

Inhaltsverzeichnis

Teil A	Untersuchungsmethodik	21
1	Problemstellung und Zielsetzung	21
2	Stand der Forschung	22
2.1	Erfolgsfaktorenforschung	22
2.2	Empirische Studien im Untersuchungsbereich	23
3	Inhaltlicher Bezugsrahmen der Untersuchung	24
3.1	Inhaltlicher Aufbau der Studie	24
3.2	Untersuchungskonzept	27
3.3	Propositionenmodell und Hypothesen	30
4	Vorgehensweise	31
4.1	Erhebungsmethodik	31
4.2	Phasenprozess zur Erstellung der Studie	32
4.3	Grundgesamtheit und Stichprobe	33
4.4	Auswertungskonzept	34
Teil B	Untersuchungsergebnisse	35
5	Charakterisierung der befragten Wohnungsunternehmen	35
5.1	Teilnehmende Wohnungsunternehmen nach Gruppen	35
5.2	Struktur der Wohnungsportfolios	38
5.3	Wettbewerbssituation der Wohnungsunternehmen	43
6	Herausforderungen der Unternehmensumwelt	49
7	Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen	56
7.1	Ressourcenbezogene Erfolgsfaktoren	57
7.2	Prozessbezogene Erfolgsfaktoren	58
7.3	Produktbezogene Erfolgsfaktoren	61
7.4	Bedeutendste Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen	62
8	Hürden zur Beeinflussung der Erfolgsfaktoren	64
8.1	Ressourcenbezogene Hürden	64
8.2	Prozessbezogene Hürden	66
8.3	Produktbezogene Hürden	67
8.4	Bedeutendste Hürden von Wohnungsunternehmen	68
9	Multivariate Analyse der Wirkungszusammenhänge von Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Hürden	70
9.1	Faktoren- und Clusteridentifikation	70
9.2	Darstellung und Analyse der identifizierten Cluster	79
9.2.1	Cluster 1: Die „Kleinen Dynamischen“ nehmen Herausforderungen an	80
9.2.2	Cluster 2: Die „Großen“ kämpfen um öffentliches Ansehen und Renditen gleichermaßen	83
9.2.3	Cluster 3: Die „Ausgeglichenen“ können sich auf die nachhaltige Entwicklung konzentrieren	87
9.2.4	Cluster 4: Die „Tatkräftigen“ auf schwierigen Teilmärkten	90
9.2.5	Cluster 5: Die „Property Manager“ mit klarer Wachstumsstrategie	93
9.2.6	Cluster 6: Die „Vielseitigen“ können in positivem wirtschaftlichem Umfeld neue Kraft schöpfen	96

10	Zusammenfassende Würdigung der Untersuchungsergebnisse	99
11	Literaturverzeichnis und Anmerkungen	105
Teil C Anhang 109		
1	Fragebogen	109
2	Faktorenanalyse.	117
3	Clusteranalyse – Strukturmerkmale je Cluster	118
4	Clusteranalyse – Herausforderungen je Cluster als normierte Mittelwerte	120
5	Clusteranalyse – Erfolgspotenziale und Hürden je Cluster für alle identifizierten Faktoren als normierte Mittelwerte	121
6	Clusteranalyse – Strukturmerkmale, Herausforderungen, Erfolgspotenziale und Hürden je Cluster als standardisierte Werte.	122
7	Verteilung der Gruppen von Wohnungsunternehmen auf die identifizierten Cluster.	126
8	Regionale Verteilung je Cluster	127

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 [1]:

- 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. mit einer Ökonomisierung der Immobilienwirtschaft [2]. 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 [3]. 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 Geschäfts-

modellen, 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 diesen Sachverhalt analysieren. Die primäre Zielsetzung dieser Studie besteht darin, die Wirkungszusammenhänge zur Erzielung unternehmerischen Erfolgs von Wohnungsunternehmen, differenziert nach unterschiedlichen Zielsystemen, transparent zu machen. Hierfür sollen die maßgeblichen Erfolgsfaktoren unter Berücksichtigung unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Eigentümerstrukturen und der Unternehmensumwelt identifiziert werden.

Darüber hinaus kommt dem Aspekt der Informationstechnologie (IT) eine besondere Bedeutung zu, denn im Zusammenhang mit der Erzielung unternehmerischen Erfolgs wird heute eine an die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens optimal angepasste IT-Ausstattung als maßgeblicher Bestandteil professioneller Unternehmensführung angesehen. Die bereits angesprochene wachsende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kriterien für die Unternehmenstätigkeit unterstützt die besondere Berücksichtigung der IT für die Wohnungswirtschaft. Daher sind im Rahmen dieser Untersuchung der Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen insbesondere auch Möglichkeiten für einen sinnvollen IT-Einsatz bei der Hebung von Erfolgspotenzialen zu berücksichtigen.

Zusammenfassend besteht die Zielsetzung dieser Studie aus der Identifikation der für Wohnungsunternehmen maßgeblichen Erfolgsfaktoren und des diesbezüglichen Verbesserungspotenzials zu deren Ausschöpfung. Die Umsetzung dieser Zielsetzung erfolgt mithilfe einer wissenschaftlichen Studie, die empirisch angelegt ist sowie praxisgerecht, nachhaltig und innovativ ist.

2 Stand der Forschung

2.1 Erfolgsfaktorenforschung

Bereits 1961 verwendete Daniel im Zusammenhang mit Informationssystemen für Führungskräfte den Begriff „Success Factors“ für die Erfolgsmessung [4]. Später sprachen Rockart [5] sowie Leidecker/Bruno [6] von „Critical Success Factors“ und übertrugen diese auf die strategische Planung. Ab den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden in vielen weiteren Studien Erfolgsfaktoren von Unternehmen analysiert, sodass sich die Erfolgsfaktorenforschung etablierte. Die Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung ist generell die Identifikation der Determinanten des Unternehmenserfolges oder Misserfolges [7]. 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 [8]. 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 [9], die unter dem Namen PIMS-Studie bekannt wurde, ansehen [10]. Hierbei werden Faktoren wie z. B. „Strukturgrößen, Elemente, Instrumente, Eigenschaften oder Leistungsfaktoren charakterisiert, die einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.“ [11] Eine weitere viel beachtete Untersuchung von Erfolgsfaktoren stammt von Peters/Waterman [12], 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: Das Primat des Handelns, die Nähe zum Kunden, der Freiraum für Unternehmertum, die Produktivität durch Menschen, ein sichtbar ge-

lebtes Wertesystem, die Bindung an das angestammte Geschäft, ein einfacher, flexibler Aufbau sowie eine straff-lockere Führung [13].

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 [14] dar oder eine generelle Verwendung zu einfacher Modelle für sehr komplexe Wirkungsstrukturen [15]. Auch der Arbeit von Peters/Waterman wurden methodische Mängel vorgeworfen [16].

Im Rahmen dieser Untersuchung wird letztendlich der Meinung von Matz zugestimmt, die zwar die Kritik an den genannten Studien zum Teil als berechtigt ansieht, aber gleichzeitig eine sehr deutliche Relevanz der Erfolgsfaktorenforschung insgesamt für die Ableitung entscheidungsrelevanter Informationen für das Management sieht [17]. Durch die Anwendung der Erfolgsfaktorenforschung lassen sich Determinanten des Unternehmenserfolgs ermitteln, die durch „Wenn-dann-“ bzw. „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“ dargestellt werden können [18]. 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 „Stadtrendite“ subsumierten Zielsetzungen von Wohnungsunternehmen hat sich allerdings noch kein wissenschaftlich fundiertes, im Konsens branchenweit etabliertes Modell zur Quantifizierung der Stadrendite durchgesetzt [19]. Daher muss im Rahmen dieser Studie auf die qualitative Erfolgsfaktorenforschung zurückgegriffen werden, um den Branchenstrukturen gerecht zu werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Erfolgsfaktorenstudie folgende Aspekte berücksichtigen sollte [20]:

- Theoriegeleitet und hypothesentestend angelegt,
- neben quantifizierbaren sind auch weiche, qualitative Erfolgsfaktoren einzubeziehen,
- verschiedene Perspektiven sind zu berücksichtigen (Kunden, Mitarbeiter usw.),
- eine branchenspezifische Betrachtung ist vorzunehmen.

2.2 Empirische Studien im Untersuchungsbereich

Eine Untersuchung, die inhaltliche Parallelen zum Untersuchungsbereich aufweist, ist das Erfolgsfaktoren-Projekt der HABIT-Unternehmensberatung und der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin [21]. Das darin gewählte Forschungsdesign orientiert sich konzeptionell an dem Aufbau der Balanced Scorecard, beschränkt sich dabei aber auf die drei Perspektiven Organisation-Führung-Personal, 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 institutionelle Investoren geprägten Wohnungsunternehmen oder reine Verwalter unberücksichtigt bleiben.

Eine Untersuchung, die sich nicht spezifisch mit möglichen Erfolgsfaktoren von Wohnungsunternehmen auseinandersetzt, sondern mit Anforderungen an Softwarelieferanten für die Immobilienwirtschaft, wurde von RAAD Research erstellt [22]. Der Fokus dieser Studie besteht in der Analyse der zukünftigen Herausforderungen und den Zielen der befragten Unternehmen. Wesentliche Bedeutung spielt dabei aber auch die durch die befragten Unternehmen jeweils eingesetzte Software und deren Nutzerzufriedenheit in Bezug auf die identifizierten Zielsetzungen. Die Untersuchung beschränkt sich nicht ausschließlich auf Wohnungsunternehmen, sondern fokussiert sich auf Organisationen, die sich mit der Bewirtschaftung von Immobilien auseinandersetzen. Befragt wurden daher Immobilienverwaltungsgesellschaften, nicht aus der Immobilienwirtschaft stammende Unternehmen mit eigener Immobilienabteilung sowie Kommunen und Städte mit Liegenschaftsverwaltung für die selbstgenutzten Immobilien. Dadurch wurden die sehr branchenspezifischen wohnungswirtschaftlichen Motive der Akteure und die Strukturen der Unternehmen für die hier verfolgte Zielsetzung nicht in ausreichendem Maße abgebildet.

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass diverse Untersuchungen Schnittstellen zu der in dieser Untersuchung verfolgten Zielsetzung aufweisen, jedoch keine davon die hierfür notwendigen umfassenden Informationen liefert.

3 Inhaltlicher Bezugsrahmen der Untersuchung

3.1 Inhaltlicher Aufbau der Studie

Der Ausgangspunkt zur Darstellung des hier verwendeten theoretischen Bezugsrahmens liefert die von Porter [23] entwickelte Wertkette eines Unternehmens (vgl. Abbildung 1):

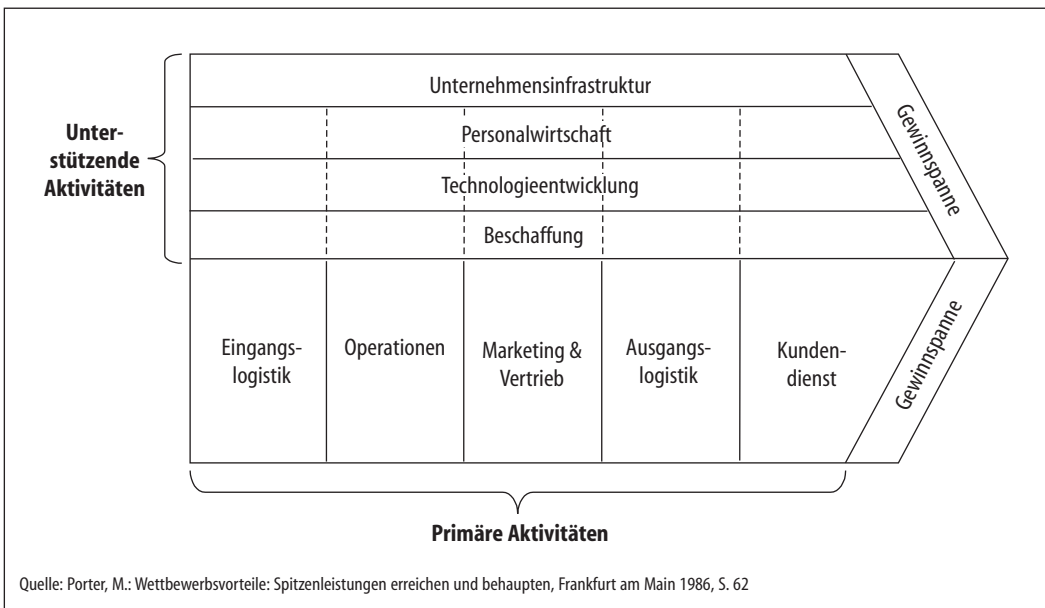


Abb. 1: Das Modell einer Wertkette nach Porter

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 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“ [24]. 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.

Die Übertragbarkeit dieses Modells auf die Gegebenheiten von Wohnungsunternehmen ist nach Fuchs aber nur bedingt möglich, da sie für den Einsatz in Industrieunternehmen entwickelt wurde [25]. Daher schlägt er eine Erweiterung des Modells vor, das den Anforderungen von Wohnungsunternehmen mehr gerecht wird. Die so genannte Leistungs- und Wertkette (vgl. Abbildung 2) stellt dabei ein angepasstes Analyseraster zur Verfügung.

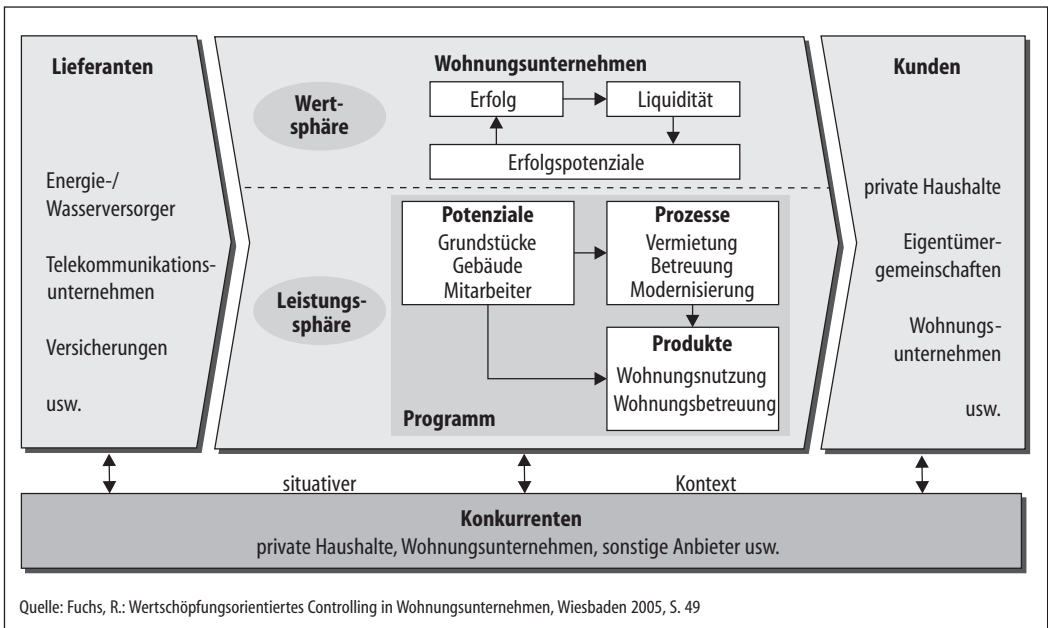


Abb. 2: Integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen

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 Potenziale, Prozesse und Produkte [26].

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 zweigeteilte 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 Interessengruppen als maßgeblich angesehen. Hierzu wird auf den modifizierten Stakeholder-Value-Ansatz nach Eberhardt zurückgegriffen, in dem als strategisch wichtige Anspruchsgruppen insbesondere die Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten sowie Eigen- und Fremdkapitalgeber genannt werden [27]. Daher wird im Folgenden das in dieser Studie zugrunde gelegte 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.

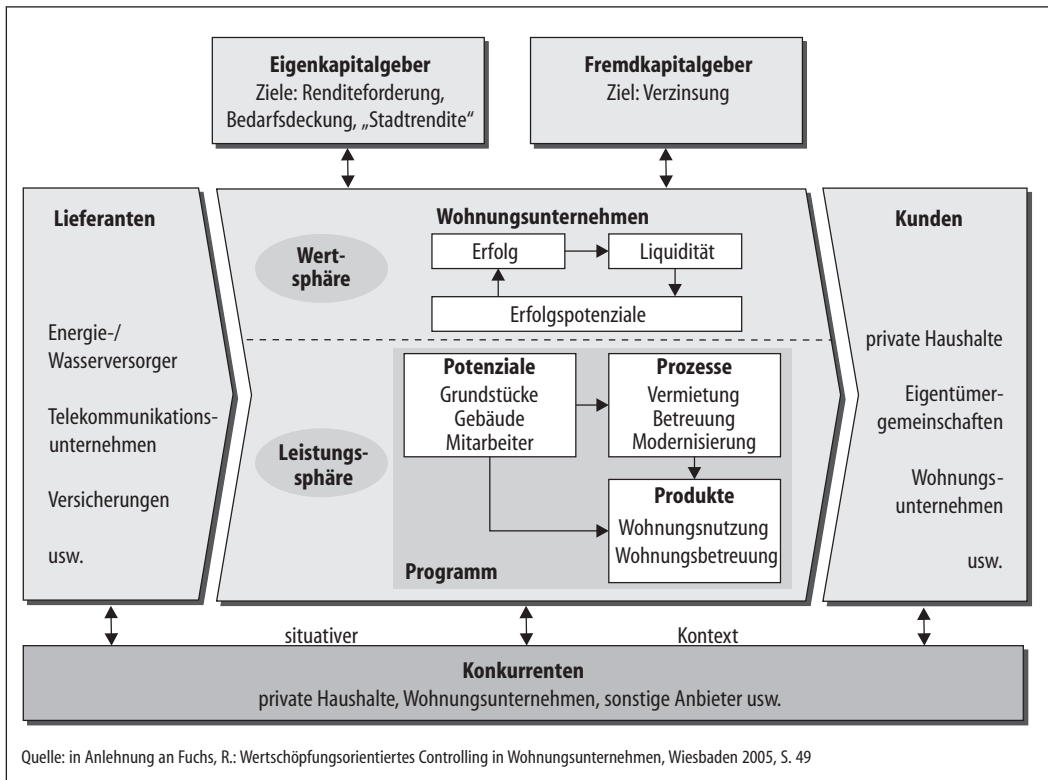


Abb. 3: An die Studieninhalte angepasste integrierte Leistungs- und Wertkette von Wohnungsunternehmen

3.2 Untersuchungskonzept

Die Grundlage zur Gestaltung des Fragebogenkonzepts bildet im Folgenden die im vorigem Abschnitt 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 Unternehmensumwelt 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 z. B. 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:

- 1. Dimension: Innen- und Außensicht des Wohnungsunternehmens unter Berücksichtigung der jeweiligen strategisch wichtigen Anspruchsgruppen,
- 2. 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 dargestellte Struktur der Fragebogeninhalte.

Tab. 1: Struktur der Fragebogeninhalte

	Ressourcen	Prozesse	Produkte
Innensicht des WU	Themenblock I	Themenblock III	Themenblock V
Außensicht des WU	Themenblock II	Themenblock IV	Themenblock VI

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

Bereits in Abbildung 3 werden in der Leistungssphäre für Wohnungsunternehmen als 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.

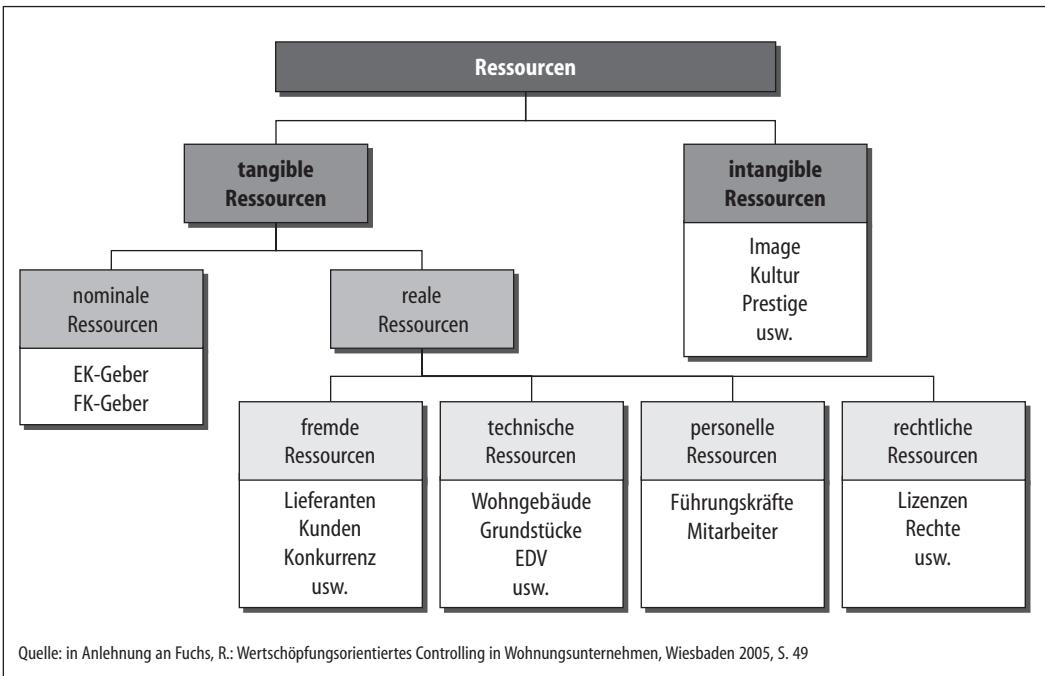


Abb. 4: Systematisierung typischer Ressourcen von Wohnungsunternehmen

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 Außensicht 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 Außensicht ist vom Einzelfall abhängig. So sind fremde Ressourcen nach dieser Systematik der Außensicht zuzuordnen, da diese durch Lieferanten, Kunden und die 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 [28]. Die für Wohnungsunternehmen bedeutsamen Prozesse und deren Einordnung in eine der drei genannten Prozesskategorien erfolgt in der folgenden Tabelle.

Tab. 2: Typische Prozesse eines Wohnungsunternehmens

Prozesskategorie	Prozesse	Maßgeblich betroffene Anspruchsgruppen
Führungs- und Controllingprozesse	1. strategisches Management 2. Portfolio-Management 3. Finanzmanagement 4. Personalmanagement 5. Qualitätsmanagement 6. Kooperationsmanagement	1. sämtliche Anspruchsgruppen 2. Kunden 3. EK-/FK-Geber 4. Mitarbeiter 5. sämtliche Anspruchsgruppen 6. Lieferanten
Kernprozesse	1. Vermietung (Akquisition) 2. Betreuung (Vertragsphase) 3. Neubau Wohnungen 4. An-/Verkauf Grundstücke, Wohnungen	1. Kunden 2. Kunden 3. Lieferanten, EK-/FK-Geber, Kunden 4. Lieferanten, EK-/FK-Geber, Kunden
Supportprozesse	1. Finanz- und Rechnungswesen 2. EDV 3. Instandhaltung 4. Modernisierung 5. Leistungsentwicklung	1. EK-/FK-Geber 2. Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter 3. Lieferanten, Kunden 4. Lieferanten, Kunden 5. Kunden

Quelle: in Anlehnung an Fuchs, R.: Wertschöpfungsorientiertes Controlling in Wohnungsunternehmen, Wiesbaden 2005, S. 107

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.

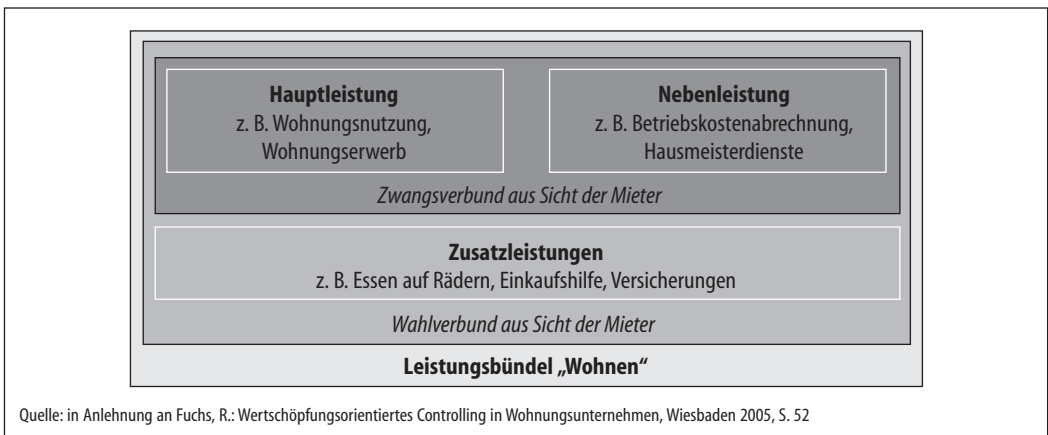


Abb. 5: Wohnungsnutzung als Hauptleistung des exemplarischen Leistungsbündels „Wohnen“