

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Handlungsbedarf .....	1
1.2	Ziele, Adressaten und Nutzen der Arbeit .....	5
1.3	Einordnung der Arbeit .....	7
1.4	Forschungsmethodik.....	8
1.5	Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2</b>	<b>Grundlagen.....</b>	<b>11</b>
2.1	Service-Wohnen.....	11
2.1.1	Definition.....	11
2.1.2	Rollen und Aufgaben für das Service-Wohnen.....	16
2.1.3	Leistungskomponenten für das Service-Wohnen.....	19
2.1.3.1	Wohnraum .....	19
2.1.3.2	Intermediation.....	21
2.1.3.3	Dienstleistung .....	24
2.1.4	Akteure für das Service-Wohnen .....	28
2.1.4.1	Natürliche Personen.....	29
2.1.4.2	Unternehmen der Wohnungswirtschaft .....	29
2.1.4.3	Spezialisierte Vermittler .....	31
2.1.4.4	Dienstleister .....	33
2.1.4.5	Kommunen.....	34
2.1.4.6	Stationäre Anbieter .....	35
2.1.4.7	Versicherungen .....	35
2.1.5	Theorie- und Wissenschaftsbezug.....	37
2.1.5.1	Transaktionskostentheorie .....	37
2.1.5.2	Theorie der Verfügungsrechte .....	38
2.1.5.3	Austauschtheorie.....	39
2.1.5.4	Gerontologie .....	40
2.1.5.5	Independent Living.....	41

---

2.1.5.6	Ambient Assisted Living .....	42
2.1.5.7	Geschäftsmodelle für technische Assistenzsysteme .....	43
2.2	Geschäftsmodell .....	44
2.2.1	Modellverständnis .....	44
2.2.2	Ursprung und Verbreitung des Geschäftsmodellkonzepts .....	45
2.2.3	Geschäftsmodellansatz für das Service-Wohnen .....	46
2.2.4	Service-Wohnen als strategisches Geschäftsfeld .....	52
2.2.5	Geschäftsmodell, Strategie und operative Planung .....	53
2.3	Zusammenfassung der Grundlagen .....	56
<b>3</b>	<b>Fallstudien .....</b>	<b>57</b>
3.1	Fallstudienmethodik .....	57
3.2	Fallstudienraster .....	59
3.3	Auswahl der Fälle .....	59
3.4	Bonacasa .....	60
3.4.1	Unternehmen .....	60
3.4.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen .....	61
3.4.2.1	Leistungskonzept .....	61
3.4.2.2	Kunden .....	64
3.4.2.3	Leistungsangebot .....	66
3.4.2.4	Kundenkanäle .....	69
3.4.2.5	Kundenbeziehung .....	70
3.4.2.6	Value Chain Position .....	71
3.4.2.7	Ressourcen .....	71
3.4.2.8	Aktivitäten .....	72
3.4.2.9	Partner .....	73
3.4.2.10	Erlöse .....	74
3.4.2.11	Kosten .....	75
3.4.2.12	Quantitatives Wachstum .....	75
3.4.2.13	Evolution .....	75

---

3.4.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen.....	76
3.4.4	Erkenntnisse.....	76
3.5	FACO.....	78
3.5.1	Unternehmen .....	78
3.5.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen .....	79
3.5.2.1	Leistungskonzept .....	79
3.5.2.2	Konsumenten .....	79
3.5.2.3	Leistungsangebot .....	80
3.5.2.4	Kundenkanäle .....	81
3.5.2.5	Kundenbeziehung .....	81
3.5.2.6	Value Chain Position .....	82
3.5.2.7	Partner.....	82
3.5.2.8	Aktivitäten .....	83
3.5.2.9	Ressourcen.....	85
3.5.2.10	Erlöse.....	85
3.5.2.11	Kosten.....	86
3.5.2.12	Quantitatives Wachstum.....	87
3.5.2.13	Evolution .....	87
3.5.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen.....	87
3.5.4	Erkenntnisse.....	88
3.6	GEWOBA.....	89
3.6.1	Unternehmen .....	89
3.6.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen .....	90
3.6.2.1	Leistungskonzept .....	90
3.6.2.2	Konsumenten .....	91
3.6.2.3	Leistungsangebot .....	91
3.6.2.4	Kundenkanäle .....	93
3.6.2.5	Kundenbeziehung .....	94
3.6.2.6	Value Chain Position .....	95

---

3.6.2.7	Partner.....	95
3.6.2.8	Aktivitäten.....	96
3.6.2.9	Ressourcen.....	98
3.6.2.10	Erlöse.....	99
3.6.2.11	Kosten.....	101
3.6.2.12	Quantitatives Wachstum.....	102
3.6.2.13	Evolution.....	102
3.6.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen.....	103
3.6.4	Erkenntnisse.....	104
3.7	Interboden.....	106
3.7.1	Unternehmen.....	106
3.7.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen.....	107
3.7.2.1	Leistungskonzept.....	107
3.7.2.2	Konsumenten.....	108
3.7.2.3	Leistungsangebot.....	109
3.7.2.4	Kundenkanäle.....	110
3.7.2.5	Kundenbeziehung.....	111
3.7.2.6	Value Chain Position.....	112
3.7.2.7	Partner.....	112
3.7.2.8	Aktivitäten.....	112
3.7.2.9	Ressourcen.....	114
3.7.2.10	Erträge.....	114
3.7.2.11	Kosten.....	116
3.7.2.12	Quantitatives Wachstum.....	117
3.7.2.13	Evolution.....	117
3.7.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen.....	118
3.7.4	Erkenntnisse.....	119
3.8	Lekker Leven.....	121
3.8.1	Unternehmen.....	121

---

3.8.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen .....	121
3.8.2.1	Leistungskonzept .....	121
3.8.2.2	Kunden .....	122
3.8.2.3	Leistungsangebot .....	124
3.8.2.4	Kundenkanäle .....	125
3.8.2.5	Kundenbeziehung .....	126
3.8.2.6	Value Chain Position .....	126
3.8.2.7	Partner .....	127
3.8.2.8	Aktivitäten .....	128
3.8.2.9	Ressourcen .....	132
3.8.2.10	Erlöse .....	133
3.8.2.11	Kosten .....	134
3.8.2.12	Quantitatives Wachstum .....	134
3.8.2.13	Evolution .....	134
3.8.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen .....	135
3.8.4	Erkenntnisse .....	136
3.9	Wincasa .....	138
3.9.1	Unternehmen .....	138
3.9.2	Geschäftsmodell für das Service-Wohnen .....	140
3.9.2.1	Leistungskonzept .....	140
3.9.2.2	Konsumenten .....	141
3.9.2.3	Leistungsangebot .....	142
3.9.2.4	Kundenkanäle .....	143
3.9.2.5	Kundenbeziehung .....	143
3.9.2.6	Value Chain Position .....	143
3.9.2.7	Partner .....	144
3.9.2.8	Aktivitäten .....	144
3.9.2.9	Ressourcen .....	147
3.9.2.10	Erlöse .....	147

3.9.2.11	Kosten.....	148
3.9.2.12	Quantitatives Wachstum.....	149
3.9.2.13	Evolution .....	149
3.9.3	Wettbewerb und Rahmenbedingungen.....	149
3.9.4	Erkenntnisse.....	150
<b>4</b>	<b>Gestaltungsoptionen .....</b>	<b>154</b>
4.1	Gestaltungsoptionen für Geschäftsmodellelemente .....	154
4.1.1	Kunden.....	154
4.1.1.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	154
4.1.1.2	Gestaltungsoptionen .....	164
4.1.2	Leistungsangebot.....	165
4.1.2.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	165
4.1.2.2	Gestaltungsoptionen .....	170
4.1.3	Kundenkanäle.....	170
4.1.3.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	170
4.1.3.2	Gestaltungsoptionen .....	172
4.1.4	Kundenbeziehung.....	173
4.1.4.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	173
4.1.4.2	Gestaltungsoptionen .....	175
4.1.5	Value Chain Position.....	176
4.1.5.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	176
4.1.5.2	Gestaltungsoptionen .....	181
4.1.6	Aktivitäten .....	184
4.1.6.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	184
4.1.6.2	Gestaltungsoptionen .....	184
4.1.7	Ressourcen.....	185
4.1.7.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	185
4.1.7.2	Gestaltungsoptionen .....	188
4.1.8	Partner.....	189

---

4.1.8.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	189
4.1.8.2	Gestaltungsoptionen .....	190
4.1.9	Erträge .....	192
4.1.9.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	192
4.1.9.2	Gestaltungsoptionen .....	196
4.1.10	Kosten .....	197
4.1.10.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	197
4.1.10.2	Gestaltungsoptionen .....	197
4.1.11	Quantitatives Wachstum.....	198
4.1.11.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	198
4.1.11.2	Gestaltungsoptionen .....	202
4.1.12	Evolution .....	204
4.1.12.1	Ausprägung des Geschäftsmodellelements .....	204
4.1.12.2	Gestaltungsoptionen .....	205
4.2	Geschäftsmodellarchitektur .....	207
4.2.1	Veränderung bei kunden- bzw. konsumentenbezogener Evolution.....	207
4.2.2	Veränderung bei angebotsbezogener Evolution.....	208
4.2.3	Veränderung bei finanzbezogener Evolution .....	209
4.2.4	Veränderung bei ressourcenbezogener Evolution.....	210
<b>5</b>	<b>Gestaltungsvorschläge .....</b>	<b>212</b>
5.1	Anbieterkategorien von Service-Wohnen.....	212
5.2	Untersuchung des wirtschaftlichen Potenzials .....	213
5.2.1	Grundlagen zur Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	213
5.2.2	Vorgehen bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	215
5.3	Gestaltungsvorschlag für Wohntraum .....	226
5.3.1	Übersicht.....	226
5.3.2	Rahmenbedingungen und Herausforderungen .....	227
5.3.3	Ziele von Wohntraum im Bereich Service-Wohnen .....	228
5.3.4	Konfiguration der Geschäftsmodellelemente .....	229

---

5.3.4.1	Leistungskonzept .....	229
5.3.4.2	Kanäle .....	233
5.3.4.3	Wertschöpfungskonzept .....	234
5.3.4.4	Ertragskonzept .....	240
5.3.5	Geschäftsmodellarchitektur .....	241
5.3.6	Untersuchung des wirtschaftlichen Potenzials .....	242
5.3.6.1	Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	242
5.3.6.2	Sensitivitätsanalyse .....	269
5.3.6.3	Finanzielle Beurteilung .....	271
5.3.6.4	Qualitative Beurteilung .....	272
5.3.7	Zusammenfassung .....	274
5.4	Gestaltungsvorschlag für FM Plus .....	274
5.4.1	Übersicht .....	274
5.4.2	Rahmenbedingungen und Herausforderungen .....	275
5.4.3	Ziele von FM Plus im Bereich Service-Wohnen .....	275
5.4.4	Konfiguration der Geschäftsmodellelemente .....	276
5.4.4.1	Leistungskonzept .....	276
5.4.4.2	Kanäle .....	280
5.4.4.3	Wertschöpfungskonzept .....	281
5.4.4.4	Ertragskonzept .....	286
5.4.5	Geschäftsmodellarchitektur .....	287
5.4.6	Untersuchung des wirtschaftlichen Potenzials .....	288
5.4.6.1	Wirtschaftlichkeitsrechnung .....	288
5.4.6.2	Sensitivitätsanalyse .....	303
5.4.6.3	Finanzielle Beurteilung .....	306
5.4.6.4	Qualitative Beurteilung .....	307
5.4.7	Zusammenfassung .....	308
5.5	Gestaltungsvorschlag für Pro Lebensqualität .....	308
5.5.1	Übersicht .....	308



---

5.5.2	Rahmenbedingungen und Herausforderungen .....	309
5.5.3	Ziele von PLQ im Bereich Service-Wohnen.....	310
5.5.4	Konfiguration der Geschäftsmodellelemente.....	310
5.5.4.1	Leistungskonzept.....	310
5.5.4.2	Kanäle.....	314
5.5.4.3	Wertschöpfungskonzept .....	314
5.5.4.4	Ertragskonzept .....	320
5.5.5	Geschäftsmodellarchitektur.....	321
5.5.6	Untersuchung des wirtschaftlichen Potenzials.....	322
5.5.6.1	Wirtschaftlichkeitsrechnung.....	322
5.5.6.2	Sensitivitätsanalyse.....	339
5.5.6.3	Finanzielle Beurteilung.....	341
5.5.6.4	Qualitative Beurteilung.....	342
5.5.7	Zusammenfassung .....	343
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>344</b>
6.1	Ergebnisse.....	344
6.2	Erkenntnisse zu Geschäftsmodellen für das Service-Wohnen .....	344
6.2.1	Geschäftsmodelle sind konsumentenorientiert.....	345
6.2.2	Geschäftsmodelle sind vernetzt.....	345
6.2.3	Geschäftsmodelle nutzen IKT .....	346
6.2.4	Geschäftsmodelle basieren auf hybriden Erlösmodellen .....	348
6.2.5	Geschäftsmodelle sind mittel- bis langfristig orientiert .....	349
6.3	Handlungsempfehlungen .....	349
6.3.1	Strategische Ausrichtung.....	349
6.3.2	Leistungskonzept.....	350
6.3.3	Kanäle.....	352
6.3.4	Wertschöpfungskonzept .....	354
6.3.5	Ertragskonzept.....	354
6.3.6	Entwicklungskonzept.....	355

---

6.4	Kritische Würdigung.....	356
6.5	Weiterer Forschungsbedarf.....	358
6.6	Ausblick.....	359
6.6.1	Entwicklung bei Wohn- und Lebensformen.....	360
6.6.2	Neuer Typus von Geschäftsmodellen.....	361
6.6.3	Hybride Angebote mit Einbezug von Freiwilligenarbeit .....	363
6.6.4	Innovationen im Bereich von IKT.....	364
<b>Anhang A</b>	<b>Fallstudien.....</b>	<b>366</b>
Anhang A.1	Fallstudieninterviews.....	366
Anhang A.2	Quellen.....	366
Anhang A.3	Publikationen zu den Fallstudien.....	367
<b>Anhang B</b>	<b>Konsumentensegmentierung.....</b>	<b>368</b>
Anhang B.1	Zweck.....	368
Anhang B.2	Grundlagen.....	368
Anhang B.3	Herleitung .....	371
<b>Anhang C</b>	<b>Verkaufsbotschaften .....</b>	<b>375</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>.....</b>	<b>376</b>