



Universität St.Gallen



Service-Wohnen mit Interboden Fallstudie

Alain Benz, Philipp Osl, Hubert Österle

Universität St. Gallen

Competence Center Independent Living

Müller-Friedberg-Strasse 8

CH-9000 St. Gallen

St. Gallen, Mai 2013



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	8
2.5	Kundenbeziehung	9
2.6	Value Chain Position	9
2.7	Partner	9
2.8	Aktivitäten	10
2.9	Ressourcen	11
2.10	Erträge	11
2.11	Kosten	13
2.12	Quantitatives Wachstum	13
2.13	Evolution	14
3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen	14
4	Erkenntnisse	16
5	Quellen	18
5.1	Literatur	18
5.2	Expertengespräche	18

1 Unternehmen

Im Jahr 1950 startete Interboden als Architekturbüro und übernahm in den folgenden Jahren weitere Tätigkeitsfelder. Hinzu kamen eine Bauträger- und Verwaltungsgesellschaft. In den frühen Jahren der Unternehmensgeschichte war die Zielsetzung, die Bevölkerung mit bezahlbarem Wohnraum zu versorgen. Im Jahr 1982 vollzog sich durch den Eintritt von Reiner Götzen, dem Sohn des Gründers, ein Generationenwechsel. Das Unternehmen konzentrierte sich auf den qualitativ hochwertigen und innovativen Wohnungsbau und wuchs über neue Geschäftsbereiche wie Immobilienverwaltung und Wohnungsbau. Tabelle 1 zeigt einen Überblick über Interboden.

Name, Hauptsitz	Interboden Innovative Lebenswelten GmbH, Ratingen
Gegründet	1950
Marke für das Service-Wohnen	Interboden Service Plus (seit 2004)
Übrige Geschäftsfelder	• Wohnungs- und Gewerbebau • Architektur und Quartierplanung • Verwaltung von Immobilien • Forschung und Entwicklung (Institut für Lebenswelten)
Region	Düsseldorf
Anzahl verwaltete Wohnungen	2'500
Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen	100
Anzahl Mitarbeiter für das Service-Wohnen (Interboden Service Plus GmbH)	• 5 Vollzeitäquivalente, die sich zusammensetzen aus: - o 3 Mitarbeiter mit Vollzeitstellen - o 3 Mitarbeiter mit Teilzeitstellen - o 6 geringfügig Beschäftigte
Homepage	http://www.interboden.de
Erhebungsdatum Fallstudie	30.11.2012

Tabelle 1: Unternehmensüberblick Interboden

Das Unternehmen deckt heute mit verschiedenen Geschäftsfeldern die Planung, Realisierung und Verwaltung von Wohnungs- und Gewerbebauten ab und ist im Bereich der Quartiersentwicklung aktiv. Geschäftsfelder der Interboden Innovative Lebenswelten GmbH sind:

- *Wohnungs- und Gewerbebau:* Interboden verbindet Wohnen und Leben zu einem ganzheitlichen Konzept („Innovative Lebenswelten“) und berücksichtigt die Entwicklung und Gestaltung von Quartieren. Im Bereich Gewerbebau („Innovative Gewerbevelten“) projiziert und erstellt das Unternehmen Büro-, Handels- und Hotelimmobilien.
- *Architekturbüro:* Es plant und realisiert Quartier- und Bauprojekte für Bauherren, Bauträger¹ und Projektentwickler. In einem ganzheitlichen Quartieransatz werden So-

¹ 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.

ziologen, Ökonomen und Künstler bei der Planung und Entwicklung von Immobilien und Quartieren miteinbezogen.

- *Verwaltung:* Interboden bietet kaufmännische und technische Verwaltung. Das Unternehmen verwaltet 2'500 wohnungswirtschaftlich und gewerblich genutzte Immobilien.
- *Institut für Lebenswelten:* Das im Jahr 2007 von Interboden gegründete Institut für Lebenswelten (ILW) ist „Thinktank“ und schafft Grundlagen für Konzipierung und Vermarktung von lebenswerten Quartieren. Das ILW ist die als Institut geführte Forschungs- und Entwicklungsabteilung von Interboden.
- *Interboden Service Plus (ISP):* ISP ist eine eigenständige Service-Gesellschaft (Interboden Service Plus GmbH) von Interboden, die haushaltsnahe Dienstleistungen mit eigenen Mitarbeitern selbst erbringt und weitere externe Dienstleister an die Mieter von Interboden beim Service-Wohnen vermittelt. Unter der Marke „Interboden Service Plus“ wird das Service-Wohnen durch die Service-Gesellschaft ISP umgesetzt.

2 Geschäftsmodell für das Service-Wohnen

2.1 Leistungskonzept

Das Service-Wohnen² der Interboden³ wird seit dem Jahr 2005 von der eigenen Servicegesellschaft (Interboden Service Plus GmbH⁴) betrieben und unter der Marke „Interboden Service Plus“ (ISP) vermarktet.

Gestartet ist ISP mit einer im Projekt „Interboden Lebenswelten Ratingen Innenstadt“ realisierten Service-Stelle⁵ für rund 250 Wohnungen, die Anlauf- und Bezugspunkt im Quartier ist. Im Jahr 2006 entstand im Rahmen des Projekts „Quartis les Halles“ in Düsseldorf-Derendorf eine weitere Service-Stelle (Schinkelstrasse) für rund 430 Wohnungen. Derzeit wächst das Quartier „Le Flair“ in unmittelbarer Nachbarschaft zu „Quartis les Halles“ mit einer weiteren Service-Stelle heran. Bezugsbereit sind zum Erhebungszeitpunkt der Fallstudie (November 2012) 270 Wohnungen: rund 900 Wohnungen werden es nach Abschluss der Bauphase in diesem Quartier sein.

² 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.

³ Als Interboden wird der Bauträger und Vermieter bzw. Verkäufer der Wohnungen bezeichnet. Mit Interboden schliesst der Mieter/Käufer einer Wohnung einen Miet- oder Kaufvertrag ab.

⁴ Als Interboden Service Plus (ISP) wird die eigenständig geführte Servicegesellschaft (bzw. die Marke für das Service-Wohnen) von Interboden bezeichnet, die das Service-Wohnen operativ umsetzt und einen Grossteil der beim Service-Wohnen angebotenen Dienstleistungen durch eigene Mitarbeiter erbringt. Mit ISP schliesst der Mieter einen Servicevertrag ab.

⁵ Die Service-Stellen werden von Interboden als Servicepoints bezeichnet. Die Begriffe werden synonym verwendet.

Aktuell steht das Service-Wohnen in Neubauten mit insgesamt 950 Wohnungen zur Verfügung. Nach Fertigstellung der in Planung und Bau befindlichen Wohnungen, wird das Service-Wohnen in rund 1'580 Wohnungen zur Verfügung stehen.

Mieter und Wohnungseigentümer mit einer Wohnung, die über Service-Wohnen verfügt, treten über drei Service-Stellen telefonisch oder über ein Web-Portal mit ISP in Kontakt und können dort Dienstleistungen beziehen. Die Services werden von eigenen Mitarbeitern von ISP erbracht oder an externe Dienstleister vermittelt. Abbildung 3-11 zeigt das Leistungskonzept von ISP.

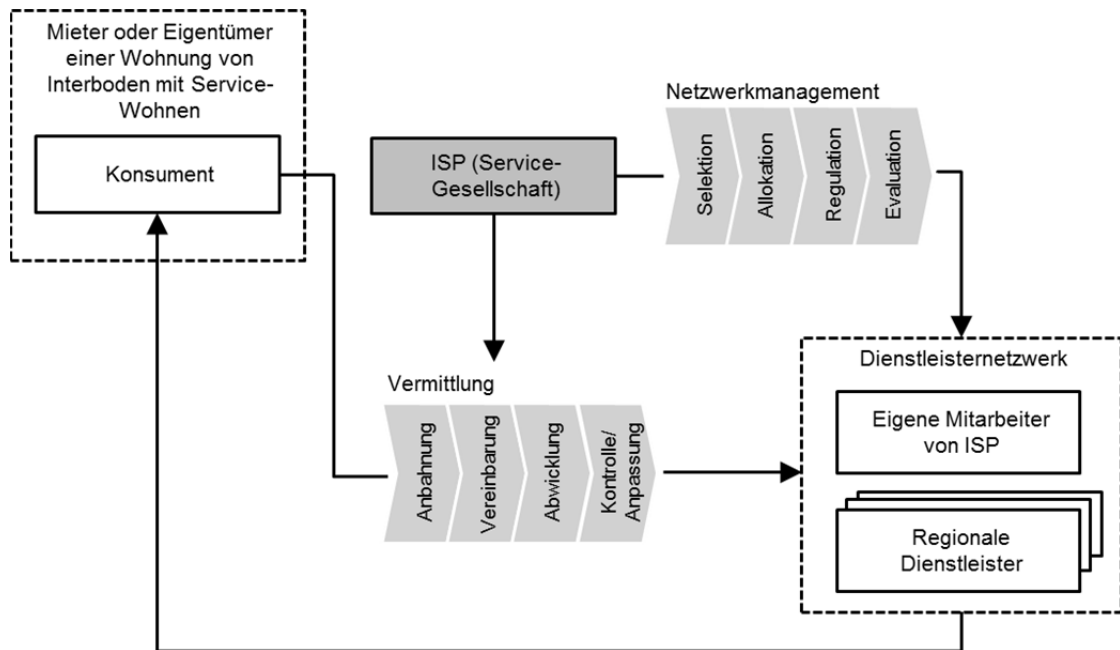


Abbildung 1: Leistungskonzept von Interboden für das Service-Wohnen

2.2 Konsumenten

ISP steht nur in Neubauten zur Verfügung, da bestehende Mietverträge nachträglich nicht oder nur schwer angepasst werden können. Bei Erstbezug ist an den Mietvertrag ein zusätzlicher Service-Vertrag für ISP gekoppelt. Von den aktuell 950 Wohnungen mit Service-Wohnen sind 60% gemietet, während 40% an Eigentümer verkauft sind. Eigentümer schließen für die ersten zwei Jahre einen Vertrag mit ISP für das Service-Wohnen ab, der nach zwei Jahren jährlich erneuert wird.

Konsumenten von ISP sind Mieter und Eigentümer einer Wohnung von Interboden, gleich welchen Alters, Lebensstils oder Wohnform. Die grösste Mieter- und Wohnungseigentümergruppe unter den Nutzern von ISP sind beruflich aktive Menschen im Alter zwischen 20 und 50 Jahren. Dazu gehören auch viele Haushalte mit Kindern, deren Mütter nach der Babypause wieder arbeiten. Diese Personen haben wenig Freizeit und verspüren den Wunsch, im Alltag unterstützt zu werden und die als lästig empfundene Haushaltsarbeit abzugeben. Daneben wohnen bei Interboden auch ältere Mieter, für die das Thema Sicherheit im Vordergrund

steht und die eine zunehmende Bereitschaft zeigen, Dienstleistungen aus Komfortüberlegungen zu konsumieren.

2.3 Leistungsangebot

Interboden stellt den Mietern und Wohnungseigentümern durch die eigene Service-Gesellschaft, die einen Grossteil der angebotenen Services erbringt, und durch Vermittlung externer Dienstleister ein umfangreiches Dienstleistungsportfolio zur Verfügung. Tabelle 2 zeigt das Leistungsangebot von ISP.

Kategorie	Dienstleistung
Umzug	Umzugsorganisation (1)
	Ummelde-Service (1)
	Umgebungsinformationen zum neuen Wohnort am Service-Point (1)
„Fürs Lebensgefühl“	Kultur im Quartier (1)
	Sportevents (z. B. Pilates, Yoga) in den Räumlichkeiten der Interboden
Reinigung und Wäsche	Wohnungsreinigung
	Fensterreinigung
	Gardinenpflege
	Balkon-/Terrassenreinigung
	Wäschereinigung und Bügelservice
	Kleideränderung (Änderungsschneiderei) (1)
Hausmeister und Garten	Kleine Reparaturen (1)
	Möbelmontage, Anbringen von Bildern, Lampen, etc. (1)
	Transporte wie Sperrmüllentsorgung (mit Lieferwagen der Interboden) (1)
	Balkonmöbeltransport (1)
	Vermittlung/Terminierung Handwerker-Fachfirmen
	Garten- und Balkonpflege, Bepflanzungen
Ferien und Abwesenheit	Briefkastenentleerung (1)
	Wohnungsbetreuung (1)
	Blumen- und Tierversorgung (1)
Sicherheit	Wohnungsschlüssel-Depot an Service-Stelle (1)
	Vermittlung von Objektschutz (1)
	Vermittlung von Hausnotruf (1)
Kinderbetreuung	Hausaufgabenbetreuung
	Nachhilfe
	Babysitting
Büro	Kopierdienst (1)
	Faxversand (1)
	Bücherbeschaffung (1)
	Brief- und Paketservice (Annahme und Versand von Retour-Paketen) (1)
Anmiete	Gästeappartements/Gästewohnung (1)
	Kommunikationsräume mit eingerichteter Küche (1)
	Temporärer Büroraum mit Telefon/Internetzugang (1)
	Sauna, Fitnessraum (1)
	Fahrrädderverleih (1)
Freizeit	Feiern im Kommunikationsraum (1)
	Organisation von Veranstaltungen (1)
	Catering (Essen und Trinken) (1)
	Ticket-Service (Musical, Oper, Theater, Fussball, Flug) (1)
	Reservierungsservice (wie Restaurant oder Kino) (1)
	Fachvorträge und Kurse vor Ort in den Liegenschaften mit ISP (1)
Individuell	Brötchenlieferservice (1)
	Fusspflege, Friseur und Kosmetikdienste
	Einkäufe und Botengänge (1)
	Vermittlung ambulanter Pflegedienste (1)
	Organisation von Fahrdiensten (1)
	Fahrzeug-Service z. B. Abwicklung TÜV, Fahrten zur Werkstatt (1)

Legende: (1) von ISP erbrachte Services.

Tabelle 2: Dienstleistungsportfolio von Interboden für das Service-Wohnen

Die Nutzungsquote des Service-Wohnens bei Interboden ist relativ hoch. Von den 950 Wohnungen bzw. Haushalten mit Service-Wohnen nutzen 90% kostenlose Services wie bspw. Paketannahme und das Wohnungsschlüssel-Depot. 40% der Haushalte konsumieren darüber hinaus mindestens einmal pro Jahr eine kostenpflichtige Dienstleistung. Von allen verfügbaren Services werden Reinigungsleistungen am meisten nachgefragt. Rund 100 Haushalte beziehen eine Wohnungsreinigung über ISP. Hohe Akzeptanz erfährt auch der Kleideränderungsservice. Dieser wird durch eine Mitarbeiterin in einer Service-Stelle erbracht, die über eine Ausbildung als Schneiderin verfügt. Inzwischen ist dieser Service bekannt und wird häufig genutzt.

2.4 Kundenkanäle

Konsumenten treten über drei Kundenkanäle mit ISP in Kontakt:

- *Service-Stellen:* ISP unterhält drei Service-Stellen. Sie sind als Rezeptionen, ähnlich wie in Hotels, gestaltet und sieben Tage die Woche, je nach Service-Stelle, zwischen zwei und acht Stunden geöffnet. An die Service-Stelle „Ratingen“ sind 250 Wohnungen, an die Service-Stelle „Schinkelstrasse“ 430 Wohnungen und an die Service-Stelle „Le Flair“ 270 Wohnungen angeschlossen. Zukünftig werden weitere neu erstellte Wohnungen an diese Service-Stellen angeschlossen werden. Darüber erbringt ISP Dienstleistungen oder vermittelt (vgl. Tabelle 2) sie an externe Dienstleister. Als „Seele des Quartiers“ sind die Service-Stellen Anlaufstelle für Bewohner, fördern die Kommunikation der Bewohner untereinander und stärken die soziale Gemeinschaft im Quartier.
- *Telefon:* Anliegen und Dienstbestellungen können auch telefonisch übermittelt werden. Dazu sind die Service-Stellen zu Bürozeiten per Telefon erreichbar.
- *Animus-Portal:* Die sich im Aufbau befindende elektronische Plattform Animus⁶ ist eine rund um die Uhr erreichbare Kommunikationsplattform. Folgende Funktionen sollen zukünftig einem Nutzer des Animus-Portals zur Verfügung stehen:
 - Neuigkeiten, Nachrichten und Eventkalender rund ums Quartier
 - Bewohnernetzwerk mit Tauschbörse für Verabredungen und Nachbarschaftshilfe
 - Neuigkeiten von der Hausverwaltung und aus den Service-Stellen
 - Änderungen persönlicher Daten
 - Schadensfallmeldungen für Mieter
 - Gutscheine und Angebote von Dienstleistern aus der Nachbarschaft
 - Bestellung der bei ISP verfügbaren Dienstleistungen

⁶ Lateinisch Animus, zu Deutsch „die Seele“

Das Animus-Portal ist über Internet verfügbar und soll auch als App für Smartphone/Tablet-PC angeboten werden.

Am häufigsten wird über die Service-Stellen Kontakt aufgenommen. Das Telefon wird ebenfalls rege genutzt, während Anfragen über das bereits in einigen Wohnungen zu Testzwecken verfügbare Animus-Portal noch selten sind.

2.5 Kundenbeziehung

Wenn möglich unterhält ISP persönlichen Kontakt zu Mietern und Wohnungseigentümern. Als „Problemlöser“ sucht ISP zusammen mit dem Konsumenten nach individuellen Lösungen, die Komplexität reduzieren, den Komfort steigern und eine Zeitersparnis bewirken.

Zusätzlich fördern die Service-Stellen eine lebendige Nachbarschaft, indem durch ISP Veranstaltungen wie Fachvorträge und Kurse organisiert werden. Sie ermöglichen die Kommunikation zwischen den Bewohnern. Dafür soll zukünftig auch die Kommunikationsplattform Animus einen Beitrag leisten.

2.6 Value Chain Position

Im Wertschöpfungsnetzwerk ist Interboden für das Service-Wohnen Wohnraumanbieter, die Service-Gesellschaft von Interboden Intermediär und Dienstleister. Tabelle 3 zeigt die Rollenverteilung der Akteure für das Service-Wohnen von Interboden.

Akteur	Rolle	Aufgaben
Interboden (Bauträger und Vermieter/Verkäufer des Wohnraums)	Wohnraumanbieter	• Stellt Wohnraum zur Verfügung • Stellt Räumlichkeiten für Service-Stellen zur Verfügung (die von ISP gemietet werden) • Stellt Gästeappartements und Gesellschaftsräume zur Verfügung, die ein Mieter über ISP kostenpflichtig mieten kann
Interboden Service Plus (Service-Gesellschaft der Interboden)	Intermediär	• Aufbau und Pflege der Beziehungen zu Konsumenten • Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern • Netzwerkmanagement
Dienstleister • Mitarbeiter von ISP • Externe, regionale Dienstleister	Dienstleister	• Dienstleistungen für Konsumenten

Tabelle 3: Rollen- und Aufgabenverteilung bei Interboden für das Service-Wohnen

2.7 Partner

ISP erbringt einige Dienstleistungen für Konsumenten selbst. Dazu gehören u. a. der Brötchenservice, Wohnungsbetreuung bei Ferienabwesenheit, Entgegennahme von Paketen, Handwerkerdienste und der Kleideränderungsservice. Externe Dienstleister erbringen die nicht von ISP abgedeckten Dienstleistungen. Die Wohnungsreinigung und Fensterreinigung leisten jeweils familiengeführte KMU. Zusätzlich besteht eine Kooperation mit einer Wäscherei. Für die Entwicklung des Animus-Portals arbeitet Interboden mit einem IKT-Unternehmen zusammen.

2.8 Aktivitäten

Im Wertschöpfungskonzept leistet ISP drei Hauptaufgaben: Akquise und Beziehungspflege zu Konsumenten aus dem Bestand von Mietern und Wohnungseigentümern, Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern sowie Netzwerkmanagement für die am Service-Wohnen beteiligten Dienstleister.

Akquise und Beziehungspflege zu Konsumenten: An den Miet- bzw. Kaufvertrag ist ein Service-Vertrag für ISP gekoppelt. Interboden verfolgt das Ziel, möglichst viele Mieter und Wohnungseigentümer als Konsumenten für das Service-Wohnen zu gewinnen und die hohe Nutzungsquote von 90% zu halten.

Vermittlung zwischen Konsumenten und Dienstleistern: Als Intermediär vermittelt ISP zwischen Konsumenten und Dienstleistern, wie Abbildung 3-12 zeigt.

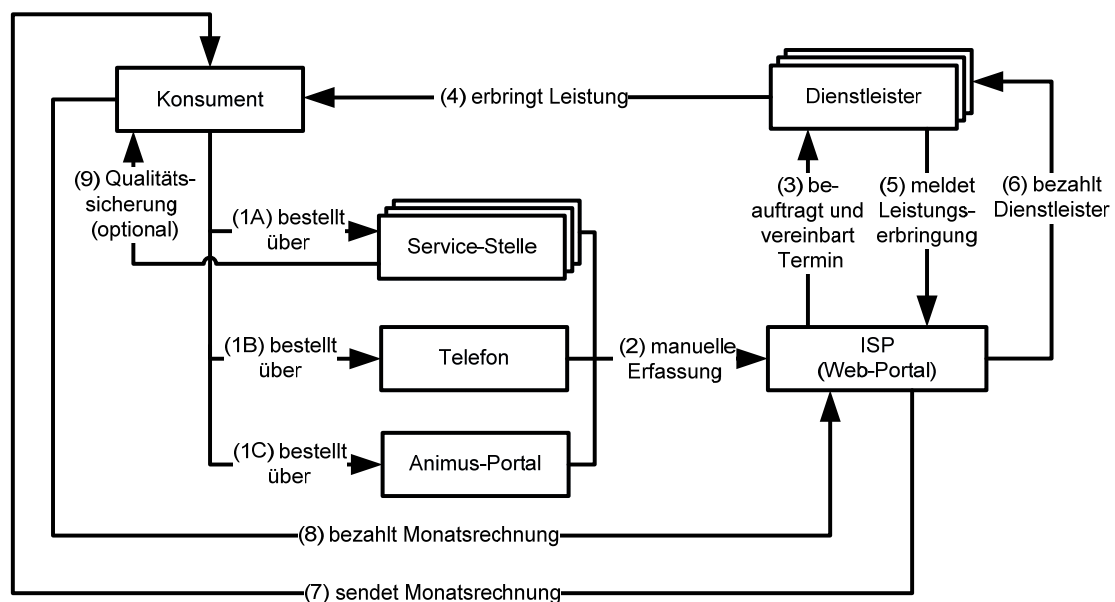


Abbildung 2: Vermittlung zwischen einem Konsumenten und einem Dienstleister durch ISP

Der Vermittlungsprozess ist bei ISP wie folgt gestaltet:

- (1A) Ein Konsument bestellt über eine der drei Service-Stellen, per Telefon (1B) oder elektronisch über das Animus-Portal (1C).
- (2) Ein Mitarbeiter der Service-Stelle erfasst über ein Web-Portal (Abwicklungssystem von Interboden) die Bestellung. Bestellungen über das Animus-Portal generieren eine E-Mail, die ebenfalls von einem Mitarbeiter manuell im Web-Portal erfasst werden.
- (3) ISP beauftragt eigene Mitarbeiter oder externe Dienstleister telefonisch oder elektronisch per E-Mail und koordiniert den Termin zur Leistungserbringung.
- (4) Mitarbeiter von ISP oder der externe Dienstleister erbringen die Leistung.
- (5) Der Dienstleister meldet die Leistungserbringung an ISP.

- (6) ISP bezahlt zeitnah den externen Dienstleister.
- (7) ISP sendet eine Monatsrechnung mit allen in der Abrechnungsperiode bezogenen Dienstleistungen an den Konsumenten.
- (8) Der Konsument bezahlt die Monatsrechnung an ISP.
- (9) Punktuell überprüft ISP die Qualität der erbrachten Dienstleistungen.

Netzwerkmanagement: ISP führt als Netzwerkmanager folgende Aufgaben aus:

- *Selektion:* Suche und Auswahl von lokalen Dienstleistern, die Services für Konsumenten leisten.
- *Allokation:* ISP beauftragt entweder eigene Mitarbeiter oder externe Dienstleister, die Services bei Konsumenten erbringen.
- *Regulation:* Mit jedem Dienstleister schliesst ISP einen Vertrag (Service-Level-Agreement) ab, der die Zusammenarbeit regelt. Wichtig sind die Qualität und die Zuverlässigkeit des Dienstleisters.
- *Evaluation:* Diese Aufgabe dient der kritischen Beleuchtung des gesamten Netzwerks sowie des Leistungsbeitrags der einzelnen, am Service-Wohnen beteiligten Dienstleister. ISP kontrolliert die Qualität der Dienste und beendet bei wiederholten Qualitätsmängeln die Zusammenarbeit mit fehlbaren Dienstleistern.

2.9 Ressourcen

Tabelle 4 gibt einen Überblick über die von ISP benötigten Ressourcen.

Ressource	Beschreibung
Mitarbeiter	Die Mitarbeiter von ISP sind wichtige Ressourcen für das Service-Wohnen. Mitarbeiter, die in den Service-Stellen vermitteln, benötigen ein hohes Mass an Empathie und Konsumentenorientierung, um als „Problemlöser“ aufzutreten. Die Mitarbeiter von ISP, die Dienstleistungen erbringen, sind kundenorientiert, zuverlässig, arbeiten mit hohem Qualitätsanspruch und sind freundlich.
Service-Stellen	ISP betreibt drei Service-Stellen, über die das Unternehmen in den Kontakt zu Mietern und Wohnungseigentümern tritt. Sie steigern die Sichtbarkeit der Marke beim Konsumenten.
Gemeinschaftsräume und Gästeappartements	Gemeinschaftsräume und Gästeappartements können optional gemietet werden. Sie sind eine Leistungskomponente für das Service-Wohnen.
Animus-Portal	Das Animus-Portal dient als Kommunikationsplattform, als elektronischer Kundenkanal zur Dienstbestellung und zur Prozessunterstützung (z. B. elektronische Schadensmeldung, Änderung von Mieterdaten durch den Mieter).
Web-Portal zur Bestellabwicklung	Ein Web-Portal dient zur Abwicklung der Dienstvermittlung.

Tabelle 4: Ressourcen von Interboden Service Plus für das Service-Wohnen

2.10 Erträge

Erlöse generiert ISP durch drei Erlösquellen:

- Mieter und Wohnungseigentümer einer Wohnung mit ISP bezahlen pro Monat eine Service-Pauschale. Die Höhe der Pauschale richtet sich nach der Wohnungsgrösse oder nach der Anzahl Wohnungen, die an eine Service-Stelle angebunden sind.
- Wenn ein Konsument kostenpflichtige Dienstleistungen eines externen Dienstleisters bestellt, generiert ISP als zweite Erlösquelle eine Vermittlungsmarge. Die Dienstleister gewähren ISP einen Rabatt. ISP verkauft Dienstleistungen zu Marktpreisen an Konsumenten weiter und realisiert eine Vermittlungsmarge in der Höhe der Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis.
- Umsätze aus Dienstleistungen, die ISP beim Service-Wohnen für Konsumenten erbringt.

Das Erlösmodell von Interboden und ISP für das Service-Wohnen zeigt Abbildung 3-13.

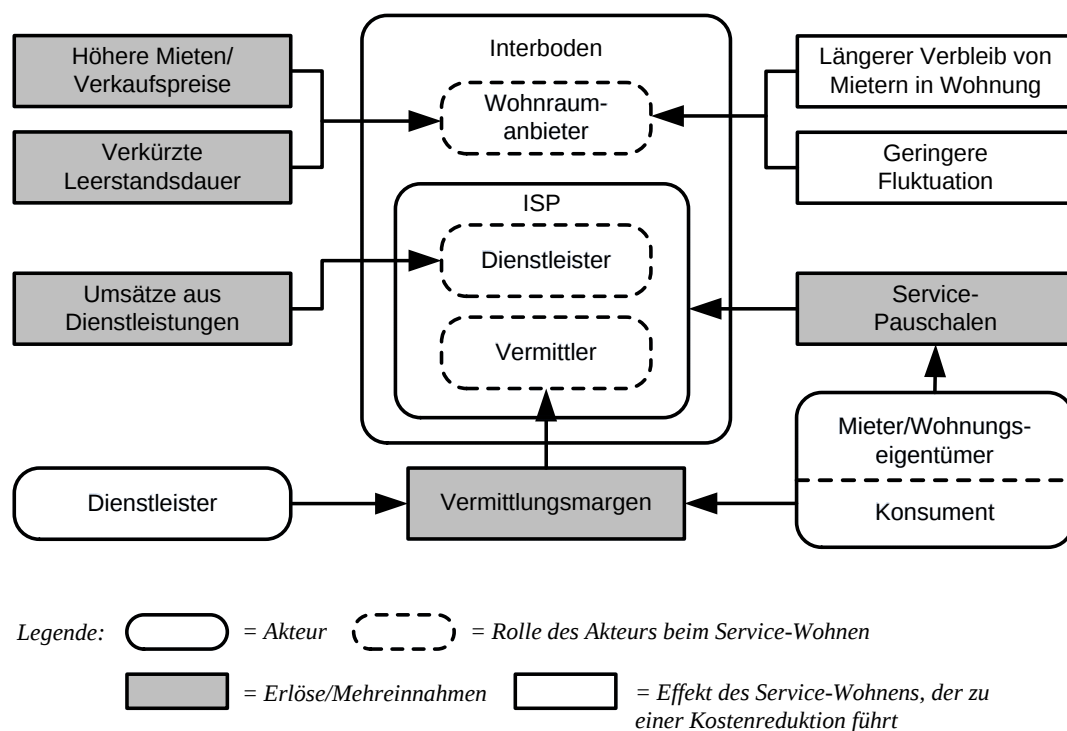


Abbildung 3: Erlösmodell von Interboden für das Service-Wohnen

Neben den direkten Erlösen realisiert Interboden als Bauträger und Verkäufer/Vermieter von Wohnungen durch das Service-Wohnen eine Reihe von indirekten Erlösen:

- *Höhere Mieten und Verkaufspreise von Wohnungen:* Interboden bietet qualitativ hochwertigen Wohnraum an attraktiven Lagen. Das Service-Wohnen wertet den Wohnraum auf, wodurch neben einer Service-Pauschale auch höhere Mieten und Verkaufspreise verlangt werden.
- *Bessere Auslastung:* Das Service-Wohnen dient als zusätzliches Verkaufsargument. Als Marketing-Instrument hilft es, die Leerstandsdauer bei Mieterwechsel zu verkürzen und somit die Auslastung zu erhöhen.

- *Längerer Verbleib von Mietern in der Wohnung und geringere Fluktuation:* Die mit dem Service-Wohnen gestärkte Kundenbindung bewirkt einen längeren Verbleib von Mietern in der Wohnung, was die Fluktuationsrate reduziert und Kosten spart (z. B. durch später anfallende Renovation bei Mieterwechsel).
- *Wertsteigerung von Immobilien:* Liegenschaften, die über ein Service-Wohnen verfügen, können teurer veräußert werden. Sie gewinnen durch das Service-Wohnen an Wert.

Interboden hofft, durch das Animus-Portal nicht nur mehr einzunehmen, sondern auch Kosten einzusparen. Zukünftig sollen über das Portal die Mieter Mängel in der Wohnung melden, was Kosten bei der Schadensfallabwicklung spart.

Das Jahresergebnis von ISP ist in etwa ausgeglichen. Die Service-Pauschalen und Vermittlungsmargen decken die Ausgaben für Personal und Betrieb der Service-Stellen.

Neben den finanziellen Aspekten bringt Interboden folgende qualitative Vorteile mit dem Service-Wohnen in Verbindung:

- Das Dienstleistungskonzept ist ein Differenzierungsmerkmal von Wettbewerbern und ein Marketing-Instrument bei Vermietung und Verkauf von Wohnungen.
- Der Kontakt zu Konsumenten über Service-Stellen steigert die Identifikation der Mieter mit Interboden und dem Quartier. Dies führt zu einer höheren Kundenbindung.
- Interboden gewinnt an sozialem Ansehen gegenüber dem Investor und in der Öffentlichkeit.

2.11 Kosten

Grossen Anteil an den Kosten von ISP haben:

- Personalausgaben für fünf Vollzeitäquivalente, aufgeteilt auf drei Vollzeitstellen, drei Teilzeitstellen und sechs geringfügig Beschäftigte.
- Miete und Unterhalt für die Service-Stellen, Vorhaltekosten von Gästeappartements und Gemeinschaftsräume sowie Mietausgaben für Tiefgaragenparkplätze, die ISP an die Interboden zu Marktpreisen entrichtet.
- Ausgaben für Entwicklung und Betrieb des Web-Portals zur Bestellabwicklung und für das Animus-Portal.

2.12 Quantitatives Wachstum

ISP will quantitatives Wachstum bei Dienstleistungsbezug erreichen, indem die Kundenkanäle zur Dienstbestellung ausgebaut werden. Dafür ist eine Erweiterung der täglichen Öffnungszeiten der Service-Stellen auf 8 bis 10 Stunden geplant. ISP bietet bereits heute eine „rund um die Uhr“ Erreichbarkeit per Telefon. Für Konsumenten, die das „Schlüsseldepot“ kosten-

pflichtig nutzen, steht ein Mitarbeiter über ein Mobiltelefon 24 Stunden und sieben Tage die Woche für Notfälle zur Verfügung. Laut ISP kommt es ungefähr jedes Wochenende zu einem „Notfalleinsatz“, wenn ein Bewohner die Wohnung ohne Schlüssel verlässt und sich ausschliesst oder den Schlüssel während seiner Abwesenheit verliert. ISP denkt über eine Kooperation mit einem externen Call-Center nach, das eine rund um die Uhr Verfügbarkeit gewährleisten soll.

ISP rechnet damit, durch hohe Qualität bei der Vermittlung und Leistungserbringung die Akzeptanz bei Konsumenten zu erhöhen. Dadurch hofft ISP, einen (Mehr-)Umsatz bei Dienstleistungen zu erreichen.

2.13 Evolution

ISP entwickelt das Dienstleistungsportfolio weiter. Das Institut für Lebenswelten und ein „Zukunftsbeirat“, der sich aus Mietern und Wohnungseigentümern von Interboden aus verschiedenen Quartieren zusammensetzt, liefern Impulse für die evolutionäre Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios. Folgende Leistungen will ISP in das Portfolio aufnehmen:

- Car-Sharing in Kooperation mit einem externen Anbieter.
- Kaminzimmer mit Bibliothek in Neubauten.
- Kiosk oder „Tante-Emma-Laden“ in den Liegenschaften oder Quartieren, die von externen Anbietern betrieben werden.

Ausserdem plant ISP eine Kooperation mit externen Anbietern zu themenbezogenen Konzepten. Dabei werden spezialisierte Angebote für die Bereiche Wohnen im Alter und Wohnen für Studenten entwickelt.

Als ein weiterer evolutionärer Schritt wird die Ausweitung der Versorgung über Service-Stellen und das Animus-Portal ins Quartier ausserhalb der Interboden-Immobilien diskutiert. Dadurch soll das Angebot nicht nur eigenen Mietern und Wohnungseigentümern, sondern allen Bewohnern eines Quartiers angeboten werden. Das Animus-Portal soll in Zukunft weitere Akteure, wie die Kommune oder Stadtwerke, vernetzen. Als Vertriebskanal mit einem hohen Potenzial für Cross-Selling spielt es eine wichtige Rolle bei der zukünftigen Entwicklung des Service-Wohnens für Interboden.

3 Wettbewerb und Rahmenbedingungen

Intermoden steht in den Bereichen Architektur, Projektentwicklung und Bauträgerschaft in Konkurrenz zu anderen Anbietern. Nach Einschätzung der Interboden-Geschäftsführung gleichen sich Architekturen untereinander immer mehr an. Vielen Immobilienunternehmen ist es heute möglich, Wohnraum auf qualitativ hochwertigem Niveau zu realisieren. Anbieter suchen deshalb nach Differenzierungsmöglichkeiten.

Das Service-Wohnen ist für Interboden ein Instrument für die Differenzierung. Das Unternehmen möchte sich noch weiter vom „Architektenanbieter“ hin zu einem „Dienstleistungsanbieter“ entwickeln.

Die Entwicklung der Rahmenbedingungen für das Service-Wohnen schätzt Interboden positiv ein. Das Unternehmen rechnet mit einer Zunahme der Nachfrage nach Dienstleistungen. Interboden hat drei Treiber identifiziert:

- *Die Anforderungen von Konsumenten an einen Wohnraumanbieter steigen:* Das Komfortbedürfnis und der Wunsch nach einfachen, komplexitätsreduzierenden Lösungen nehmen zu. Interboden positioniert sich als Problemlöser, der den Alltag von Mietern und Wohnungseigentümern vereinfacht.
- *Das Service-Wohnen wird bekannter, und die Akzeptanz steigt:* In der Vergangenheit gab es Vorbehalte gegenüber dem Konzept, da Leistungsumfang und Positionierung des Service-Wohnens unklar waren. Das komfortorientierte Service-Wohnen von Interboden wurde mit „betreutem Wohnen“ gleichgesetzt. Immer mehr erkennen die Mieter und Wohnungseigentümer, dass sich das Service-Wohnen auch an jüngere Zielgruppen richtet und den Wohnkomfort steigert.
- *Steuerliche Absetzbarkeit von Dienstleistungen steigern den Konsum:* Konsumenten können 20 Prozent oder maximal 4'000 EUR pro Jahr für von ihnen entrichtete Lohnkosten (exklusive Materialkosten oder Anfahrtspauschalen) auf haushaltsnahen Dienstleistungen von der Steuer absetzen. ISP weist die Lohnkosten bei Leistungserbringung entsprechend auf den Rechnungen aus, die an Konsumenten gestellt werden. Die steuerliche Absetzbarkeit wertet legal bezogene Dienstleistungen auf und wirkt sich positiv auf die Nachfrage aus.

4 Erkenntnisse

Zusammenfassend ist die Geschäftsmodellarchitektur in Tabelle 5 dargestellt.

Partner • Externe Dienstleister • Partner für Entwicklung des Animus-Portals	Aktivitäten • Akquise und Beziehungspflege zu Konsumenten • Vermittlung • Netzwerkmanagement	Leistungsangebot • Service-Wohnen für die eigenen Mieter/ Wohnungsbesitzer (Dienstleistungsangebot, das Mitarbeiter von ISP oder externe Dienstleister erbringen) • Zusätzliche Räumlichkeiten (Gästewohnung, Gemeinschaftsräume), die Konsumenten mieten können	Kundenkanäle • Service-Stelle • Telefon • Animus-Portal	Kundensegmente • Mieter und Wohnungseigentümer mit Komfortwunsch
	Ressourcen • Empathische Mitarbeiter für Vermittlung und Dienstleistung • Service-Stellen • Gemeinschaftsräume und Gästeapartments • Web-Portal zur Bestellabwicklung • Animus-Portal		Kundenbeziehung • Persönliche Beziehung zu Konsumenten mit „Problemlösungsanspruch“ • Kundenbeziehung über Animus-Portal	
	Value Chain Position • Interboden: Wohnraumanbieter • ISP: Intermediär und Dienstleister			
Kosten • Personalkosten • Ausgaben für Betrieb der Service-Stellen • Ausgaben für IKT ◦ Web-Portal für Abwicklung ◦ Animus-Portal			Erträge • Direkte Erträge ◦ Service-Pauschale ◦ Vermittlungsmargen ◦ Umsätze der Dienstleistungen, die ISP selbst erbringt • Indirekte Erträge ◦ Höhere Mieten und Verkaufspreise ◦ Wertsteigerung der Immobilien ◦ Bessere Auslastung durch Verkürzung der Leerstdandauer Kostenreduktion durch Service-Wohnen aufgrund: • längeren Verbleibs von Mietern in der Wohnung • geringerer Fluktuation	
Quantitatives Wachstum • Zugang zu Dienstleistungen verbessern (etwa über längere Öffnungszeiten der Service-Stellen) • Hohe Qualität bei Vermittlung und Leistungserbringung soll Akzeptanz bei Konsumenten erhöhen und eine (Mehr-)Nachfrage stimulieren			Evolution • Ausbau Dienstleistungsportfolio • Quartiersversorgung • Vernetzung von weiteren Akteuren über das Animus-Portal	

Tabelle 5: Ausprägung der Elemente des Geschäftsmodells für das Service-Wohnen

Aus der Fallstudie werden folgende Erkenntnisse zum Geschäftsmodell von ISP abgeleitet:

- *Konsumenten wünschen Komplexitätsreduktion und sind bereit, dafür zu bezahlen:* Mieter und Wohnungseigentümer mit wenig Zeit nutzen Dienstleistungen über Interboden, weil sie ihren Alltag erleichtern. Im Gegenzug werden Service-Pauschalen akzeptiert, die zur Finanzierbarkeit des Service-Wohnens beitragen.
- *Die Service-Stellen sind an die individuellen Anforderungen am Standort angepasst:* ISP legt den Flächenbedarf, die Öffnungszeiten und den Umfang des Dienstleistungs-

angebots für jeden Standort einer Service-Stelle individuell fest. Einflussfaktoren für die Konzeption einer Service-Stelle sind die Anzahl an angeschlossenen Wohnungen und die Bewohnerklientel. Für jedes Quartier bzw. an jeder Service-Stelle gibt es ein eigenes Service-Konzept und es werden, abhängig vom Leistungsangebot, unterschiedlich hohe Service-Pauschalen verlangt.

- *Das Service-Wohnen wächst über Neubauten:* Bei Neubauten ist das Service-Wohnen von Anfang an integraler Bestandteil des Leistungsangebots. Eine Anpassung von bestehenden Verträgen oder eine Akquise von Konsumenten aus dem Bestand über zusätzliche Verträge ist schwieriger und aufwändiger als ein Wachstum über Neubauten.
- *Service-Stellen fördern soziale Kontakte und steigern die Attraktivität und den Zusammenhalt von Bewohnern in Quartieren:* Die Service-Stellen sind Orte der Begegnung. Sie ermöglichen sozialen Austausch, was die Identifikation und den Zusammenhalt in Quartieren fördert. Einen Teil der Arbeitszeit investieren die Mitarbeiter in den Service-Stellen in das Beziehungsmanagement mit Konsumenten.
- *Das Animus-Portal ist Ausgangspunkt zur Weiterentwicklung des Service-Wohnens:* Auf Basis des Animus-Portals werden verschiedene Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells angestoßen:
 - Versorgung des Quartiers mit Service-Wohnen über einen elektronischen Kundenkanal.
 - Vernetzung verschiedener Akteure, wie Kommune oder Stadtwerke. Anbindung von weiteren Dienstleistern, die das Animus-Portal als Vertriebskanal nutzen.
 - Entwicklung des Animus-Portals zur Kommunikationsplattform für alle Bewohner eines Quartiers.
- *Service-Wohnen unterstützt Interboden bei der Entwicklung vom Architektur- zum Dienstleistungsträger:* Da Architekturen einander immer ähnlicher werden, sucht Interboden nach Differenzierungsmöglichkeiten. Das Service-Wohnen ist für Interboden eine Massnahme, um sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Der Image-Gewinn hilft bei der Projektakquise und beim Wettbewerb um Grundstücke.

5 Quellen

5.1 Literatur

[Götzen 2012]

Götzen, R., Das Interboden-Konzept: „Innovative Lebenswelten“, 8. Workshop des Independent Living Netzwerks St. Gallen, St. Gallen, 11.10 2012

5.2 Expertengespräche

Elke Dressler (Leiterin Interboden Service Plus), 30.11.2012

Dr. Reiner Götzen (Geschäftsführer Interboden), 30.11.2012

Christoph Sawall (Leiter Unternehmensentwicklung Wohnen bei Interboden), 30.11.2012