Universität St.Gallen



# Service-Wohnen mit Wincasa
## Fallstudie

Alain Benz, Philipp Osl, Hubert Österle

**Universität St. Gallen**
Competence Center Independent Living
Müller-Friedberg-Strasse 8
CH-9000 St. Gallen

St. Gallen, Juni 2013

Independent Living

## Inhalt

1 Unternehmen ..... 3
2 Geschäftsmodell für das Service-Wohnen ..... 4
2.1 Leistungskonzept ..... 4
2.2 Konsumenten ..... 5
2.3 Leistungsangebot ..... 6
2.4 Kundenkanäle ..... 7
2.5 Kundenbeziehung ..... 7
2.6 Value Chain Position ..... 7
2.7 Partner ..... 8
2.8 Aktivitäten ..... 8
2.9 Ressourcen ..... 11
2.10 Erlöse ..... 11
2.11 Kosten ..... 12
2.12 Quantitatives Wachstum ..... 12
2.13 Evolution ..... 12
3 Wettbewerb und Rahmenbedingungen ..... 13
4 Erkenntnisse ..... 14
5 Quellen ..... 16
5.1 Literatur ..... 16
5.2 Expertengespräche ..... 16

# 1 Unternehmen

Wincasa ist ein Immobiliendienstleistungsunternehmen mit 15 Standorten in der Schweiz. Das Unternehmen gehörte seit seiner Gründung im Jahr 1999 der Credit Suisse Group, bis es im Jahr 2012 vom Immobilienunternehmen Swiss Prime Site gekauft wurde. Wincasa deckt verschiedene Geschäftsfelder, wie Bewirtschaftung von Immobilien, Bau- und Facility-Management, Real Estate Investment sowie Retail und Center Management, ab. Mit über 650 Mitarbeitern hält das Unternehmen einen Bestand von mehr als 175‘000 Mietobjekten (Wohnungen und Gewerbeimmobilien) mit einem kumulierten Anlagewert von rund 37 Mrd. CHF. Die von Wincasa verwalteten Immobilien generieren eine Jahressollmiete von mehr als 2.5 Mrd. CHF pro Jahr.

| | |
|---|---|
| **Name, Hauptsitz** | Wincasa AG, Winterthur (Schweiz) |
| **Gegründet** | 1999 |
| **Service-Wohnen-Marken, die Wincasa für institutionelle Kunden umsetzt** | • LIVING SERVICES (Service-Wohnen-Marke der Credit Suisse)<br>• APALIVING (Möbliertes Wohnen auf Zeit)<br>• James (Service-Wohnen-Marke der UBS)<br>• Wohnen mit Services (Service-Wohnen der AXA-Winterthur) |
| **Übrige Geschäftsfelder** | • Immobilienbewirtschaftung<br>• Bau- und Facility-Management<br>• Real Estate Investment<br>• Retail und Center Management |
| **Region** | Überregional: ganze Schweiz |
| **Anlagewert an Immobilien** | Rund 37 Mrd. CHF |
| **Jahressollmiete** | Rund 2.5 Mrd. CHF |
| **Anzahl an Mietobjekten im Bestand** | Rund 175‘000 |
| **Anzahl Wohnungen mit Service-Wohnen (verschiedene Konzepte, s. Tabelle 2)** | Rund 3‘300 |
| **Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen** | 592 |
| **Anzahl Mitarbeiter für das Service-Wohnen** | 2 |
| **Homepage** | http://www.wincasa.ch<br>http://www.livingservices.ch |
| **Erhebungsdatum Fallstudie** | 16.05.2011 |

*Tabelle 1: Unternehmensüberblick Wincasa*

Wie aus Tabelle 1 ersichtlich, realisiert Wincasa verschiedene Service-Wohnen-Produkte[1] für unterschiedliche institutionelle Kunden.

Neben dem Service-Wohnen-Angebot LIVING SERVICES setzt Wincasa für weitere institutionelle Kunden Service-Wohnen um. „James – Wohnen mit Service“[2] wurde erstmals im Jahr 2007 für eine grosse Überbauung des Immobilienfonds „UBS (CH) Property – Swiss

[1] Service-Wohnen ist die Konsumption einer kombinierten Marktleistung aus Wohnraum und einem optional beziehbaren Angebot an Dienstleistungen. Das Dienstleistungsangebot vermittelt ein Intermediär. Er ist Anlauf- und Bezugsstelle für den Konsumenten. Services erbringen entweder der Wohnraumanbieter, der Intermediär und/oder zusätzliche Dienstleister, für die der Intermediär als Netzwerkmanager agiert.

[2] S. http://www.james.ch

Mixed Sima“[3] in Zürich Albisrieden entwickelt und wird von Wincasa an zwei weiteren Standorten umgesetzt. James ist ein Service-Wohnen-Konzept für Neubauten. Den Bewohnern[4] steht ein Concierge mit einer Präsenzzeit von 3 bis 5 Stunden pro Tag zu Verfügung. Der Concierge hilft bei Alltagsproblemen und vermittelt externe Dienstleister.

Zusätzlich setzt Wincasa für die Credit Suisse möbliertes Wohnen auf Zeit um. In verschiedenen Regionen (Basel, Cham und Wollerau) stehen möblierte Wohnungen mit Dienstleistungsangebot zur Verfügung. Das Angebot richtet sich an Personen mit einem zeitlich beschränkten Aufenthalt, wie Expatriaten[5], Projektmitarbeiter oder Studenten.

Tabelle 2 zeigt institutionelle Kunden von Wincasa.

| Konzept (Marke) | Institutionelle Kunden der Wincasa | Anzahl Wohnungen |
|---|---|---|
| LIVING SERVICES | Credit Suisse Real Estate Fund REF LivingPlus | 2'500 |
| APALIVING | Credit Suisse (möbliertes Wohnen) | 420 |
| James | UBS (CH) Property Fund – Swiss Mixed „Sima“ | 260 |
| Wohnen mit Services | AXA Winterthur (Versicherung) | 150 |

*Tabelle 2: Institutionelle Kunden von Wincasa für die Umsetzung von Service-Wohnen*

Die vorliegende Fallstudie beleuchtet das Geschäftsmodell von „LIVING SERVICES“, dem Service-Wohnen-Angebot in Liegenschaften der Credit Suisse (Stand Mai 2011).

# 2 Geschäftsmodell für das Service-Wohnen

## 2.1 Leistungskonzept

LIVING SERVICES ist ein Konzept, das vom Real Estate Asset Management der Credit Suisse[6] zusammen mit der Wincasa entwickelt wird. Ziel der Credit Suisse ist ein langfristiges Investment in innovative Wohnkonzepte, die den Wohnkomfort verbessern und die Lebensqualität von Mietern steigern. Zusätzlich ist die Aufwertung der eigenen Immobilien eine Zielsetzung, die mit dem Service-Wohnen verbunden ist. Credit Suisse plant und entwickelt das Konzept und beauftragt Wincasa als Dienstleister ihrer Immobilien, das Service-Wohnen an ausgewählten Standorten umzusetzen. Die Erfahrungswerte von Wincasa geben Impulse für die Weiterentwicklung des Konzepts.

---

[3] S. http://www.ubs.com/global/de/asset_management/gre/switzerland/sima.html

[4] In dieser Fallstudie wird für Aussagen und Angaben, die sich auf weibliche und männliche Personen gleichermassen beziehen, die männliche Sprachform als generisches Maskulinum verwendet. Es sind jeweils Personen beider Geschlechter gemeint. Sofern eine Differenzierung nach Geschlecht erforderlich ist, wird darauf explizit hingewiesen.

[5] Expatriaten, kurz Expats, sind Fachkräfte, die von international tätigen Unternehmen zeitlich beschränkt an eine ausländische Zweigstelle entsandt werden.

[6] S. https://www.credit-suisse.com/ch/real_assets/de/real_estate_switzerland/index.jsp

LIVING SERVICES wird in 2‘000 Wohnungen angeboten, die zum Credit Suisse Real Estate Fund gehören. Das Service-Wohnen ist jeweils in allen Wohnungen einer Immobilie mit LIVING SERVICES verfügbar. Ein Netzwerk von Generaldienstleistern und einigen spezialisierte Dienstleister (wie ein Recycling-Unternehmen und ein Dienstleister für Kinderbetreuung) erbringen die Services. Ein Generaldienstleister betreut mehrere Liegenschaften mit LIVING SERVICES in seiner Region. Bei einigen wenigen Dienstleistungen, die ein Generaldienstleister nicht selbst anbietet (wie z. B. Wäschereinigung), beauftragt der Generaldienstleister in Absprache und mit Erlaubnis von Wincasa sog. Sub-Dienstleister. Das Leistungskonzept von Wincasa für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES ist in Abbildung 1 dargestellt.

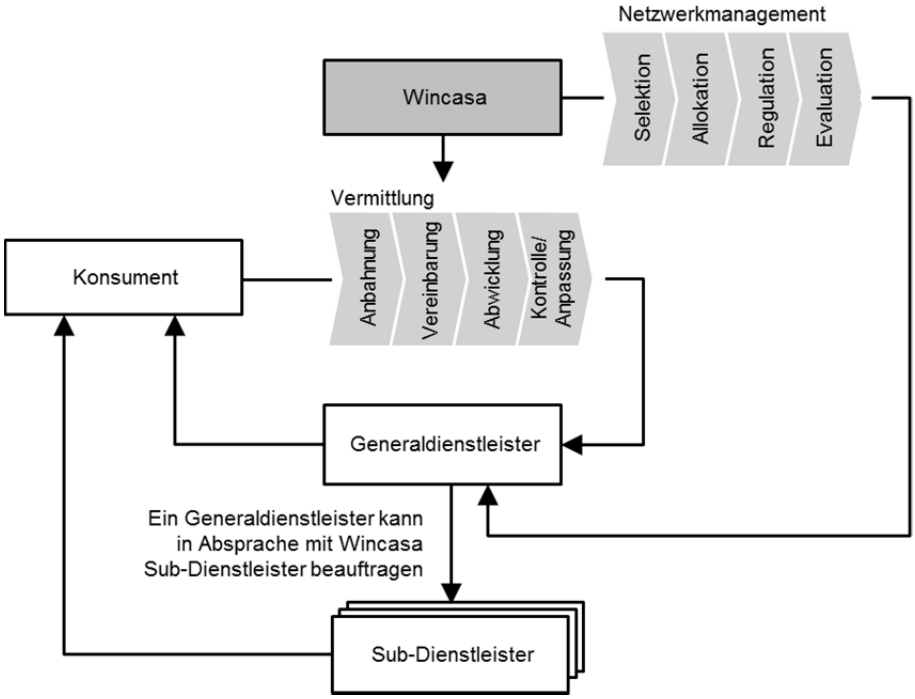


*Abbildung 1: Leistungskonzept von Wincasa für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES*

## 2.2 Konsumenten

LIVING SERVICES ist als Lifestyle-Angebot positioniert. Konsumenten sind Mieter von Wincasa, die in einer Wohnung mit LIVING SERVICES wohnen. Marktpotenzial bei ihren Mietern für das Service-Wohnen ergibt sich aus Sicht von Wincasa aufgrund folgender Entwicklungen: Durch zunehmend aktive Lebensformen bleibt immer weniger Zeit für alltägliche Dinge. Wohntrends stellen die Lebensqualität in den Mittelpunkt, wodurch die Ansprüche an den Vermieter zunehmen, der darauf mit neuen Angeboten reagieren muss. Die demografische Entwicklung erfordert neue Wohnformen mit Dienstleistungsangeboten.

Für LIVING SERVICES hat Wincasa folgende Zielgruppen identifiziert:

- Mieter, die sich eine mittel- bis hochpreisige Mietwohnung leisten: Das Alter spielt keine Rolle.

- Personen, die aufgeschlossen für Neues sind, ein hohes Qualitätsbewusstsein besitzen, einen aktiven Lebensstil führen und einen Mehrwert schätzen.
- Personen, für die Zeit und Convenience wichtig sind. Dazu gehören vor allem berufstätige Personen mit hohem Einkommen.

## 2.3 Leistungsangebot

Wincasa bietet mit LIVING SERVICES Dienstleistungen, die den Komfort von Mietern erhöhen oder eine Zeitersparnis ermöglichen. Zukünftig sind eine Reihe weiterer Services in den Bereichen „Security“ und „Care“ geplant. Tabelle 3 zeigt das verfügbare und geplante Dienstleistungsportfolio von LIVING SERVICES.

| Kategorie | Verfügbare Dienstleistungen | Geplante Dienstleistungen/wichtige Themenbereiche |
|---|---|---|
| Convenience | Basisservices:<br>• Fensterreinigung<br>• Ferienabwesenheitsservice<br>• Troubleshooter (Concierge)<br>• Wäscheservice<br>• Wohnungsreinigung<br>Zusatzservices:<br>• Umzugsservice<br>• Recycling Service | • Glasfaseranschluss für Internetzugang in Wohnungen |
| Security | • Sicherheit in der Wohnung | • Energieeffizienz<br>• Heimautomation<br>• Persönliche Sicherheit |
| Care | • Nanny-Dienst (Kinderbetreuung) | • Haustierbetreuung<br>• Spitex-Dienste (ambulante Pflege)<br>• Telemedizinische Beratung |

Hinweis: Das verfügbare Dienstleistungsportfolio beschreibt Dienstleistungen, die zum Erhebungszeitpunkt der Fallstudie, im Mai 2011, angeboten wurden. Die geplanten Dienstleistungen sollen sukzessive in das Dienstleistungsportfolio aufgenommen werden. Wichtige Themenbereiche beschreiben Felder, in denen Wincasa zukünftig Services anbieten wird. Umfang und Ausprägung des Dienstleistungsangebots werden für diese Felder noch definiert.

*Tabelle 3: Verfügbares und geplantes Dienstleistungsportfolio für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES*

In bestimmten Liegenschaften bietet Wincasa ein in der Miete inkludiertes Dienstleistungspaket an, das einmal pro Jahr eine kostenlose Fensterreinigung und die Inanspruchnahme des Ferienabwesenheitsservices bis zu fünf Wochen, sowie mindestens einen Schuhputzautomaten in der Liegenschaft beinhaltet (dieses Angebot wurde bei Einführung von LIVING SERVICES lediglich in einigen wenigen Liegenschaften lanciert und wird nicht weiter angeboten). Alle anderen Mieter mit LIVING SERVICES bestellen Dienstleistungen „à la carte“ und bezahlen diese selbst.

Durch Befragung und Auswertung von Bestellungen bei Mietern hat Wincasa folgende Erkenntnisse gewonnen:

- Die Nachfrage variiert mit dem Haushaltseinkommen. Eine hohe Nachfrage hat die Altersgruppe von 20 bis 39 Jahren mit einem Haushaltseinkommen von mindestens 10'000 CHF/Monat.
- Bei Liegenschaften im Hochpreissegment und in städtischen Lagen besteht eine höhere Nachfrage nach Dienstleistungen als in ländlichen Gebieten.
- Rund 90% der Befragten erledigen die bei LIVING SERVICES angebotenen Dienstleistungen selbst oder organisieren einen Dienstleister (Nachbarn, private Reinigungskraft oder andere Lösung). Folglich nutzen nur rund 10% der Bewohner von Liegenschaften mit LIVING SERVICES das verfügbare Dienstleistungsportfolio.
- Wichtig ist den Mietern allerdings eine Verfügbarkeit von Dienstleistungen, auch wenn die Services (noch) nicht oft genutzt werden. Ähnlich wie bei einem Versicherungsmodell wünschen Mieter, dass ein Angebot vorhanden ist, um im Bedarfsfall darauf zugreifen zu können.

## 2.4 Kundenkanäle

Mieter bestellen Dienstleistungen über ein Call-Center oder über ein Web-Portal:

- *Call-Center:* Wincasa hat das Call-Center an einen externen Partner ausgelagert. Dieser besitzt die Stammdaten aller Mieter, die potenzielle Kunden von LIVING SERVICES sind. Ruft ein Mieter von Wincasa an, wird er anhand der Telefonnummer und seiner Adresse identifiziert. Der Mitarbeiter im Call-Center hat Zugriff auf das Web-Portal von Wincasa und erfasst die Bestellung des Konsumenten.
- *Web-Portal:* Konsumenten erhalten Zugriff auf einen Web-Shop, über den sie die von Wincasa angebotenen Dienstleistungen bestellen können.

## 2.5 Kundenbeziehung

Wincasa unterhält bei LIVING SERVICES selten persönlichen Kontakt zu Konsumenten, da Dienstbestellungen elektronisch über ein Web-Portal oder telefonisch über ein Call-Center aufgenommen werden, das an einen externen Partner ausgelagert ist. Falls Probleme bei der Bestellabwicklung auftreten, steht dem Konsumenten Wincasa für eine Problemlösung zur Verfügung.

## 2.6 Value Chain Position

Innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks nimmt Wincasa die Rolle des Wohnraumanbieters, Vermittlers und Netzwerkmanagers ein. Die Generaldienstleister können, in Absprache und mit Erlaubnis von Wincasa, bei Bedarf Sub-Dienstleister beiziehen. Dies ist insbesondere bei der Wäschereinigung der Fall. Diese führt ein Generaldienstleister in der Regel nicht selbst aus, sondern beauftragt eine Wäschereinigung in seiner Region. Tabelle 4 zeigt die Rollenverteilung bei LIVING SERVICES.

| Akteur | Rolle | Aufgaben |
|---|---|---|
| Wincasa | Wohnraumanbieter und Netzwerkmanager | • Bereitstellung der Infrastruktur für Intermediation (inkl. ausgelagertes Call-Center)<br>• Netzwerkmanager für Generaldienstleister |
| Call-Center (an einen externen Anbieter ausgelagert) | Übernimmt die Vermittlung von Dienstleistung per Telefon | • Telefonischer Kundenkanal zur Bestellung von Dienstleistungen<br>• Vermittlung von Dienstleistungen |
| Generaldienstleister | Dienstleister | • Leistet Services für Konsumenten<br>• Falls ein Generaldienstleister selbst nicht alle Dienstleistungen ausführt, beauftragt er Sub-Dienstleister |
| Sub-Dienstleister | Dienstleister | • Führen die Dienstleistungen aus, die der Generaldienstleister nicht erbringt |

*Tabelle 4: Rollen- und Aufgabenverteilung für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES*

## 2.7 Partner

Partner von Wincasa sind ein externes Call-Center, das die Bestellungen von Konsumenten entgegennimmt, sowie ein Entwickler des Web-Portals, über das Konsumenten Dienstleistungen elektronisch bestellen. Zum Dienstleisternetzwerk gehören sechs Generaldienstleister und einige spezialisierte Service-Anbieter für Wäscheservices, für Recycling und für Kinderbetreuung. Wincasa arbeitet mit Generaldienstleistern zusammen, die jeweils mehrere Liegenschaften betreuen und neben den Dienstleistungen des Service-Wohnens auch Facility Services wie etwa Treppenhausreinigung oder Schneeräumung für Liegenschaften von Wincasa übernehmen. Die Dienstleister werden von Wincasa beim Service-Wohnen als Generaldienstleister bezeichnet, da diese unterschiedliche Dienstleistungen anbieten und möglichst das gesamte Dienstleistungsportfolio abdecken, das Wincasa für das Service-Wohnen anbietet. Wincasa arbeitet für das Service-Wohnen bevorzugt mit eigentümergeführten Dienstleistungsunternehmen zusammen, um bei Problemen direkt mit dem Eigentümer in Kontakt treten und diesen in die Pflicht nehmen zu können.

## 2.8 Aktivitäten

Im Wertschöpfungskonzept leistet Wincasa drei Hauptaufgaben:

*Akquise von Konsumenten und Generaldienstleistern:* Wincasa führt bei den Mietern, die in einer Liegenschaft mit LIVING SERVICES wohnen, verschiedene Marketingmassnahmen durch, damit diese Dienstleistungen bestellen. Bei Ausschreibungen von Wohnungen wird das Service-Wohnen im Wohnungsinserat als wichtiger Leistungsbestandteil beworben. Jeder Mieter erhält bei Einzug Unterlagen über das Service-Wohnen. Auf seiner Internetseite informiert Wincasa zusätzlich über das Angebot. Regionales Wachstum und eine Ausweitung des Dienstleistungsportfolios beim Service-Wohnen erfordern eine kontinuierliche Akquise neuer Dienstleister.

*Vermittlung zwischen Konsumenten und Generaldienstleistern (Bereitstellung der Infrastruktur und Intervention im Problemfall):* Als Intermediär übernimmt Wincasa Aufgaben der Vermittlung. Das Unternehmen hat die Bestellannahme bei telefonischem Kontakt über das

Call-Center an einen externen Anbieter ausgelagert und bietet für elektronische Bestellungen ein Web-Portal an. Wincasa stellt die zur Vermittlung notwendige Infrastruktur bereit. Die Vermittlung einer Dienstleistung findet in der Regel ohne persönlichen Kontakt statt. Wincasa nimmt aber bei der Bestellabwicklung eine Überwachungsfunktion ein: Falls ein Generaldienstleister nach 24 Stunden den Auftrag nicht bestätigt, fragt Wincasa beim entsprechenden Generaldienstleister nach. Falls es zu Problemen kommt, können sich Mieter an Wincasa wenden, die sich um die Angelegenheit kümmert.

Abbildung 2 zeigt den Vermittlungsprozess zwischen einem Konsumenten und einem Generaldienstleister durch Wincasa für das Service-Wohnen.

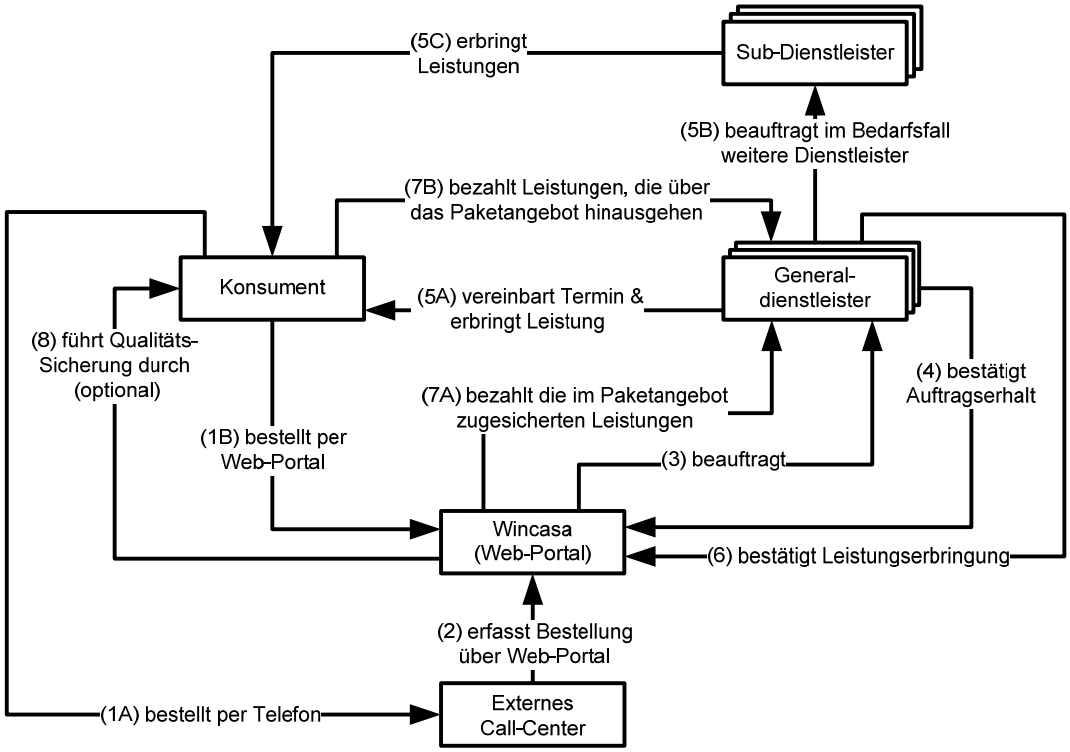


*Abbildung 2: Vermittlung zwischen einem Konsumenten und einem Generaldienstleister durch Wincasa*

- (1A) Ein externes Call-Center nimmt Dienstleistungsbestellungen entgegen.
- (1B) Ein Konsument kann alternativ über ein Web-Portal bestellen.
- (2) Bestellt ein Konsument per Telefon, erfasst der Mitarbeiter im externen Call-Center die Bestellung im Web-Portal von Wincasa.
- (3) Über das Web-Portal wird eine automatische Bestellung ausgelöst. Der Generaldienstleister erhält eine E-Mail des Systems von Wincasa mit Informationen zur Dienstbestellung (wie Dienstleistungsart, Adresse und Kontaktdaten des Konsumenten).

- (4) Der Dienstleister bestätigt den Auftragserhalt. Erfolgt innerhalb von 48 Stunden keine Rückmeldung, sendet das Web-Portal eine Erinnerung an den Dienstleister und eine Kopie an Wincasa.
- (5A) Der Dienstleister koordiniert mit dem Konsumenten einen Termin für die Leistungserbringung und führt in der Folge die Dienstleistung beim Konsumenten aus.
- (5B) Falls ein Generaldienstleister die bestellte Dienstleistung nicht selbst leistet, beauftragt er einen Sub-Dienstleister. Der Generaldienstleister koordiniert den Termin mit dem Konsumenten.
- (5C) Der Sub-Dienstleister führt die Dienstleistung beim Konsumenten aus.
- (6) Der Generaldienstleister bestätigt über das Web-Portal, dass die Dienstleistung beim Konsumenten geleistet wurde. Konsument und Wincasa können über das Web-Portal bei Bedarf den Status einsehen.
- (7A) Nach Ausführung der Dienstleistungen, die in den Paketangeboten inklusive sind, fakturiert der Generaldienstleister diese an Wincasa, welche diese Kosten begleicht (je nach Liegenschaft, eine Fensterreinigung pro Jahr und Ferienabwesenheitsservice für bis zu fünf Wochen. Solche Paketangebote stehen nur noch in einigen wenigen Liegenschaften zur Verfügung und werden nicht mehr angeboten).
- (7B) Konsumenten bezahlen für Dienstleistungen „à la carte“.
- (8) Punktuell überprüft Wincasa die Qualität der erbrachten Services.

*Netzwerkmanagement:* Wincasa führt als Netzwerkmanager folgende Aufgaben aus:

- *Selektion:* Suche nach Generaldienstleistern und spezialisierten Dienstleistern, die das Dienstleistungsangebot für Konsumenten leisten.
- *Allokation:* Wincasa beauftragt die Dienstleister, im Bedarfsfall können Generaldienstleister in Absprache und mit Erlaubnis von Wincasa Sub-Dienstleister beauftragen.
- *Regulation:* Mit jedem Dienstleister schliesst Wincasa einen Vertrag (Service-Level-Agreement) ab, der die Zusammenarbeit regelt. Wichtige Kriterien sind für ein Service-Wohnen die Qualität und die Zuverlässigkeit des Dienstleisters sowie die Unternehmensgrösse. Für das Service-Wohnen arbeitet Wincasa bevorzugt mit Generaldienstleistern zusammen, die inhabergeführte KMU sind.
- *Evaluation:* Diese Aufgabe dient der kritischen Beleuchtung des gesamten Netzwerks sowie des Leistungsbeitrags der einzelnen, am Service-Wohnen beteiligten Dienstleister. Instrumente dafür sind Mieterbefragungen und Reklamationsformulare. Bei wiederholten Qualitätsmängeln würde Wincasa die Zusammenarbeit mit einem fehlbaren Dienstleister beenden.

## 2.9 Ressourcen

Zur Abwicklung der Dienstvermittlung setzt Wincasa ein Web-Portal ein. Das Web-Portal besitzt eine Anbindung an das ERP-System von Wincasa, so dass Mieterdaten automatisch in das Web-Portal für das Service-Wohnen übernommen werden. Das ERP-System, eine Eigenentwicklung von Wincasa, unterstützt das Unternehmen bei der Verrechnung und Bezahlung von Dienstleistungen. Zwei Vollzeitäquivalente sind bei Wincasa für das Service-Wohnen beschäftigt.

## 2.10 Erlöse

Durch das Service-Wohnen kann Wincasa für den Eigentümer von Immobilien höhere monatliche Mietzahlungen realisieren. In Neubauten wird von Anfang an eine Pauschale zur Nettokaltmiete hinzugerechnet. Zusätzlich zur Pauschale können die Wohnungen durch das Service-Wohnen generell hochpreisiger vermarktet werden. Heute liegt die Service-Pauschale für eine Wohnung mit LIVING SERVICES bei 35.- CHF pro Monat.

Wird eine Bestandswohnung von Wincasa zu einer Wohnung mit LIVING SERVICES[7], kann Wincasa bis zum Mieterwechsel keine Service-Pauschale realisieren, da bestehende Mietverträge erst angepasst werden müssen. Nach einem Mieterwechsel bezahlt der Neumieter einen höheren Mietpreis und deckt die Pauschale von 35.- CHF für das Service-Wohnen. Inzwischen wurde das Vorgehen geändert und Wincasa wächst bei LIVING SERVICES bei Neubauten oder bei Wohnungen nach einer Renovation und nicht mehr im Wohnungsbestand.

Abbildung 3 zeigt das Erlösmodell von Wincasa für das Service-Wohnen. Wincasa profitiert durch das Service-Wohnen bei verschiedenen Geschäftsfeldern. In der Rolle des Wohnraumanbieters (Geschäftsfeld Vermietung) kann Wincasa höhere Mieten sowie eine höhere Auslastung realisieren und spart Renovationskosten (bzw. kann diese hinausschieben), wenn Mieter länger in der Wohnung bleiben wegen einer höheren Kundenbindung oder weil sie durch das Service-Wohnen unterstützt werden. In der Rolle des Vermittlers für das Service-Wohnen erhält Wincasa monatliche Mietpauschalen von den Mietern einer Wohnung mit LIVING SERVICES.

[7] In Bestandwohnungen mit LIVING SERVICES werden die Dienstleister ausschliesslich vom Konsumenten bezahlt. Es gibt keine von Wincasa finanzierten Dienstleistungen über Paketangebote.

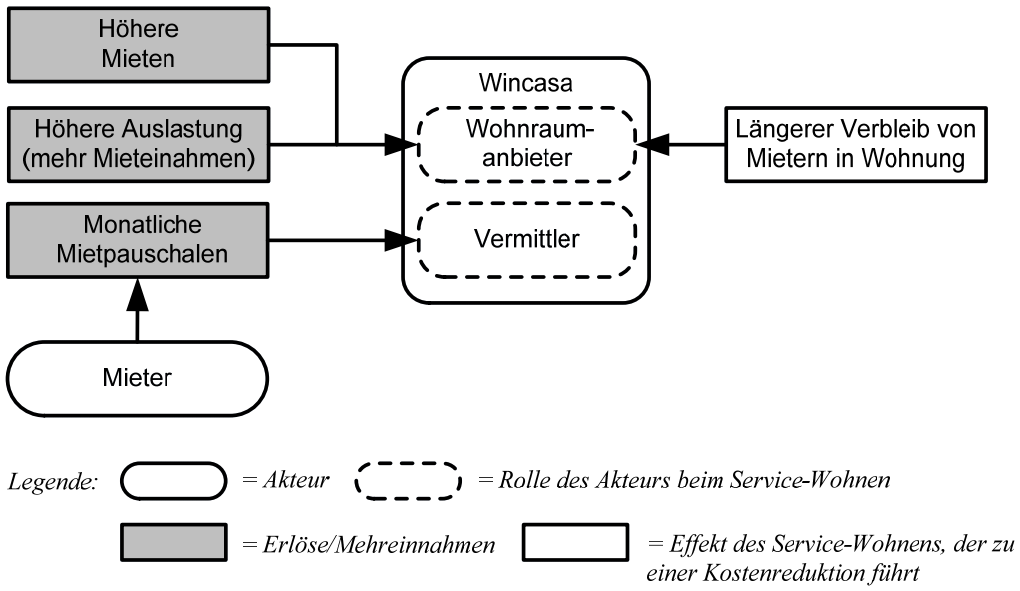


*Abbildung 3: Erlösmodell von Wincasa für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES*

## 2.11 Kosten

Grösste Kostentreiber im Bereich LIVING SERVICES sind Personalausgaben für zwei Vollzeitstellen, die Ausgaben für ein externes Call-Center, das nach Vermittlungsaufwand bezahlt wird, und die Aufwände für Entwicklung und Betrieb des Web-Portals zur Dienstbestellung und -abwicklung. Ausserdem bezahlt Wincasa die Services, die (noch) in Paketangeboten inkludiert sind.

Das finanzielle Ergebnis ist bei LIVING SERVICES in etwa ausgeglichen. Die von Mietern bezahlten Pauschalen decken die Aufwände für Vermittlung und die Ausgaben für Dienstleistungen, die bei Paketangeboten nicht durch den Mieter, sondern von Wincasa bezahlt werden.

## 2.12 Quantitatives Wachstum

Quantitatives Wachstum im Bereich LIVING SERVICES plant Wincasa durch Ausweitung von Service-Wohnen auf weitere Liegenschaften und durch Marketingmassnahmen, welche die Nachfrage nach Dienstleistungen steigern sollen. Zusätzlich möchte Wincasa weitere institutionelle Kunden (Investoren, Immobilienbesitzer und Versicherungen) für die Umsetzung von Service-Wohnen gewinnen.

## 2.13 Evolution

Bei LIVING SERVICES ist eine Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebots geplant. In den Bereichen Security und Care sollen neue Dienstleistungen entstehen (s. Tabelle 3). Mit einem ergänzten Dienstleistungsportfolio könnten weitere Segmente, wie ältere oder pflegebedürftige Personen, angesprochen werden.

Neue Kundenkanäle sollen eine komfortable Bestellmöglichkeit für Konsumenten bieten und die Abwicklung vereinfachen. Wincasa prüft verschiedene weitere Kundenkanäle, wie den

Einsatz einer App[8] zur Dienstleistungsbestellung für unterwegs, die Mietern zur Verfügung gestellt werden können. Dabei steht einerseits der Nutzen für Mieter im Vordergrund, andererseits erhofft sich Wincasa eine effiziente Abwicklung. Zusätzlich ist für Wincasa der Bereich Haussteuerung von Interesse. Produkte aus einer Kombination von Dienstleistungen und Haussteuerung könnten für institutionelle Kunden interessant sein.

## 3 Wettbewerb und Rahmenbedingungen

Konkurrenten von Wincasa für das Service-Wohnen sind lokal tätige Anbieter, die sich allerdings meist auf das Zielsegment älterer Menschen mit Unterstützungsbedarf konzentrieren. Im Geschäftskundenbereich (Umsetzung von Service-Wohnen für Investoren und Immobilieneigentümer) wird Wincasa von einigen Anbietern, wie Bonacasa oder Livit Real Estate Management, konkurrenziert.

Wincasa hat an einer Studie zum Wertewandel in der Schweiz mitgewirkt, die auf Grundlage unterschiedlicher Szenarien die Auswirkungen auf Wohnformen für das Jahr 2030 beschreibt [Swissfuture 2012]. Die Studie besagt für alle Szenarien, dass die Ansprüche an den Wohnraum steigen werden. Für das Service-Wohnen bei Wincasa bedeutet dies, dass bei Renovation und Neubau vermehrt auf Flexibilität und Nutzungsneutralität des Wohnraums geachtet wird. Zusätzlich wird damit gerechnet, dass das Komfortbedürfnis von Mietern zunehmen wird, was zu einer steigenden Nachfrage nach Service-Wohnen führen wird. Für Wincasa trifft das Service-Wohnen in der Schweiz auf ideale Voraussetzungen, da der Lebensstandard vergleichsweise hoch ist.

Aktuell schätzt Wincasa das Nachfragepotenzial nach Service-Wohnen noch verhalten ein, rechnet aber für die Zukunft mit einer steigenden Nachfrage, sowohl bei Konsumenten als auch bei institutionellen Kunden.

[8] Wincasa ist am Forschungsprojekt Ambient Concierge (AmCo) des Ambient Assisted Living Joint Programme beteiligt. S. http://www.aal-europe.eu/projects/amco

# 4 Erkenntnisse

Zusammenfassend ist die Geschäftsmodellarchitektur in Tabelle 5 dargestellt.

<table>
<tr>
<td rowspan="3">Partner<ul><li>Generaldienstleister</li><li>Spezialisierte Dienstleister</li><li>Externes Call-Center</li><li>Entwickler Web-Portal</li></ul></td>
<td>Aktivitäten<ul><li>Akquise von Konsumenten und Generaldienstleistern</li><li>Vermittlung: Bereitstellung von Infrastruktur und Intervention im Problemfall</li><li>Netzwerkmanagement</li></ul></td>
<td rowspan="3">Leistungsangebot<ul><li>Service-Wohnen für die eigenen Mieter von Liegenschaften, die Wincasa für Credit Suisse verwaltet</li></ul></td>
<td>Kundenkanäle<ul><li>Call-Center</li><li>Web-Portal</li></ul></td>
<td rowspan="3">Kundensegmente<ul><li>Mieter mit Komfortwunsch</li></ul></td>
</tr>
<tr>
<td>Ressourcen<ul><li>IKT für Abwicklung</li></ul></td>
<td>Kundenbeziehung<ul><li>Kein direkter Kontakt zu Konsumenten bei der Vermittlung von Dienstleistungen</li></ul></td>
</tr>
<tr>
<td>Value Chain Position<ul><li>Wincasa: Wohnraumanbieter, Intermediär und Netzwerkmanager</li></ul></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Kosten<ul><li>Personalkosten</li><li>Infrastruktur<ul><li>Call-Center (Zahlungen an externe Anbieter)</li><li>Web-Portal (Zahlungen für die Entwicklung und Betrieb)</li></ul></li></ul></td>
<td colspan="3">Erträge<ul><li>Direkte Erträge<ul><li>Service-Pauschale (in Mietpreis inkludiert)</li></ul></li><li>Indirekte Erträge<ul><li>Höhere Mieten (im Vergleich zu ähnlichen Wohnungsangeboten)</li><li>Höhere Auslastung</li></ul></li></ul>Kostenreduktion durch Service-Wohnen aufgrund:<ul><li>geringerer Fluktuation durch längeren Verbleib von Mietern in der Wohnung</li></ul></td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Quantitatives Wachstum<ul><li>Wachstum bei Vermittlung</li></ul></td>
<td colspan="3">Evolution<ul><li>Neue elektronische Kundenkanäle</li><li>Haussteuerung in Wohnungen bei Neubauten</li><li>Erschliessung neuer Konsumentensegmente durch Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios</li></ul></td>
</tr>
</table>

*Tabelle 5: Ausprägung der Elemente des Geschäftsmodells für das Service-Wohnen mit LIVING SERVICES*

Für das Geschäftsmodell von Wincasa werden folgende Erkenntnisse abgeleitet:

- *Haushaltseinkommen und Lage der Immobilien determinieren das Interesse nach Dienstleistungen:* Eine Mieterbefragung bei Wincasa hat gezeigt, dass insbesondere Mieter mit hohem Haushaltseinkommen Dienstleistungen konsumieren. Die Lage der Immobilie hat ebenfalls einen grossen Einfluss auf das Nachfrageverhalten. In Liegenschaften in urbanen Gebieten werden deutlich mehr Dienstleistungen nachgefragt als in Liegenschaften, die in ländlichen Gegenden liegen.
- *Service-Wohnen lohnt sich aus geschäftsfeldübergreifender Sicht:* Langfristig möchte sich Wincasa als „Umsetzer“ für Service-Wohnen am Markt für weitere Investoren und Immobilienbesitzer positionieren. Den Verantwortlichen bei Wincasa ist dabei bewusst, dass der junge Markt für Service-Wohnen sich erst etablieren muss und noch keine grossen Gewinne realisiert werden. Als First-Mover ist Wincasa bereit, in das Geschäftsfeld Service-Wohnen zu investieren. Bei Wincasa profitieren unternehmens-

intern andere Geschäftsfelder vom Service-Wohnen, wie die Verwaltung von Immobilien, wenn sich ein Immobilienbesitzer aufgrund des Service-Wohnens für die Verwaltung seines Immobilienbestands durch Wincasa entscheidet. Die attraktivitätssteigernde Wirkung des Service-Wohnens macht Wincasa für (neue) Mieter interessant.

- *Das Service-Wohnen kann zum „Must-have" der Wohnungswirtschaft werden:* Wincasa rechnet damit, dass die Bedeutung von Service-Wohnen steigt. Durch den frühen Markteinstieg baut das Unternehmen Kompetenz und Bekanntheit auf und hofft, zukünftig für weitere institutionelle Kunden Service-Wohnen umzusetzen, wenn sich das Service-Wohnen zu einem „Must-have" in der Wohnungswirtschaft entwickelt.
- *Ein Wohnraum-Anbieter gewinnt durch Service-Wohnen an Image und besitzt eine USP bei der Vermarktung:* Das Service-Wohnen hat eine Marketingfunktion. Insbesondere bei Vermietung von Wohnraum in Neubauten hilft der positive Vermarktungseffekt, indem die Attraktivität einer Wohnung in der Wahrnehmung eines wohnungssuchenden Mieters steigt.
- *Outsourcing von Aufgaben und Verzicht auf persönliche Konsumentenbeziehung sparen Kosten:* Wincasa hat die Vermittlung über Call-Center an einen externen Partner ausgelagert. Der Konsument bedient sich im Self-Service über einen Web-Shop und tritt dabei nur bei Problemen mit Wincasa in Kontakt. Aufgrund dieses hohen Grades an Outsourcing und einem bewussten Verzicht auf einen persönlichen Kontakt zum Konsumenten bei der Vermittlung hält Wincasa den Personalaufwand für das Service-Wohnen mit zwei Vollzeitäquivalenten vergleichsweise gering.
- *In Neubauten lässt sich Service-Wohnen einfacher umsetzen, als bei Wohnungen im Bestand*: In Neubauten können von Beginn an Ausbaustandard des Wohnraums und Mietpreise auf das Service-Wohnen abgestimmt werden. Zukünftig wächst Wincasa bei LIVING SERVICES über Neubauten oder bei Liegenschaften, die renoviert werden.

# 5 Quellen

## 5.1 Literatur

[Schwab 2010]
Schwab, B., LIVING SERVICES, 3. Workshop des Independent Living Netzwerk St. Gallen, St. Gallen, 27.05.2010

[Swissfuture 2012]
Swissfuture, Wertewandel in der Schweiz 2030 – Vertiefungsstudie Wohnformen 2030, UD Print AG, Luzern 2012

## 5.2 Expertengespräche

Maja Konrad (Leiterin LIVING SERVICES bei Wincasa), Winterthur, 16.05.2011 und 15.05.2013

Walter Schärer (Bereichsleiter Bewirtschaftung bei Wincasa), Winterthur, 16.05.2011

Dr. Beat Schwab (Geschäftsführer Wincasa), Winterthur, 16.05.2011