

Mitgliederförderung in Wohnungsgenossenschaften

Iris Beuerle, Referat Genossenschaften im VNW

Gliederung

Einleitung

1. Moderne Förderinstrumente
 - 1.1. Mitgliederförderung durch Beteiligung
 - 1.2. Mitgliederförderung durch wohnwertbezogene Nutzungsgebühr
 - 1.3. Mitgliederförderung durch Dienstleistung

2. Zielgruppen in Wohnungsgenossenschaften
 - 2.1. Altersabhängige Zielgruppen
 - 2.2. Altersunabhängige Zielgruppen

3. Zielgruppenorientierte Förderinstrumente
 - 3.1. Förderleistungen einkommensabhängiger Zielgruppen
 - 3.2. Förderleistungen entsprechend dem Betreuungsbedarf
 - 3.3. Förderleistungen entsprechend der Aktivität
 - 3.4. Förderleistungen für neue Wohn- und Lebensformen
 - 3.5. Förderleistungen für ethnische Zielgruppen

4. Voraussetzungen und Vorteile zielgruppenorientierter Mitgliederförderung

5. Fazit

Einleitung

Die ersten Wohnungsgenossenschaften wurden aufgrund großer Wohnungsnot gegründet. Der Förderauftrag war somit eindeutig: er bestand in der Überlassung von menschenwürdigen Wohnungen zu bezahlbaren Preisen. Das „Dach über dem Kopf“ war ein Grundbedürfnis und konnte durch die Errichtung von Genossenschaftswohnungen sinnvoll befriedigt werden. Dass diese „Art der Förderung“ heute nicht mehr ausreicht – darüber sind sich alle einig.

Es haben sich nicht nur die Bedürfnisse der Mitglieder von Wohnungsgenossenschaften seit der Gründerzeit geändert, sondern auch die Gesellschaft insgesamt. Während früher die klassische Familie aus Eltern und mindestens zwei Kindern bestand, ist diese Haushaltsform heute unterrepräsentiert. Während zur Gründerzeit Alleinerziehende und Singles kaum vorhanden waren, stellt dieser Haushaltstyp heute den größten Anteil an der Gesamtbevölkerung dar. Aber insbesondere auch die rasant zunehmende ältere Bevölkerung wird entscheidend Einfluss auf den Wohnungsmarkt der Zukunft nehmen.

Wie eine Prognose¹ für das Jahr 2015 belegt, werden Seniorenhaushalte im Alter von 60 und mehr Jahren von 9,3 Mio. im Jahr 2000 auf 11 Mio. im Jahr 2015 zunehmen. In derselben Studie ist zu lesen, dass junge 1-2 Personenhaushalte im Alter bis 30 Jahren um 10% zunehmen werden. Die Anzahl der gemeinsam wohnenden Familien dagegen wird um 7% abnehmen.

Aufgrund der veränderten Struktur ergeben sich für Wohnungsgenossenschaften neue Herausforderungen – auch für eine neue Art der Mitgliederförderung:

Einerseits sollten moderne Förderinstrumente für die Mitglieder eingesetzt werden, damit die Förderung für alle erkennbar ist, und

andererseits sollte die Genossenschaft zunächst in Erfahrung bringen, welche Mitglieder mit welchen Präferenzen in der Genossenschaft leben, um gezielt Mitgliederförderung betreiben zu können.

Die Einteilung nach Zielgruppen in der Wohnungswirtschaft wurde in der Vergangenheit, im Gegensatz zu anderen Branchen, vernachlässigt. Deshalb wurde bislang der zielgruppenorientierten Mitgliederförderung auch keine große Beachtung geschenkt.

Der folgende Beitrag soll hierzu einige Anregungen geben.

1. Moderne Förderinstrumente

1.1. Mitgliederförderung durch Beteiligung²

Mieter haben wenig Einfluss auf die Mitbestimmung oder Mitgestaltung von Baumaßnahmen oder Modernisierungen. Sowohl hiermit verbundene Belästigungen als auch häufig auftretende Steigerungen der Mietabgabe sind hinzunehmen. Hier ergibt sich ein Interessenkonflikt, für den Genossenschaften u. U. bessere Lösungen anbieten können als Ihre Konkurrenten auf dem Wohnungsmarkt. Mitglieder einer Wohnungsgenossenschaft können unter dem Aspekt der Mitgliederförderung frühzeitig über solche Maßnahmen informiert werden und „Mitbestimmung“ kann soweit zielführend organisiert, zum imagewirksamen Angebot für Wohnungsgenossinnen und Genossen werden.³ Ganz analog zu dieser Gedankenführung, definiert eine Solinger Wohnungs-

¹ BBR-Wohnungsprognose 2015 (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung) in Kooperation mit dem IÖR Dresden (Institut für ökologische Raumentwicklung), Bonn 2001

² Dieses Förderinstrument spielte bereits in der Gründerzeit eine wichtige Rolle und kam im Prinzip der Selbstverwaltung zum Ausdruck. Da auch heute noch Beteiligung, Mitwirkung bzw. Mitbestimmung wichtige Kriterien sind, kann dieses Förderinstrument m.E. durchaus als modernes Förderinstrument eingestuft werden.

³ Nach Jäger muss eigentlich in Genossenschaften von Selbstbestimmung anstelle von „Mitbestimmung“ gesprochen werden, da die Mitglieder Eigentümer sind. „Mitbestimmung gilt für Arbeitnehmer, weil sie nicht Miteigentümer sind, gleichwohl von der Unternehmenspolitik existentiell betroffen sind.“³ Der Begriff Beteiligung anstelle von Mitbestimmung könnte diese Diskrepanz beheben

genossenschaft Mitbestimmung neu als „Bewohner-Selbstverwaltung“⁴ und bringt damit den direkten Zusammenhang mit dem Demokratieprinzip (Prinzip der Selbstverwaltung) der Genossenschaften zum Ausdruck.

Demokratie kommt einerseits durch das Mitbestimmungsrecht bei der Vertreter- oder Generalversammlung zum Ausdruck, ferner besteht die Möglichkeit regelmäßige Informationsveranstaltungen für Mitglieder durchzuführen. Eine Bielefelder Wohnungsgenossenschaft bietet bspw. bereits seit 17 Jahren Diskussionsforen für ihre Mitglieder an, die als Mitgliederseminare bezeichnet werden. Im Mittelpunkt dieser Foren stehen neben allgemeinen Themen der Genossenschaft siedlungsbezogene Themen, die von Vorstand und Aufsichtsrat mit den Mitgliedern diskutiert werden. Ein Ergebnis dieser Seminare war u.a. die Forderung nach einer „erweiterten Selbstverwaltung“, die zur Folge hatte, dass jede Hausgemeinschaft als Interessenvertreter einen Haussprecher wählt.⁵ Andererseits kann sich Mitbestimmung auch in der Beteiligung von Maßnahmen ausdrücken, die unmittelbar „das Wohnen“ betreffen, indem z.B. bei der Planung von Neubau- und Bestandspflegemaßnahmen die Bewohner die Farben der Treppenhäuser selbst aussuchen, bei der Neugestaltung von Gartenanlagen und Kinderspielplätzen zur „Mietermitbestimmung“ aufgerufen werden oder bei der Fassadengestaltung im Zuge von Modernisierungsmaßnahmen einbezogen werden⁶. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang die ökonomischen Auswirkungen auf die Genossenschaft und die sozialen Auswirkungen auf die Bildung von "Nachbarschaften". Funktionierende Nachbarschaften üben positive Effekte auf das Wohnumfeld aus. Der kollektiv organisierte Schutz gegen Vandalismus, die Sicherheit im Bezirk aber auch das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe sind wichtige Elemente von Mitgliederpräferenzen denen im Rahmen der Stimulierung der Genossenschaftlichen Mitbestimmung vielfach entsprochen werden kann. Auch sind die Ausrichtung eines „Mieterfestes“ in den Quartieren als auch die Einrichtung und Organisation von Nachbarschaftstreffs für unterschiedliche Altersgruppen ohne direkte Beteiligung der Mitglieder nicht zu erreichen. Durch Mitbestimmung bzw. aktive Beteiligung werden die Mitglieder in die Genossenschaft integriert und zur Meinungsbildung animiert.

Schaubild:
Beispiele der Beteiligung

Zielgruppe	Beteiligungsmöglichkeit
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des Kinderspielplatzes
Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> • Planung von Jugendwohnungen • Mitgestaltung von Jugendräumen • Bauspielplatz

⁴ Spar- und Bauverein Solingen eG

⁵ Wird seit 1994 bei der Freien Scholle Bielefeld eG praktiziert. Die Haussprecher treffen sich dort regelmäßig zur Wahl eines Bezirkssprechers, die gemeinsam den Siedlungsrat bilden, der über die Angelegenheiten des Siedlungsgebietes entscheidet. Weiter dazu Möller, T.: Den Mitgliedern gehört die Genossenschaft in Wohnwandel-Szenarien, Prognosen, Optionen zur Zukunft des Wohnens, Schader-Stiftung (Hrsg.), Darmstadt 2001

⁶ Bsp. des Altonaer Spar- und Bauvereins eG Hamburg

Erwachsene	<ul style="list-style-type: none">• Bildung von Nachbarschaften• Mitwirkung an der Mitgliederzeitschrift• Mitgestaltung von Wohnumfeldmaßnahmen• Mietergärten• Mitsprache bei der Festlegung der Wohnwertbezogenen Nutzungsgebühr⁷• Mitsprache bei Neubau, Modernisierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen• Organisation bzw. Unterstützung von Nachbarschaftshilfe
------------	--

Quelle: eigene Darstellung – Beispiele aus der Praxis

1.2. Mitgliederförderung durch wohnwertbezogene Nutzungsgebühr

Die Frage der Gleichbehandlung aller Mitglieder ist in den Genossenschaften besonders wichtig. Vor allem bei der Ermittlung der Nutzungsgebühr achten die Mitglieder darauf. „Warum zahlt mein Nachbar, der im letzten Jahr eingezogen ist, weniger Miete als ich?“ oder „Muss ich meine Wohnung erst kündigen, damit ich eine geringere Nutzungsgebühr zahlen muss?“ sind Fragen, denen sich Wohnungsgenossenschaften häufig stellen müssen. Einige Wohnungsgenossenschaften haben durch die Einführung einer wohnwertbezogenen Nutzungsgebühr einen „Gebührenschlüssel“ erstellt, aus dem alle Bewohner den Preis für ihre Wohnung nachvollziehen können. Dem Modell einer Hamburger Genossenschaft „liegen die fünf gesetzlichen Wohnwertmerkmale – Art, Größe, Ausstattung, Beschaffenheit und Lage- sowie weitere Besonderheiten zugrunde, die einer Bewertung nach Punkten unterzogen werden. Die so ermittelte Wohnwertmiete stellt die Obergrenze dar, bis zu der die Genossenschaft nach dem Gesetz ihre Miete schrittweise erhöhen dürfte. Sie verlangt am Ende immer weniger, als das Gesetz zuließe. Mit anderen Worten liegt bei diesem Beispiel das Nutzungsentgelt für Wohnraum immer unter den üblichen Mieten für vergleichbare Wohnungen aus dem Hamburger Mietenspiegel.“⁸ Aber selbst in Regionen wo es nicht möglich ist unter marktüblichen Mietpreisen zu bleiben kann eine Wohnungsgenossenschaft damit werben, dass sie im Vergleich zur Konkurrenz ihre Nutzungsgebühren standardisiert und transparent für jeden nachvollziehbar definiert.

1.3. Mitgliederförderung durch Dienstleistungen

Dienstleistungen werden inzwischen auch von anderen Wohnungsanbietern außerhalb der Genossenschaften angeboten. Dies liegt einerseits daran, dass das Wohnungsangebot derzeit größer ist als die Nachfrage und Wohnungsunternehmen aus diesem Grund neue Geschäftsfelder und wohnungsnaher Dienstleistungen anbieten um ihre bisherigen Kunden in den Beständen zu halten und neue zu gewinnen. Andererseits zieht sich der Staat aufgrund der engen Haushaltsmittel aus immer mehr sozialen Projekten zurück, die letztendlich durch Dienstleistungsangebote und soziales Engagement von den Wohnungsunternehmen aufgefangen werden müssen. Speziell für Genossenschaften ergibt sich aber aus dem Förderauftrag die Notwendigkeit der Mitgliederförderung durch Dienstleistungen, da zur Mitgliederförderung von Wohnungsgenossenschaften auch hauswirtschaftliche oder wohnungsnaher Dienstleistungen gehören. Dieses Förderinstrument dient auch der Mitgliederzufriedenheit und Mitgliederbindung. Zufriedene Mitglieder werden tendenziell länger als unzufriedene ihre Wohnung behalten. Wenn die Genossenschaft auch Eigenheime oder Eigentumswohnungen anbietet, ist auch hier die Chance größer, dass zufriedene Mitglieder ihrer Genossenschaft treu bleiben. Durch Zufriedenheit in der Genossenschaft wird nach in-

⁷ Die Baugenossenschaft Freie Scholle Bielefeld bietet ihren Mitgliedern diese Möglichkeit

⁸ Reinhard, S.: Marktorientierte Nutzungsgebühr und die Vorteile genossenschaftlichen Wohnens. Modell einer wohnwertbezogenen Gestaltung der Nutzungsgebühr in GdW Schriften 50: Wohnungsgenossenschaften und wohnungswirtschaftliche Innovationen, Berlin 2000, S.55

nen ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern und der Genossenschaft aufgebaut und nach außen ein positives Image, das die Genossenschaft für neue Mitglieder interessant macht.

2. Zielgruppen in Wohnungsgenossenschaften

2.1. Altersabhängige Zielgruppen

Wendet man übliche Marketingstrategien wie zum Beispiel Marketinganalysen, die Erstellung von Kundenportfolios, oder die Verfolgung von Lebenszyklusmodellen auch für die Wohnungswirtschaft an, bedeutet dies zunächst, dass die Mitgliedergruppen der Wohnungsgenossenschaft das Kundenportfolio darstellen, deren Zufriedenheit durch die Mitgliederförderung erreicht werden kann.

Genauso wie der Lebenszyklus eines Produktes, von der Einführungsphase über die Wachstums- Reife- und Sättigungsphase bis zur Degenerationsphase dargestellt werden kann, kann auch der Lebenszyklus eines Mitgliedes beschrieben werden. Dem entsprechend können Zielgruppen zunächst nach dem Alter der Mitglieder gebildet werden.

Schaubild:

Beispiele altersabhängiger Zielgruppen

Altersabhängige Zielgruppen

- Kleine jüngere 1 - und 2-Personen Haushalte (Haushaltsvorstand bis 30 Jahre)
- Kleine 1- und – 2-Personen-Haushalte mittleren Alters (30 – 60 Jahre)
- Kleine Seniorenhaushalte (60 und mehr Jahre)
- 3 - und – mehr-Personenhaushalte (Familien)

Quelle: BBR- Wohnungsprognose 2015

Altersabhängige Zielgruppen

- Kinder bis 13
- Jugendliche bis 27
- Paare ohne Kinder und Singles im familienfähigen Alter
- Familien und Alleinerziehende mit Kindern
- Personen ab 65

Quelle: eigene Darstellung

2.2. Altersunabhängige Zielgruppen

Im Lebenszyklus eines Mitgliedes lässt sich nicht nur das Alter darstellen, sondern bspw. auch die Veränderung der Einkommensverhältnisse, der Aktivität und des Betreuungsbedarfs.

Schaubild:
Beispiele altersunabhängiger Zielgruppen

<p>Altersunabhängige Zielgruppen nach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einkommen • Betreuungsbedarf • Aktivität • Trends der Wohn- und Lebensform • Nationalität
--

Quelle: eigene Darstellung

Eine Hamburger Wohnungsgenossenschaft hat sich beispielhaft mit ihrer Zielgruppen beschäftigt und für ihre Typologie entsprechend des Alters, der Lebensphase und des Lebensstils, jeweils die Finanzkraft, die mögliche Wohnform, den Wohnraumbedarf, Ausstattung, Wohnlage, Umfeld sowie zusätzliche Dienstleistungen für die entsprechenden Zielgruppen ermittelt, um zielgruppenorientiert Leistungen anbieten zu können.

Typ	Alter	Lebensphase	Lebensstil
Jüngere Singles	bis 25	Ausbildung (Studium, Lehre)	Ungebunden, flexibel, mobil, vergnügungsorientiert, kein Bedarf an Nachbarschaftskontakt
Gut situierte Singles	25-39	Berufseinsteiger, beginnende Sesshaftigkeit	Anspruchsvoll, individuell, großzügig, geringer Bedarf an Nachbarschaftskontakten
Kinderlose Doppelverdiener	25-54	Sesshaft, beide Partner erwerbsfähig	Sehr anspruchsvoll, individuell, qualitätsorientiert, kein Bedarf an Nachbarschaftskontakten
Vollständige Familien	25-54	Familiengründung, beginnende Sesshaftigkeit	Häuslich, bereit zum Konsumverzicht, hoher Bedarf an Nachbarschaft mit Gleichgesinnten
Alleinerziehende	25-54	Ausgeprägte Familienphase	Freie Entfaltung für die Kinder, hoher Bedarf an Nachbarschaft mit Gleichgesinnten
Wohngemeinschaften	25-64	Berufseinstieg, Familiengründung, ausgeprägte Familienphase, Nachelternphase, Vorruhestand	Sozialpolitisch und kulturell interessiert, kommunikativ, bereit zum Konsumverzicht, hoher Bedarf an Nachbarschaftskontakten
Mobile Senioren	55-70	Nachelternphase, Vorruhestand, mobiles Rentenalter	Anspruchsvoll, qualitätsorientiert, interessiert und mobil, interessiert an Reisen und Kultur
Sesshafte Seniorenpaare	65-80	Sesshaft aber fähig zur eigenen Haushaltsführung	Reduziert auf wesentliche Bedürfnisse, begrenzt mobil, zunehmend häuslich
Alleinstehende Senioren	65-84	Sesshaft und zunehmend hilfsbedürftig	d.t.o.

Quelle: Typologie der Baugenossenschaft Dennerstraße-Selbsthilfe eG, Hamburg

3. Zielgruppenorientierte Förderinstrumente

Nachdem eine Einteilung der verschiedenen Zielgruppen in der Genossenschaft getroffen wurde, ist es entsprechend des Kundenbeziehungsmanagements von besonderer Bedeutung, dass diese Zielgruppen auch befragt werden, welche Zusatzleistungen neben des „Dauernutzungsrechtes“ und anderer traditioneller Förderinstrumente er-

wünscht sind und ob diese Leistungen auch zusätzlich bezahlt werden können⁹. Generell kann sich die Genossenschaft sowohl für eine Aufteilung in altersabhängige oder/und altersunabhängige Zielgruppen entscheiden.

In der weiteren Betrachtung werden zunächst altersabhängige Zielgruppen beschrieben.

Da häufig alle Altersgruppen als Mitglieder in einer Wohnungsgenossenschaft vertreten sind, sollten Angebote entsprechend der Präferenzunterschiede zwischen solchen Gruppen strukturiert sein.

Schaubild:

Beispiele der Mitgliederförderung für altersabhängige Zielgruppen.

Zielgruppen	Förderleistungen
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> • Hausaufgabenbetreuung • Kinderbetreuung • Sport- und Spielnachmittage • Spielplätze
Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnungsangebote für „Starterhaushalte“ (Schüler, Auszubildende, Studenten) • Jugendclubs • Bauspielplätze • Freizeit- und Sporteinrichtungen • Internetcafé
Familien und Alleinerziehende mit Kindern	<ul style="list-style-type: none"> • Kinderbetreuung • Spielplätze in den Wohnanlagen, die von den Bewohnern einsehbar sind • Flexible Grundrisse • Haushaltshilfe
Paare ohne Kinder und Singles im familienfähigen Alter	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszimmer • Fitnessraum • Bibliothek • Serviceangebote, wie Reinigungsdienst, Urlaubsdienst • Singleparties
Personen ab 65	<ul style="list-style-type: none"> • barrierefreie Umgestaltung der Wohnung • Angebote für altersgerechtes Wohnen • Angebot von Notrufsystemen • Hilfe beim Umzug in eine seniorengerechte Wohnung • Hilfe bei Behördengängen • Schreibdienst • Hilfe bei Vermittlung von sozialpflegerischen Einrichtungen • Hilfe bei ambulanter Pflege • Einkaufshilfe • Nachbarschaftstreff • Mietercafé

Quelle: eigene Darstellung - Beispiele aus der Praxis-

⁹ Denkbar sind Förderleistungen wie z.B. Reinigungsdienste oder Einkaufsdienste oder solche, die als individuelle Leistungen auch bezahlt werden müssten.

Bei der näheren Betrachtung der Suche nach Instrumenten der zielgruppenorientierten Förderung fällt auf, dass Wohn- und Lebensformen der Mitglieder wichtiger sein könnten als die alleinige Betrachtung des Alters. Hilfsbedürftige Mitglieder bspw. sind in jeder Altersgruppe anzutreffen. Darüber hinaus gibt es Synergien zwischen den Nutzungsmöglichkeiten für verschiedene Zielgruppen, wie z.B. Freizeiteinrichtungen, die von allen Mitgliedern genutzt werden können. Genauso sind barrierefreie Wohnungen, die ursprünglich für ältere Mitglieder geplant wurden für Familien mit Kinderwagen oder Rollstuhlfahrer jeden Alters nützlich. Vermittlungsdienste für Betreuungspersonal, die ursprünglich für ältere Mitglieder im Pflegefall gedacht waren, werden sicherlich auch gerne von jungen Müttern für die Vermittlung von Betreuungsdiensten für ihre Kinder in Anspruch genommen. Die Vermittlung von Reinigungsdiensten wurde evtl. ursprünglich ebenfalls für ältere Mitglieder organisiert; Singles jeden Alters wie Familien nehmen diese Leistungen auch gerne in Anspruch. Deshalb wird im folgenden der Versuch gemacht, auch für altersunabhängige Zielgruppen Förderleistungen zu definieren.

3.1. Förderleistungen einkommensabhängiger Zielgruppen

Eine Wohnungsgenossenschaft ist grundsätzlich gemäß des Altruismusprinzip offen für alle Mitglieder, sowohl für einkommensschwache als auch für besserverdienende Haushalte, also zwei unterschiedliche Zielgruppen, die mit Wohnraum versorgt werden wollen. Da sich die Einkommensverhältnisse der Mitglieder i.d.R. mit zunehmendem Alter verändern, haben bspw. Auszubildende oder Studierende aufgrund ihrer zunächst geringen finanziellen Mittel andere Wohnvorstellungen als zehn Jahre später. Für diese Zielgruppe könnte die Wohnungsgenossenschaft bspw. sog. Starterhaushalte anbieten, die das Wohnen zu einer günstigen Nutzungsgebühr bei entsprechendem Komfort bis zu einem bestimmten Alter, i.d.R. bis 25 oder 27 Jahren ermöglicht¹⁰. Für gering Verdienende, Arbeitslose oder Sozialhilfeempfänger hält die Genossenschaft Sozialwohnungen vor. In der Phase zwischen des geringen Einkommens und eines höheren Einkommens, das mit zunehmendem Alter gestiegen ist, sollte die Genossenschaft Möglichkeiten anbieten, damit z.B. junge Familien oder Singles in eine entsprechend größere Wohnung umziehen können.¹¹ Die finanziellen Verhältnisse der Mitglieder, die Wohn- und Lebenssituation und die Bedürfnisse der Mitglieder sollten also durch ein entsprechendes Wohnungsangebot berücksichtigt werden. Mit einem entsprechend hohen Einkommen stehen die Mitglieder häufig vor der Frage, ob sie von der „Mietwohnung“ in ein Eigenheim umziehen sollen, obwohl sie in der Genossenschaft in eigentumsähnlichen Verhältnissen leben. Wenn die Genossenschaft auch für diese Zielgruppe attraktiven, großzügigen Wohnraum mit zusätzlichen Serviceangeboten anbieten kann, könnte evtl. auch verhindert werden, dass diese Zielgruppe ins eigene Heim abwandert. Zumindest ist die Chance groß, dass durch ein umfassendes Serviceangebot und entsprechenden Wohnraum eine Mitgliederbindung an die Genossenschaft erfolgen kann. Eine Baugenossenschaft aus Bielefeld bietet entsprechend diesem Beispiel „Lebensgerechtes wohnen“ an. Innerhalb eines Siedlungsgebietes werden Wohnungen und Wohnumfeld für die Bedürfnisse aller Altersgruppen angeboten. Mitglieder können weiterhin in ihrer Siedlung wohnen, wenn sich ihre Lebenssituation durch Familiengründung verändert oder wenn später die Kinder wieder das Haus verlassen. Durch dieses Angebot können bestehende Nachbarschaften und Freundschaften in den Quartieren erhalten bleiben.¹² Dennoch gibt es trotz aller Argumente für das Wohnen bei Genossenschaften auch Mitglieder, die bei entsprechenden Einkommensverhältnissen ein eigenes Heim vorziehen. Aus diesem Grund ist zu überlegen, ob Wohnungsgenossenschaften für diese Zielgruppen Eigenheime zum Kauf anbietet, für die sie dann die Wohnungsverwaltung übernimmt.

¹⁰ Weitere Beispiele zum Thema „Junges Wohnen“ sind in der Zeitschrift „Die Wohnungswirtschaft“ in den Ausgaben 2-12/2001 veröffentlicht.

¹¹ Lt. der BBR-Wohnungsprognose 2015 steigt die Pro-Kopf-Wohnfläche der Mieterhaushalte zwischen 2000 und 2015 von 36,2 m² auf 39,4 m².

¹² Dieses Konzept wird als „Lebensgerechtes Wohnen“ für alle Altersgruppen von der Baugenossenschaft Freie Scholle Bielefeld eG angeboten. Allerdings ist dieses Angebot m.E. auch von den finanziellen Verhältnissen der Mitglieder abhängig und ist deshalb unter diesem Gliederungspunkt aufgeführt.

Schaubild:
Beispiele der Mitgliederförderung für einkommensabhängige Zielgruppen.

Zielgruppen entsprechend ihrem Einkommen	Förderleistungen	Inanspruchnahme von Serviceleistungen
geringes Einkommen	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot an günstigem Wohnraum • Angebot an möblierten Wohnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceleistungen werden nur angenommen, wenn keine Kosten entstehen
mittleres Einkommen	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot an günstigem Wohnraum • Gute Ausstattung und Wohnumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceleistungen werden gegen geringes Entgelt angenommen
hohes Einkommen	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot an komfortablem Wohnraum zur Miete oder im Eigentum • Gehobene Ausstattung und Wohnumfeld • Angebot an möblierten Wohnungen auf Zeit für Personen mit doppelter Haushaltsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceleistungen werden auch gegen Entgelt angenommen • Preis spielt eine untergeordnete Rolle

Quelle: eigene Darstellung

Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass das Wohnungsangebot der Wohnungsgenossenschaften sowohl für gering Verdienende als auch für sehr gut Verdienende vorhanden sein sollte. Durch sinnvolle Diversifikation findet eine unsanierte Wohnung ohne Balkon oder eine 1-2 Zimmer Wohnung zu günstigen Mietpreisen ihren Absatz wie eine komfortable 4-Raum Wohnung mit hoher Ausstattung und gutem Wohnumfeld. Die Darstellung weist darauf hin, dass die Inanspruchnahme von Serviceleistungen vom Einkommen abhängt. Die Wohnungsgenossenschaft sollte daher sowohl kostenlose Serviceleistungen anbieten, wie z.B. Bereitstellung von Gemeinschaftsräumen und Möglichkeiten der Kommunikation zwischen den Bewohnern, Mietschuldenberatungen, Freizeiteinrichtungen o.ä. als auch Serviceleistungen gegen Entgelt, wie z.B. Reinigungsdienste, Einkaufsdienste, Betreuungsangebote für Kinder o.ä. die von außen „eingekauft“ werden können.

3.2. Förderleistungen entsprechend dem Betreuungsbedarf

Betreuungsbedürftige Mitglieder sind aufgrund ihrer familiären oder finanziellen Situation oder aufgrund ihres Gesundheitszustandes nicht in der Lage, bestimmte Aufgaben eigenständig zu übernehmen. Hierbei kann es sich um Betreuungsangebote für Kleinkinder, oder auch um Betreuungsangebote im Pflegefall für Senioren handeln. Betreuung kann nur eine Beaufsichtigung oder ein Animationsprogramm beinhalten aber auch die Vermittlung von Betreuungspersonal im Pflegefall rund um die Uhr. Hierzu zählt ebenso das Organisieren von „Essen auf Rädern“, wie die Unterstützung bei Behördengängen oder die Beratung im Falle von Mietschulden. Diese Förderleistung kann von der Genossenschaft selbst oder in Kooperation mit anderen karitativen Einrichtungen angeboten werden. Sobald also Mitglieder in irgendeiner Weise betreuungsbedürftig sind, gelten auch solche Leistungen als Förderleistungen der Genossenschaft.

Schaubild:
Beispiele der Mitgliederförderung für betreuungsbedürftige Zielgruppen.

Zielgruppen entsprechend ihrem Betreuungsbedarf	Förderleistungen
Kinder	<ul style="list-style-type: none"> • Kinderbetreuung • Kindertagesstätte/Kindergarten • Spielnachmittage
Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> • Hausaufgabenbetreuung • Jugendclub • Freizeiteinrichtungen- u. veranstaltungen • Mittagstisch
Gering verdienende Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Vermittlung für Sozialhilfe, Wohngeld, Pflegegeld u.a. • Mietschuldnerberatung
Pflegebedürftige Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von sozialpflegerischen Einrichtungen • Beratung und Vermittlung für Pflege und Betreuung • Mahlzeitservice (Essen auf Rädern)
alle Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitservice (Arzt- und Behördengänge) • Versicherungsberatung (-vermittlung) • Betreuung bei der Wohneigentumsbildung • Einkaufshilfe • Schreibdienst

Quelle: eigene Darstellung – Beispiele aus der Praxis-

3.3. Förderleistungen entsprechend der Aktivität

Die Aktionsbereitschaft eines Mitgliedes hängt ebenfalls nur bedingt vom Alter ab. Es finden sich in jeder Altersgruppe Mitglieder, die bereit sind, mitzuwirken. Häufig beklagen Vorstände von Wohnungsgenossenschaften die mangelnde Bereitschaft der Beteiligung der Mitglieder z.B. für die Mitwirkung in verschiedenen Gremien der Genossenschaft. Dennoch, wenn in den Wohngebieten die aktiven Mitglieder jeden Alters bekannt sind, können diese auch gezielt für Aufgaben angesprochen und gewonnen werden. Aktivität zeigt sich neben des freiwilligen Engagements auch im Gesundheitszustand, der Aktivität im Sinne von Fitness. Dass auch hier das Alter nicht im Vordergrund steht zeigt sich z.B. dadurch, dass ältere Mitglieder vielleicht genauso gerne Tischtennis oder Tischfußball spielen wie die Jugendlichen oder deren Musikraum nutzen. Andererseits findet vielleicht eine für Ältere geplante Boulebahn plötzlich auch bei Jugendlichen Anklang. Die Beispiele zeigen, dass Förderleistungen dieser Art altersunabhängig angeboten werden sollten.

Schaubild:
Beispiele der altersunabhängigen Mitgliederförderung für Aktive Mitglieder.

Förderleistungen	Einzelne Beispiele aus der Praxis
Beteiligung / Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an der Spielplatzgestaltung • Mitwirkung in Ausschüssen • Mitwirkungen in Freizeiteinrichtungen / Nachbarschaftstreffs (ehrenamtlich) • Mitbestimmung / Beteiligung bei der Gestaltung des Wohnumfeldes, Neubau und Modernisierung
Freizeit- und Sportangebote für die Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sportangebote <ul style="list-style-type: none"> - Fitnessraum - Sporthalle - Skaterbahn - Beach-Volleyball - Kletterwand - Boulebahn - Tischtennis, Tischfußball - Gymnastik • Spaziergänge • Sauna • Lauffreize • Fahrradtouren • Konzerte, Ausflüge, Reisen • sonstige kulturelle Veranstaltungen
Kommunikationsangebote für die Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliederzeitschrift (Mitwirkung der Mitglieder) • Einrichtung von Nachbarschaftstreffs <ul style="list-style-type: none"> - Angebote für Hobby und Freizeitgestaltungen - Kaffee- und Kuchennachmittage - Spielgruppe - Bastelgruppe - Sprachkurse - Film- und Diavorführungen der Mitglieder • Raum mit Internet, Fax und Kopierer • Musikraum

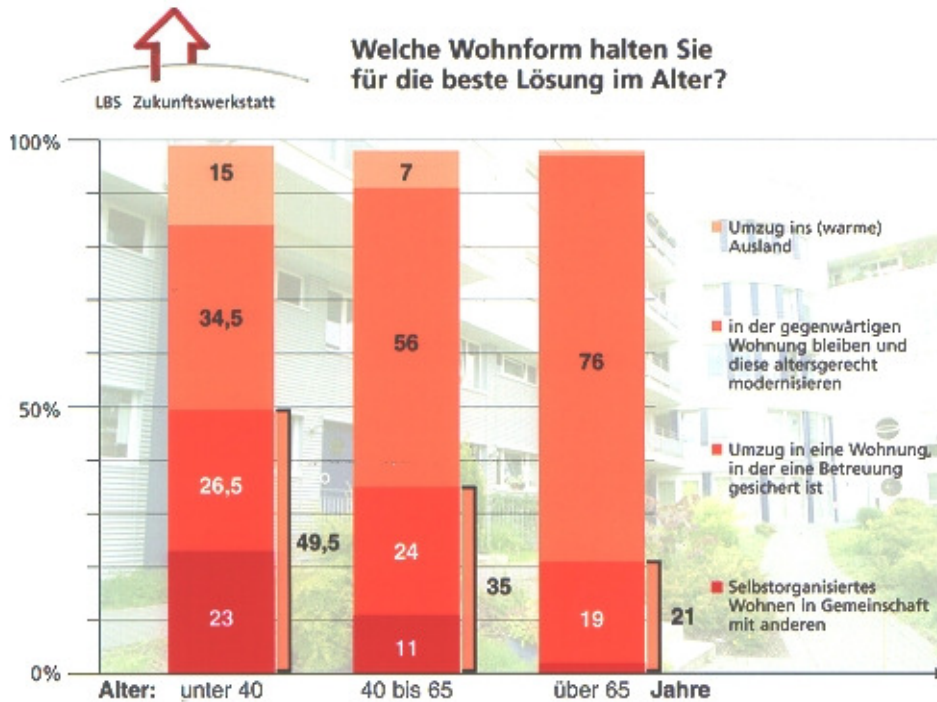
Quelle: eigene Darstellung – Beispiele aus der Praxis-

3.4. Förderleistungen für neue Wohn- und Lebensformen

In jeder Epoche gibt es verschiedene Trends der Wohn- und Lebensformen, die sich selbstverständlich auch an der Wohnung und dem „Wohnen“ zeigen. Derzeit ist ein Trend zum wohnen in Lofts zu erkennen, einem großzügigen Raum, der meistens in ehemaligen Fabriken zu finden ist und genügend Platz für Wohnen und Arbeiten vor allem für junge Leute schafft. Wenn diese Wohnform i.d.R. nicht von Wohnungsgenossenschaften angeboten wird, kann zumindest der Trend nach Räumen, in denen Wohnen und Arbeiten möglich ist, aufgenommen werden. Das generationsübergreifende Wohnen oder Wohnen in Wohngemeinschaften das ebenfalls diesem Trend zuzuschreiben ist, wird überwiegend von neugegründeten Wohnungsgenossenschaften an-

geboten¹³. Auf einer im Mai 2001 durchgeführten Veranstaltung der LBS Zukunftswerkstatt zum Thema Wohnprojekte für Jung und Alt wurde dargestellt, dass sich rd. 50% der unter 40-jährigen als Wohnform im Alter Wohnen mit Service oder Wohnen in Gemeinschaft wünschen. Von den über 65-jährigen wünschen sich diese Wohnform nur rd.20%. Folglich lässt sich in wahrscheinlich nur wenigen Jahren eine Trendwende hin zum Service-orientierten Alterssitz erwarten. Auf der unten stehenden Grafik wird dieser Trend dargestellt.

Schaubild
Wohnformen im Alter



Quelle: LBS Zukunftswerkstatt Mai 2001

In Hamburg werden z.B. regelmäßig stattfindende Wohnprojektetage mit großem Erfolg durchgeführt. Dort finden sich Menschen zusammen, die gerne in einer nach ähnlichen Zielen strukturierten Gemeinschaft wohnen wollen. Ein weiterer Trend liegt in der „Multimediawohnung“ oder der „intelligenten Wohnung“ die allen Altersgruppen Vorteile bietet. Während für die jüngeren Haushalte vielleicht der Empfang einer Vielzahl von Fernsehprogrammen oder das Surfen im Internet wichtig sind, steht für ältere Menschen die selbständige Haushalts- und Lebensführung im Vordergrund, die bspw. durch Notrufsysteme und technische Hilfen angeboten werden kann. Durch eine Multimediaausstattung in den Wohnungen besteht auch für die Genossenschaften die Möglichkeit auf „modernen Wegen“ mit den Mitgliedern zu kommunizieren. Mitglieder könnten so auch von zu Hause aus die Serviceangebote der Genossenschaft ersehen und möglicherweise gleich abrufen¹⁴. Insbesondere die hohen Kosten der Mitgliederwirtschaft lassen sich in solchen Projekten gering halten, da der Postweg nicht mehr beschränkt werden muss.

¹³ In Hamburg und Berlin gibt es die meisten neu gegründeten Wohnungsgenossenschaften, die diese Wohn- und Lebensform anbieten.

¹⁴ Beispiel der Bauverein Leer eG unter www.bauverein-leer.de

Schaubild:

Beispiele der altersunabhängigen Mitgliederförderung für neue Wohn- und Lebensformen

Wohn- und Lebensformen
<ul style="list-style-type: none">• Ökologisches Wohnen• Wohnungen mit Multimediaausstattung• Multikulturelles Wohnen• Wohngemeinschaften• Generationsübergreifendes Wohnen• Ruhestandswohnungen

Quelle: eigene Darstellung – Beispiele aus der Praxis-

3.5. Förderleistungen für ethnische Zielgruppen

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger als „Zielgruppe“ betrachtet werden sollen. Bei den bisher erwähnten altersunabhängigen Zielgruppen, wie Einkommen, Aktivität etc. sind ebenfalls ausländische Genossenschaftsmitglieder berücksichtigt. Aufgrund der Fragen um Integration und Belegungspolitik wird diese Zielgruppe hier aufgeführt:

Ausländische Mitbürger stellen heute ein Zwölftel unserer Bevölkerung- in bestimmten Ballungszentren deutlich mehr. Experten schätzen, dass diese Zahl bis zum Jahr 2030 mindestens auf ein Fünftel der Bevölkerung ansteigen wird. Deshalb erscheint es auch wichtig, sich mit dieser ethnischen Zielgruppe auseinander zu setzen, die vom Alter unabhängig gefördert werden kann. Hier geht es eher um die Frage der Integration, wobei angenommen werden darf, dass sich jüngere Mitglieder leichter anpassen können als ältere. Nicht immer kann davon ausgegangen werden, dass entsprechende integrierende Angebote seitens der Genossenschaft in dieser Zielgruppe Anklang finden werden. Wie bei der Erforschung der Mitgliederpräferenzen in anderen Zielgruppen können hier qualitative Befragungen Klarheit schaffen. Denkbar ist beispielsweise, dass anstelle eines Gemeinschaftsraumes mehr Gartenbänke gewünscht werden, da sich insbesondere südländische Bewohner gerne und häufig vor anstatt im Haus treffen. In vielen Städten gibt es Wohnerviertel, in denen jeweils Gruppen gleicher Nationalität leben. Hier kann eine identitätsstiftende Kultur entstehen, die das Zusammenleben dieser und anderer Gruppen fördert. Inwieweit multi-kulturelle oder uni-kulturelle Gruppen das Ziel von Mitgliederförderung werden, ist deshalb individuell zu entscheiden. Neben den allgemeinen Förderleistungen könnten spezielle Serviceangebote u.a. sein:

- mehrsprachige Hausordnungen, Satzungen, Aufforderung zur Mitbestimmung
- Sprachkurse
- Vermittlung oder Angebot von kulturellen Einrichtungen
- Mieterfeste unter Einbeziehung der verschiedenen Nationalitäten
- spezielle Themenabende für Ausländer zur Integration und zum Kennenlernen o.ä.

4. Voraussetzungen und Vorteile zielgruppenorientierter Mitgliederförderung

Entsprechend eines Kundenportfolios kann eine zielgruppenorientierte Förderung vorgenommen werden, wenn in einer Genossenschaft eine detaillierte Mitgliederdatei geführt wird, aus der ersichtlich ist, welcher Altersgruppe die Mitglieder angehören, bzw. welchen Familienstand, welche Einkommensverhältnisse und welche Nationalität sie haben und vor allem welche Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder bestehen. Die Genossenschaft kann einerseits anhand des Portfolios ihre künftigen Bewohner bewusst auswählen und sie kann bewusst für die Bewohner Serviceleistungen anbieten. Je treffender die Förderangebote zu den verschiedenen Zielgruppen der Mitglieder

passen, desto eher werden sich bestehende Mitglieder mit Ihrer Genossenschaft identifizieren und neue Interessenten einfinden .

Voraussetzung für ein Angebot von Förderleistungen ist vor allem die Einbeziehung und die Befragung der Mitglieder bezüglich ihrer Wünsche und Vorstellungen. Was nützt es der Genossenschaft, wenn sie für Jugendliche einen Jugendclub einrichtet, der von dieser Zielgruppe nicht angenommen wird. Das selbe gilt für Gemeinschaftsräume für ältere Menschen. Es genügt nicht, den Raum zur Verfügung zu stellen, er muss von den Mitgliedern gewollt sein und es muss Unterstützung durch die Genossenschaft geben, damit diese Räume auch genutzt werden. Förderleistungen für spezielle Zielgruppen müssen deshalb von einer bestimmten Person oder Abteilung in der Genossenschaft entwickelt, angeboten und betreut werden. Damit die Förderleistungen für die Mitglieder auch bekannt sind, sollten sämtliche Förderleistungen dokumentiert werden- sowohl für die Mitglieder als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Wohnungsgenossenschaften.

Schaubild
Voraussetzungen zielgruppenorientierter Mitgliederförderung

Detaillierte Mitgliederdatei z.B. über <ul style="list-style-type: none"> • Alter • Einkommen • Aktivität • Betreuungsbedürftigkeit • Nationalität
Regelmäßige Mitgliederbefragungen <ul style="list-style-type: none"> • um Bedürfnisse und Wünsche der Mitglieder zu erfahren
Dokumentation der Förderleistungen <ul style="list-style-type: none"> • um Aufschluss über Vollständigkeit zu erhalten • um zu erfahren, ob alle Zielgruppen berücksichtigt werden • als Rechenschaftsbericht der Mitgliederförderung • als Controllinginstrument der Mitgliederförderung • als Dokumentation für Mitglieder und Genossenschaft
Organisation der Förderleistungen <ul style="list-style-type: none"> • Personalverantwortung festlegen • evtl. Abteilung gründen • evtl. Sozialpädagogische Mitarbeiter einstellen

Quelle: eigene Darstellung

Vorteile der zielgruppenorientierten Mitgliederförderung

Schaubild
Vorteile der Zielgruppendefinition für die Genossenschaft

Vorteile der Zielgruppendefinition	
Zielgerichtete Mitgliederförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Für jedes Mitglied, jeden Alters kann eine erkennbare Förderleistung entstehen • Steigert Zufriedenheit der Mitglieder • Mitgliederförderung wird für Bewohner und Mitarbeiter deutlich

	<ul style="list-style-type: none">• Abgrenzungsmerkmal zu anderen Wohnungsanbietern• Mitglieder verstehen, was wohnen in Genossenschaften bedeutet
Zielgerichtete Wohnungsbelegung	Bewusst versch. Altersgruppen in ein Wohnobjekt: <ul style="list-style-type: none">• ältere Bewohner als „Hauswarte“ z.B. für Paketannahme• Kinder, die das Haus beleben• Durchmischung versch. Nationalitäten
Zielgerichtete Dienstleistungsangebote für Mitglieder	Es werden nur Angebote entwickelt, die auch tatsächlich nachgefragt werden.
Zielgerichtete Anpassung an Wohn- und Lebensformen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none">• Bedarfsgerechtes Wohnangebot vermindert Fluktuationsrate und Leerstand• Steigert Mitgliederzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung

5. Fazit

Jede Genossenschaft sollte bestrebt sein, den Förderauftrag bestmöglich zu erfüllen. Da die Mitglieder verschiedenen Zielgruppen angehören, sollten die Förderinstrumente entsprechend ausgerichtet sein. Voraussetzung ist die Kenntnis über die Präferenzen der Mitglieder. Aufgrund der heterogenen Mitgliederstruktur, die je nach Genossenschaft unterschiedlich sein kann, müssen auch die Zielgruppen für die Genossenschaft speziell definiert werden. Um die erbrachten Förderleistungen für die Mitglieder zu dokumentieren, könnte ein Förderbericht erstellt werden. Dieser dient einerseits zur internen Kontrolle über die erbrachten Förderleistungen eines bestimmten Zeitraums und andererseits zur öffentlichkeitswirksamen Darstellung nach außen für Mitglieder und Mitarbeiter und als Argumentationshilfe für das Wohnen bei Genossenschaften. Die Frage: „Wo liegt denn eigentlich der Unterschied zwischen einer Wohnungsgenossenschaft und anderen Anbietern?“ könnte dann gut fundiert durch einen Förderbericht erläutert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass zielgruppenorientierte Mitgliederförderung letztlich zur optimalen Erfüllung des Förderauftrages der Genossenschaften führt.

Die hier aufgeführten Zielgruppen und Beispiele sind nicht vollständig. Sie sollen lediglich eine Anregung für individuelle, unternehmensbezogene Darstellungen bieten.