rückhalt, auf den ich mich immer verlassen kann. Ich schätze mich sehr glücklich, jeden Einzelnen von ihnen in meinem Leben zu haben. Ihnen widme ich dieses Buch.

Münster, im September 2016

Susanne Noelle



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
------------------------------------	-------------

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
----------------------------------	-----------

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
------------------------------------	-------------

<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Ziel der Untersuchung .....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	3
<b>2 Identifikation von Kooperationsbereichen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Genossenschaften und der MemberValue.....	6
2.2 Unternehmenskooperationen.....	8
2.2.1 Begriff der Unternehmenskooperation .....	8
2.2.2 Motivation von Unternehmenskooperationen .....	10
2.2.3 Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen und Banken .....	13
2.3 Wohnungsgenossenschaften .....	18
2.3.1 Charakteristika und Umfeld .....	18
2.3.2 Herausforderungen.....	20
2.4 Genossenschaftsbanken.....	23
2.4.1 Charakteristika und Umfeld .....	23
2.4.2 Herausforderungen.....	26
2.5 Wertschöpfungsketten von Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken.....	30
2.5.1 Konzept einer Wertschöpfungskette .....	30
2.5.2 Wertschöpfungskette einer Wohnungsgenossenschaft.....	31
2.5.3 Wertschöpfungskette einer Genossenschaftsbank .....	35
2.6 Experteninterviews.....	36

2.7	Kooperationsbereiche.....	38
2.7.1	Gegenseitige Ergänzung von Ressourcen und Fähigkeiten.....	38
2.7.2	Bündelung von Ressourcen.....	49
<b>3</b>	<b>MemberValue-basierte Bewertung der identifizierten Kooperationsbereiche.....</b>	<b>53</b>
3.1	Kriterien für die Bewertung der Kooperationsbereiche.....	53
3.1.1	Ableitung von Kriterien aus theoretischen Erkenntnissen zu Synergieeffekten.....	53
3.1.2	Ableitung von Kriterien aus Experteninterviews .....	57
3.2	Bewertung der Kooperationsbereiche.....	63
3.2.1	Wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte .....	64
3.2.2	Genossenschaftsbank als Hausbank.....	67
3.2.3	Interne Revision von Spareinrichtungen.....	71
3.2.4	Aus- und Fortbildung von Mitarbeitern.....	73
3.2.5	Partnerprogramme.....	76
3.2.6	Wohnnahe Bank- und Versicherungsprodukte.....	78
3.2.7	Gegenseitige Empfehlung.....	80
3.2.8	Marketing- und Kommunikationsaktivitäten.....	81
3.2.9	Soziale und kulturelle Projekte .....	83
3.2.10	Bewertungskriterium Bindung der Wohnungsgenossenschaft.....	85
<b>4</b>	<b>Empirische Charakterisierung der Kooperationen .....</b>	<b>87</b>
4.1	Überblick über die Fragebogenerhebung.....	87
4.1.1	Wahl des Erhebungsinstruments.....	87
4.1.2	Durchführung der Befragung.....	88
4.1.3	Charakterisierung der Stichprobe .....	89
4.2	Deskriptive Ergebnisse.....	93
4.2.1	Häufigkeit der Kooperationen.....	94

4.2.2	Kooperationshemmnisse .....	95
4.2.3	Häufigkeit der verschiedenen Kooperationsbereiche .....	97
4.2.4	Initiierung der Kooperationen .....	99
4.2.5	Kriterien der Partnerwahl .....	100
4.2.6	Laufzeit der Kooperationen .....	105
4.2.7	Ziele und Zielerreichung .....	105
<b>5</b>	<b>Erfolgsfaktoren des Managements der Kooperationen .....</b>	<b>111</b>
5.1	Erfolg und potenzielle Erfolgsfaktoren .....	111
5.2	Methode der Strukturgleichungsmodellierung .....	119
5.3	Strukturgleichungsmodell der Erfolgsfaktoren .....	122
5.4	Datengrundlage für die Prüfung des Strukturgleichungsmodells .....	131
5.5	Modifiziertes Strukturgleichungsmodell der Erfolgsfaktoren ...	132
5.6	Gütebeurteilung des modifizierten Strukturgleichungsmodells der Erfolgsfaktoren .....	138
5.6.1	Gütebeurteilung des formativen Messmodells .....	139
5.6.2	Gütebeurteilung der reflektiven Messmodelle .....	142
5.6.3	Gütebeurteilung des Strukturmodells .....	145
<b>6</b>	<b>Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>149</b>
6.1	Allgemeine Empfehlungen .....	149
6.1.1	Empfehlungen für Wohnungsgenossenschaften zur sozialen Ebene .....	149
6.1.2	Empfehlungen für Wohnungsgenossenschaften zum Partnerfit .....	156
6.1.3	Empfehlungen für Genossenschaftsbanken .....	161
6.2	Empfehlungen zu einzelnen Kooperationsbereichen .....	163
6.2.1	Wohnungsgenossenschaftliche Investitionsprojekte .....	163
6.2.2	Partnerprogramme .....	165
6.2.3	Wohnnahe Bank- und Versicherungsprodukte .....	168

<b>7 Praxisleitfaden .....</b>	<b>170</b>
<b>8 Schlussbetrachtung.....</b>	<b>177</b>
8.1 Zusammenfassung.....	177
8.2 Zukünftige Forschungsfelder .....	179
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>183</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>207</b>