



# input

**Geldpolitik zwischen  
Deflationsgespenstern und Inflationsmärchen**

Wertsteigerungstrategien im Kontext  
des Controllings von Immobilienunternehmen

Staatliche Klimaziele vs. Wirtschaftlichkeit  
der Sanierung von Wohngebäuden

Führungseignung – Will ich führen? Kann ich führen?

Neues im Arbeitsrecht | E-Mail-Netiquette



Deutsche  
Immobilien-Akademie  
an der  
Universität Freiburg  
GmbH





# Aufbau- und Vertiefungsstudiengänge an der VWA!

## ■ Bachelor of Arts (B.A.)

Management

Gesundheitsmanagement

## ■ Marketing Manager/in (VWA)

## ■ Mediator/in (VWA)

## ■ Social Media Manager/in (VWA)



[www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)



VWA Freiburg  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg  
Telefon: 0761 / 3 86 73 - 0  
Telefax: 0761 / 3 86 73 - 33  
[www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)

# Inhalt

<u>Geldpolitik zwischen Deflationsgespenstern und Inflationsmärchen</u>	<u>4</u>
<u>E-Mail-Netiquette – so gestalten Sie geschäftliche E-Mails professionell und leserfreundlich</u>	<u>8</u>
<u>Neues im Arbeitsrecht</u>	<u>10</u>
<u>Staatliche Klimaziele vs. Wirtschaftlichkeit der Sanierung von Wohngebäuden</u>	<u>12</u>
<u>Immobilienfotografie</u>	<u>16</u>
<u>Betriebswirt VWA ist ein Erfolgsgarant</u>	<u>17</u>
<u>Führungseignung – Will ich führen? Kann ich führen?</u>	<u>18</u>
<u>Wertsteigerungstrategien im Kontext des Controllings von Immobilienunternehmen</u>	<u>20</u>
<u>Duales BWL-Studium jetzt auch in Freiburg, Offenburg oder Konstanz</u>	<u>23</u>
<u>Krisen bewältigen – wie?</u>	<u>24</u>
<u>22. Freiburger Immobilientage</u>	<u>26</u>
<u>Seminarübersicht 2016</u>	<u>28</u>
<u>Absolventenportrait: Thorsten Niemzik</u>	<u>30</u>

**Impressum**  
Herausgeber: Peter Graf  
VWA Freiburg  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg  
Telefon: 0761 / 3 86 73 - 0  
Telefax: 0761 / 3 86 73 - 33  
www.vwa-freiburg.de

Redaktion: VWA Freiburg  
Verantwortlich: Christian Heinrich  
Seiler + Kunz  
Weißerlenstraße 3  
79108 Freiburg  
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0  
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Produktion: Verlag Areal  
Weißerlenstraße 3  
79108 Freiburg  
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0  
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44  
Bilder: fotolia.com,  
Verlag Areal, Autoren

ISSN 1433-2019



# Vorwort

**Liebe Leserinnen, liebe Leser,**

„**Eine Schifffahrt die ist lustig...**“ könnte man meinen. Für den Euro und die geldpolitischen Auswirkungen gilt sicherlich anderes. Erneut greift Prof. Dr. Dr. h.c. H.-H. Francke die Thematik auf und erläutert mit Hintergrundinformationen die momentanen „Schreckgespenster und Märchen“ unserer Finanzmärkte.

Auch die moderne Form der Kommunikation setzt auf Etikette oder besser Netiquette. Was für die professionelle Arbeit wichtig ist, erläutert Astrid Nothen.

Mit „Neues im Arbeitsrecht“ überschreibt RA Dr. Markus Klimsch seinen Beitrag zu arbeitsrechtlichen Veränderungen, die man kennen sollte.

Gibt es echte finanziellen Vorteile bei Sanierungen im Zusammenhang mit Energieeinsparpotentials und Investitionsvorteilen im Kreuzfeuer der Kritik. Prof. Dr. Heinz Rehkugler bringt Licht ins Förderwirrwarr und löst Widersprüche auf.

Führungsqualität ist keine reine Bauchsache. Ulf Tödter informiert über das notwendige Handwerkzeug, um Führungsseignung zu erreichen.

Immer wieder wird die Frage der Notwendigkeit eines Controllings auch oder gerade für Immobilienunternehmen diskutiert. Dass es tatsächliche Wertsteigerungschancen gibt, stellen Prof. Dr. Michael Lister und Stephan Findeisen dar.

Lebenskrisen, die nicht nur durch den Beruf auftreten, beeinflussen immer wieder unser Tun und Handeln. Wege aus Krisen, zurück in die Normalität. Geht das? Rolf Breunig zeigt Lösungsansätze.

Mit dieser Ausgabe von **input** schaffen wir erneut eine Informationsquelle im Magazinformate, die Ihnen Hintergründe erläutert und Denkanstöße verschafft. Was über Papier hinaus gehen sollte, vermitteln wir ganzjährig mit unseren Seminaren und Studiengängen bis hin zum akademischen Abschluss. Im vorliegenden Heft werden Hinweise gegeben und Wege aufgezeigt. Nutzen Sie die Angebote unserer Akademien und bleiben Sie am Ball.

**Ihr Peter Graf**  
Geschäftsführer VWA und DIA

# Geldpolitik zwischen Deflationsgespenstern und Inflationmärchen



## Neue expansive Geldpolitik

Seit März 2015 betreibt die EZB eine extrem expansive Offenmarktpolitik („Quantitative Easing“), indem sie monatlich für ca. 60 Mrd. € Anleihen (sowohl Staats- als auch Unternehmensanleihen) ankauft. Dieses geldpolitische Programm soll voraussichtlich bis Ende nächsten Jahres fortgesetzt werden, so dass die Finanzmärkte bis dahin mit einem Betrag von mehr als einer Billion € Zentralbankgeld liquidisiert werden. Die EZB begründet diese ungewöhnliche Maßnahme mit drohenden Deflationsgefahren im Eurosystem, gegen die sie wirken müsse, um die von ihr angestrebte Inflationsrate von nahe 2 v. H. zu erreichen.

Tatsächlich übertreibt sie das Ausmaß und die negativen Folgen der Deflation in grotesker Weise, um von ihrem tatsächlichen Ziel der Wachstumsförderung, für das sie allerdings kein Mandat hat, abzulenken. Aber weil ihr zinspolitisches Instrumentarium bei Leitzinssätzen von nahe Null ausgereizt ist, ist sie bereit, die unerwünschten Verteilungs- und Wohlfahrtseffekte einer Aufblähung der Zentralbankgeldmenge hinzunehmen. Gleichzeitig überschätzt sie die Bedeutung der Geldpolitik für das Wachstum und die Steuerung weltweit niedriger Zinssätze.

## Deflationsgespenster

Die angeblich drohenden Deflationsgefahren zur Begründung der expansiven Geldpolitik sind in doppelter Hinsicht übertrieben. Zum einen liegt die Inflationsrate im Eurosystem zwar nahe Null, aber dafür sind durchaus wünschenswerte Entwicklungen ursächlich: der extreme Rückgang der Erdölpreise sowie die notwendige und immer noch nicht ausreichende Verringerung von Preisen und Löhnen in den südlichen Mitgliedstaaten der Eurozone. In Deutschland beträgt die Inflationsrate gegenwärtig (Monat August 2015) 0,1 v. H.. Ohne den Ölpreiseffekt würde sie 1,1 v. H. betragen und für Ende 2016 werden Werte von ca. 2 v. H. prognostiziert.

Zum anderen werden auch die möglichen negativen Wirkungen niedriger Deflationsraten überzeichnet. Das übliche diesbezügliche Argument, das Aufschieben von Käufen der Konsumenten in die Zukunft, weil sinkende Preise erwartet werden, überzeugt für die meisten im Konsumentenpreisindex enthaltenen Güter nicht. Ebenso erscheinen Deflationsgefahren durch die Erhöhung von Reallöhnen und realen Schuldenlasten gegenwärtig irrelevant. Im Gegenteil, die aktuell

niedrige Inflationsrate hat eine Reihe positiver Effekte: sie sichert die Kaufkraft kontraktbestimmter Einkommen (Löhne, Renten), trägt zum Erhalt des Außenwerts des Euro bei und stabilisiert den Wert von Geldvermögen.

Dagegen werden die sich allmählich wieder aufbauenden Inflationsgefahren unterschätzt. Das Wachstum der Vermögenspreise, insbesondere auf Immobilienmärkten, und der damit einhergehende Verfall der Renditen sind Vorboten kommender Geldentwertungen. Wenn diese sich dann im Konsumentenpreisindex zeigen, wird es die Geldpolitik schwer haben, angesichts ihrer langen Bremswege die Inflationsrate rechtzeitig und ohne unerwünschte Störungen der Realwirtschaft zu begrenzen.

## Neue Zwischenziele

Um ihre Wachstums- und Beschäftigungsziele trotz eines Leitzinsniveaus nahe Null zu erreichen, verfolgt die EZB zwei neue Zwischenziele: Realzinssenkungen und Wechselkursabwertungen. Beide sind in der Praxis nicht einfach zu erreichen und mit unerwünschten Nebenwirkungen verknüpft.

Realzinssenkungen herbeizuführen, ist deshalb für die Geldpolitik schwierig, weil die dafür notwendigen Erhöhungen der Inflationserwartungen zugleich zu Erhöhungen der Nominalzinssätze führen. Im Ergebnis bleibt die Wirkung auf die Realzinsen, also der Differenz aus Nominalzinsen und Inflationsrate, unsicher, bzw. ist nicht auszuschließen, dass die Realzinsen steigen.

Ähnliche Gefahren drohen bei einer Politik der Wechselkursabwertung. Zum einen besteht die Gefahr eines globalen Abwertungswettlaufs der Zentralbanken, an dessen Ende nur Verlierer ankommen, weil sich die erhofften Beschäftigungserfolge wechselseitig aufheben und dabei die internationale Arbeitsteilung geschädigt wird. Zum anderen werden innerhalb des Eurosystems diejenigen Volkswirtschaften begünstigt, deren Exportgüter relativ preiselastisch sind, während Volkswirtschaften, die ihre Stärken auf den Exportmärkten ihren Qualitätsvorsprüngen verdanken, benachteiligt werden. Insgesamt wird so die Wettbewerbsfähigkeit der Eurostaaten geschädigt.

Die Gefahr eines globalen Abwertungswettlaufs ist aktuell schon relevant. So haben Japan, China und Südkorea ihre Währungen bereits abgewertet und die US-Zentralbank („Fed“) hat die eigentlich für den September 2015 vorgesehene Leitzinserhöhung nicht vollzogen. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass der Euro zur Zeit nicht stärker abwertet.

### Überschätzung geldpolitischer Möglichkeiten

Allerdings werden die Möglichkeiten der Geldpolitik, die Zinssätze gegen die Kräfte der Finanzmärkte zu steuern, häufig überschätzt.<sup>1</sup> Stattdessen wirkt eine Vielzahl von Bestimmungsgründen auf das Niveau und die Struktur der Zinssätze. Geldpolitik im Sinne des Leitzins- und Offenmarktinstrumentariums ist nur ein Einflussfaktor neben anderen. Zu diesen gehören vor allem Inflationserwartungen, Veränderungen von Konjunktur und Wachstum, Wechselwirkungen zwischen internationalen Zinsveränderungen, das Spar- und Investitionsverhalten sowie Wechselkursveränderungen.

Zur Zeit sind es vor allem die Inflationserwartungen, die konjunkturelle Eintrübung und das Spar- und Investitionsverhalten der alternden Bevölkerung in wichtigen Industrienationen, welche weltweit die Zinssätze absenken.

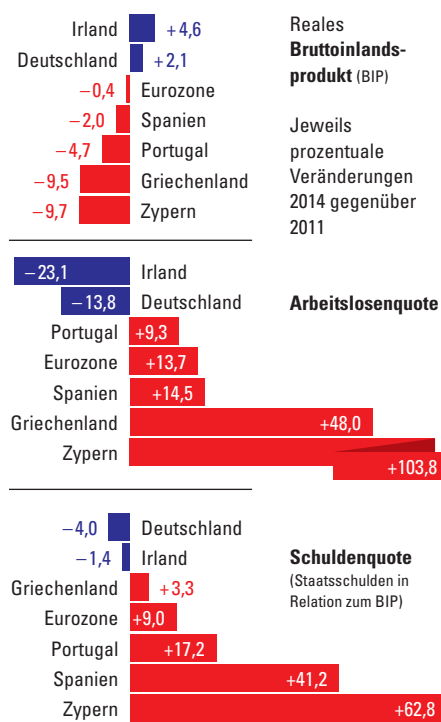
Die große Bedeutung von Inflationserwartungen für das langfristige Zinsniveau wird im sogenannten Fisher-Theorem (zurückgehend auf den amerikanischen Ökonomen Irving Fisher, 1867 – 1947, *The theory of interest*, 1930) formuliert. Diesem folgend ergibt sich der Nominalzins als Summe aus realer Rendite und erwarteter Inflationsrate. Gegenwärtig sind die kurz – bis mittelfristigen Inflationserwartungen weltweit sehr gering. Ein Anstieg wird erst für die zweite Hälfte des Jahres 2016 prognostiziert.

Über die konjunkturelle Situation herrscht verbreitete Unsicherheit. Die Eintrübung in China kontrastiert zur sehr guten Beschäftigungssituation in den USA, auch wenn die Fed bezüglich der aktuellen Lage skeptisch bleibt und ihre Niedrigzinspolitik fortsetzt.

### Ist die Eurozone nachhaltig stabilisiert?

Entgegen mancher optimistischer Kommentare der Politik ist es gegenwärtig völlig unklar, inwieweit die Eurozone nachhaltig stabilisiert wurde. Unverkennbar sind einige der früheren Krisenstaaten (Portugal, Irland, Spanien und Zypern) auf dem Wege zu mehr Wachstum und Beschäftigung. Aber diese Erfolge wurden mit einer dramatischen Zunahme der Staatsschulden erkauft. Das gilt auch für Griechenland, dessen Schuldenlast ohne Zweifel nicht tragbar ist, auch wenn die inzwischen erfolgten Zins- und Tilgungserleichterungen einem de facto Schuldenschnitt gleichkommen.

### Wachstum, Beschäftigung und Staatsverschuldung in der Eurozone



Quelle: Spiegel, Nr. 31/2015, S. 63

Angesichts dieser weiter unbefriedigenden Situation liegt es nahe, die Ankäufe von Staatsanleihen durch die EZB als verdeckte Staatsfinanzierung zu interpretieren. Damit werden der Finanz- und Arbeitsmarktpolitik wichtige Anreize für notwendige Reformen genommen, die – auch aufgrund der Belastungen durch die Flüchtlingskatastrophe – für eine weitere Stabilisierung der Eurozone unbedingt erforderlich wären.

### Überschuldung und Überalterung

Für die weltweit niedrigen Zinsen wird zusätzlich die Überalterung der Bevölkerung in wichtigen Industrienationen verantwortlich gemacht. Das Argument knüpft an typische Veränderungen des Spar- und Investitionsverhaltens im Lebenszyklus an. Jüngere Generationen tätigen häufiger risikoreiche Investitionen, die sie durch Kredite finanzieren, wie z. B. Ausbildungen, Anschaffungen für den Hausstand, Immobilien usw.. Dagegen neigen ältere Personen eher zur Kumulierung von Ersparnissen, die sie risikoarm investieren, z. B. in Form von Bankdepots. Die schnell wachsenden Anteile der älteren Generationen in wichtigen Volkswirtschaften Europas und Asiens erzeugen damit ein Überangebot an Ersparnissen, welche der Altersvorsorge dienen sollen, aber das Zinsniveau senken. Das Wachstum wird dadurch nicht gefördert, weil risikoreiche Zukunftsinvestitionen vermieden werden.

Diese These scheint im Widerspruch zum drastischen Wachstum der Weltbevölkerung zu stehen. Da das globale Bevölkerungswachstum jedoch fast ausschließlich in den unterentwickelten Regionen Afrikas und Südasiens stattfindet, die ohnehin nur unwesentlich zur Spar- und Investitionstätigkeit beitragen, erweist sich dieser Einwand als bedeutungslos. Daran ändert auch der mögliche Hinweis auf das gegenwärtig stärkere ökonomische Wachstum einiger afrikanischer Staaten nichts, weil es vom Wachstum der dortigen Bevölkerung überkompensiert wird.

Vor diesem Hintergrund erzeugen eine Mehrzahl von Bestimmungsgründen auf den globalen Finanzmärkten niedrige Zinssätze, ohne dass die realwirtschaftlichen Wachstumskräfte darauf positiv reagieren. Die auf weitere Zinssenkungen gerichtete Geldpolitik wichtiger Zentralbanken erscheint deshalb überflüssig. Sie verschafft den Regierungen zwar zusätzliche Zeit, um Reformen, insbesondere der Arbeitsmärkte und Haushaltspolitik, durchzuführen, doch scheint sie dabei häufig kontraproduktiv zu wirken, weil die Politik sich von unbe-



**Autor:**  
**Prof. Dr. Dr. h. c.**  
**Hans-Hermann-Francke**

wurde 1943 in Posen geboren; Studium der Volkswirtschaftslehre; 1974: Promotion; 1980: Habilitation; 1985: Berufung auf eine Professur (C3) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft, an der Universität der Bundeswehr Hamburg; 1988: Berufung auf eine Professur (C4) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft und Monetäre Ökonomie, an der Universität Freiburg i. Br.; 2000: Ehrendoktorwürde der Universität Basel; Studienleiter der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg und der VWA für den Regierungsbezirk Freiburg, Aufsichtsvorsitzender der DIA Consulting AG.

quemen notwendigen Entscheidungen entlastet fühlt. Die dramatische Zuspitzung kriegerischer Auseinandersetzungen und die internationale Flüchtlingskatastrophe verstärken die Neigung der Wirtschaftspolitik zur Verdrängung längst überfälliger Maßnahmen.

### **Verfehlt Hoffnungen auf eine expansive Finanzpolitik**

Zur Verzögerung notwendiger Reformen trägt zusätzlich bei, dass weiter zahlreiche politische Entscheidungsträger, aber auch beratende Ökonomen, ihre Wachstums- und Beschäftigungshoffnungen mit einer expansiven Finanzpolitik verknüpfen. Zugleich setzen sie dabei, insbesondere in der Eurozone, auf internationale Transferleistungen, um ihre inzwischen unzureichende Schuldnerbonität zu stützen und weiter wachsende öffentliche Ausgaben durch zusätzliche Staatsverschuldung zu finanzieren.

Einer solchen finanzpolitischen Konzeption liegen ähnliche ökonomische Irrtümer zugrunde, wie der expansiven Geldpolitik der EZB; denn die Ursachen der Probleme der Krisenstaaten sind Überregulierungen der Arbeitsmärkte, Überschuldung der Privatwirtschaft und Kapitalflucht, bzw. mangelnde Investitionstätigkeit. Die resultierende fehlende internationale Wettbewerbsfähigkeit ist keine Folge von unzureichender Binnennachfrage, sondern von Fehlallokationen der Ressourcen im Angebotsbereich. Eine keynesianisch fundierte Politik der Vergrößerung der Binnennachfrage ist deshalb nicht hilfreich. Insofern ist u. a. dem deutschen Finanzminister, W. Schäuble, beizupflichten, dass es zur sogenannten Spar- und Reformpolitik in den Krisenstaaten keine Alternative gibt.

### **Wohlfahrtsverluste der Wechselkursabwertung**

Selbst wenn man glaubt, dass die Abwertung des Euro der Wettbewerbsfähigkeit der Krisenstaaten nützt, gehen damit für Deutschland empfindliche Wohlfahrtsverluste einher. Diese resultieren aus den Wirkungen des Wertverlustes des Euro auf die Zahlungsbilanz.

Die für Deutschland typische Konstellation der Zahlungsbilanz ist ein Überschuss der Leistungsbilanz, d. h. die Exporte von Gütern und Diensten übertreffen die Importe. Dieser sogenannten aktiven Leistungsbilanz entspricht eine passive Kapitalbilanz, welche durch einen Überschuss von Kredit- und Kapitalexporten den Saldo der Leistungsbilanz wesentlich finanziert.

## Verkürzte Zahlungsbilanz

Teilbilanz	Aktiva	Passiva	Saldo
Leistungsbilanz (Güter und Dienste)	Exporte	Importe	Exp > Imp
Kapitalbilanz (Kredite und Kapital)	Importe	Exporte	Imp < Exp

Eine Abwertung der heimischen Währung, also des Euro, vergrößert den Exportüberschuss Deutschlands in fremden Währungsgebieten, weil die exportierten deutschen Güter dort billiger werden. Gleichzeitig nimmt der Export von deutschem Kredit und Kapital zu, welcher die Güterexporte finanziert. Für Deutschland resultiert daraus ein doppelter Wohlfahrtsverlust. Zum einen verteuern sich Güterimporte, zum anderen verringert der Kapitalexport die heimische Investitionstätigkeit.

Dieser Zusammenhang kann auch so interpretiert werden, dass die Abwertung einen Zwang zur zusätzlichen Spartätigkeit in Deutschland erzeugt, weil die dadurch erhöhten Exporte die Konsummöglichkeiten in Deutschland vermindern. Sinkende Investitionen schädigen die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Langandauernde Exportüberschüsse zwingen dazu, dauerhaft mehr für das Ausland zu arbeiten und zu sparen.

### Regressive Verteilungseffekte

Neben diesen allgemeinen Wohlfahrtsverlusten erzeugt die expansive Geldpolitik eine Reihe unerwünschter Verteilungseffekte. Im einzelnen geht es um eine Enteignung von Sparern, welche insbesondere den unteren Mittelstand trifft, die Begünstigung von Gewinneinkommen in der Exportindustrie sowie um Umverteilungsprozesse zugunsten von Realvermögensbesitzern durch Erhöhungen von Aktienkursen und Immobilienpreisen.

Die Enteignung von Sparern wird durch das niedrige Zinsniveau verursacht, welches Bankdepósitos, Staats- und Unternehmensanleihen entwertet. In Deutschland sind das die für den unteren Mittelstand typischen Anlageformen. Ebenso leiden darunter die hier wichtigen Instrumente der Altersvorsorge, wie Lebensversicherungen und Unternehmenspensionen. Die dafür aufzubringenden Pensionsrückstellungen belasten gerade mittelständische Unternehmen, weil der fehlende Zinseszineffekt die laufenden notwendigen Rückstellungen erheblich erhöht, wenn feste Pensionszusagen gemacht wurden.

Die Begünstigung von Gewinnen der Exportindustrie führt zu verringertem Innovationsdruck. Die für Deutschland früher typische Außenhandelsituation, dass sich die Exporte trotz Aufwertung der heimischen Währung behaupteten, war auf den permanenten Qualitätswettbewerb zurückzuführen, dem nur durch laufende innovative Produkte und Fertigungsprozesse begegnet werden konnte.

Schließlich profitieren Realvermögensbesitzer von der expansiven Geldpolitik, weil die Preise der Realvermögensgüter dadurch inflationiert werden. Dies gilt vor allem für Aktienkurse und Immobilienpreise. Zwar sinken dadurch auch die Renditen, weil die Erträge in Form von Unternehmensgewinnen und Mieten zurück bleiben, doch lassen sich hohe Profite erzielen, wenn die sogenannten „Windfall profits“ rechtzeitig realisiert werden.

### Förderung der Ungleichheit

Die regressiven Verteilungseffekte fördern die Ungleichheit der Vermögensverteilung erheblich, wenn die expansive Geldpolitik über längere Zeiträume anhält. Das eindringliche aktuelle Beispiel hierfür sind die USA. Dort hatte die Zentralbank (Fed) unter Führung ihres Präsidenten A. Greenspan schon zu Beginn der Jahrtausendwende mit einer extrem expansiven Geldpolitik begonnen, um die Folgen der Belastungen durch den Irakkrieg für den Staatshaushalt zu vermindern. Nachdem dann später die sich durch die Liquiditätsschwemme begünstigte Immobilienpreisblase bildete, die durch ihr Platzen eine Weltfinanzkrise auslöste, gelang es der Fed bis heute nicht, ihre Politik zu normalisieren.

Kürzlich zeigte sich die Führung der Fed bestürzt über die regressiven Verteilungseffekte, welche die fast 15-jährige Periode expansiver Geldpolitik ausgelöst hat. Die Ungleichheit hat in dieser Zeit so zugenommen, dass das Modell kapitalistischer Marktwirtschaften neue fundamentale Kritik hervorgerufen hat. Der französische Ökonom Thomas Piketty hat diese in einer viel beachteten Studie

dargestellt.<sup>2</sup> Auch wenn man den Thesen Pikettys kritisch gegenüber steht, der Beitrag expansiver Geldpolitik zur Ungleichheit ist unstrittig.

Pikettys Untersuchungen stützen die These vom Beitrag expansiver Geldpolitik zur Ungleichheit der Vermögensverteilung auch insofern, weil er zeigt, dass diese im internationalen Vergleich in solchen Staaten besonders groß ist, in denen die Geldpolitik über längere Zeit sehr expansiv war. Beispiele dafür sind die USA, Frankreich, Italien (vor Einführung des Euro). Dagegen ist die Vermögensverteilung in Deutschland, wo die Deutsche Bundesbank lange eine restriktivere Geldpolitik praktizierte, deutlich gleichmäßiger.

### Ohne geldpolitischen Schutz in den nächsten Abschwung?

Angesichts der hohen Kosten, bzw. Risiken der Politik der EZB, erscheint das weitere Quantitative Easing nicht nur überflüssig, sondern schädlich. Das globale Zinsniveau wird bereits durch die Marktkräfte ausreichend gesenkt. Die zusätzlichen Maßnahmen der EZB sind kontraproduktiv.<sup>3</sup>

Zusätzliche Sorgen bereitet der konjunkturelle Ausblick. Es mehren sich die Anzeichen für einen beginnenden Abschwung der Weltkonjunktur. Die labilen Aktienmärkte können als Frühindikatoren dafür interpretiert werden. Weil die sinkenden Unternehmensrenditen steigende Aktienkurse immer weniger rechtfertigen, nimmt die Unsicherheit der Anleger zu. Sofern man, wie der Verfasser dieses Beitrags, von einer relativen zeitlichen Stabilität des Konjunkturzyklus überzeugt ist, kann für das kommende Jahr der Beginn eines konjunkturellen Rückgangs erwartet werden. Da die EZB ihr expansives Instrumentarium schon jetzt weitgehend verbraucht hat, könnte es sein, dass die Eurozone dann ohne geldpolitischen Schutz in die nächste Krise gerät.

#### Fußnoten

(1) Vgl. dazu auch: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 199, 28.08.15, S. 27, Artikel: „Die Zinsen werden noch lange niedrig bleiben“, von Gerald Braunberger

(2) Thomas Piketty, *Das Kapital im 21. Jahrhundert*, München 2014

(3) Vgl. dazu auch: *Der Spiegel*, Nr. 41, 02.10.2015, S. 76 ff. Gespräch mit Bundesbank-Präsident Jens Weidmann, „Für mich überwiegen die Risiken“.



## E-Mail-Netiquette – so gestalten Sie geschäftliche E-Mails professionell und leserfreundlich

**Sie ist schnell getippt, versandt, gelesen: Die E-Mail ist ein wichtiger Bestandteil der beruflichen Kommunikation und hat den Brief in vielen Bereichen längst abgelöst. Auch hier gilt es, sinnvolle Grundregeln und Gepflogenheiten zu beachten, denn genau wie Briefe, Telefonate und persönliche Gespräche vermitteln E-Mails Ihren Kommunikationspartnern ein Bild Ihrer Umgangsformen und Ihres Arbeitsstils.**

### Was zuerst ins Auge fällt: Ihre E-Mail-Adresse

Der erste Schritt zur gelungenen Geschäftskommunikation ist eine seriöse E-Mail-Adresse. *vorname.name@institution.de* empfiehlt die DIN 5008:2005<sup>1</sup>. Spitznamen haben in der beruflichen Kommunikation keinen Platz. Wählen Sie bei der Einrichtung Ihres E-Mail-Kontos auch einen geeigneten Anzeigenamen für Ihre gesendeten Nachrichten. Vorname und Name mit Großbuchstaben und Umlauten,

eventuell noch der Firmenname, wirken professionell und ermöglichen es dem Empfänger, Ihre Mailadresse künftig über die automatische Ergänzungsfunktion schnell aufzurufen.

### Lesen oder löschen? So wichtig ist der Betreff!

Anhand der Betreffzeile entscheidet der Empfänger, ob er Ihre Mail überhaupt liest. Sie sollte deshalb mit Bedacht gewählt und auf keinen Fall weggelassen werden. Formulieren Sie prägnant und empfängerorientiert: Machen Sie dem Lesenden kurz und eindeutig den Anlass oder das Thema des Schreibens deutlich. Überlegen Sie, welche Informationen für den Empfänger, der ja den Inhalt Ihrer Nachricht noch nicht kennt, am wichtigsten sind, damit er Ihre Mail schnell und eindeutig einordnen kann. Wenn Sie zu einem bereits behandelten Thema später noch eine Mail schreiben, können Sie im Betreff das über- und das untergeordnete Thema mit einem Gedankenstrich trennen, z. B. *Sommerfest*

*des Musikvereins – Getränkelieferung*. Möchten Sie Interesse für eine Veranstaltung oder ein Produkt wecken, auf eine wichtige Änderung hinweisen, Informationen erfragen? Mit einem klaren und ansprechenden Betreff wecken Sie wohlwollende Aufmerksamkeit für Ihren Text.

### Anrede und Grußformel: passend, freundlich und korrekt

Auch in E-Mails wird die traditionelle Briefanrede unbedingt empfohlen: *Sehr geehrte Frau Professorin Wagner, sehr geehrter Herr Dr. Lenk, sehr geehrte Damen und Herren*. Informieren Sie sich im Zweifelsfall im Internet über mögliche Titel Ihres Adressaten und nennen Sie sie. Die Anrede endet mit einem Komma, dann folgt eine Leerzeile und im Text geht es mit Kleinbuchstaben weiter. Kennen Sie Ihren Kommunikationspartner bereits persönlich, dann ist auch *Guten Tag, Frau Liebig* oder *Hallo Herr Bremer* oder – wenn der Grad der Vertrautheit es zulässt – *Liebe Frau Wehrle-Rodriguez* möglich.



Die Grußformel ist die des Geschäftsbriefs und wird mit einer Leerzeile vom Text abgesetzt. *Mit freundlichen Grüßen* liegen Sie nie falsch. *Beste Grüße nach Boppard, sonnige Grüße aus dem schönen Wiesental* und – bei größerer Vertrautheit – *herzliche Grüße* kommen ebenfalls immer gut an.

### **Kurz, klar strukturiert, neutral – so ist Ihr Text leserfreundlich**

Wer eine E-Mail erhält, möchte den Text schnell und gut verstehen und sich respektiert fühlen. Wählen Sie eine klare, lesbare Schrift und verzichten Sie auf farbige Hintergründe oder Effekte.

E-Mails werden nachweislich noch flüchtiger gelesen als Briefe. Sprechen Sie den Lesenden deshalb direkt an und schreiben Sie deutlich, wer was getan hat, tut oder tun soll. Formulieren Sie so kurz wie möglich und lassen Sie alles Überflüssige weg. Bringen Sie in einem Satz immer nur eine Information unter und fassen Sie mehrere zusammengehörende Sätze zu sinnvollen Absätzen zusammen. Aufzählungen und Nummerierungen erleichtern das Lesen zusätzlich.

Haben Sie Positives und Negatives mitzuteilen, dann nennen Sie die positive Information zuerst. Die Aufnahmebereitschaft der meisten Menschen sinkt schlagartig, wenn sie sich ärgern, so dass für eine nachgeschobene gute Nachricht weniger Aufmerksamkeit bleibt. Versuchen Sie in jedem Fall, mit einer positiven Aussage zu schließen: *Ich hoffe sehr, dass sich die Situation in Zukunft verbessert* oder *Im kommenden Jahr sind Ihre Gäste herzlich willkommen*.

Vermeiden Sie Mehrdeutigkeiten oder Ironie – die Gefahr, dass sie falsch ankommen, ist groß und der Schaden wäre sehr schwer zu beheben. Formulieren Sie je nach Anlass neutral bis freundlich. Mit Wendungen wie *Sehr gern beantworte ich Ihre Frage* oder *Wir sehen Ihrem Besuch mit großer Freude entgegen* wird Ihr Text angenehm wahrgenommen.

Zeigen Sie, dass Sie den Text sorgfältig verfasst haben, indem Sie die Rechtschreibregeln, besonders die Groß- und Kleinschreibung, befolgen. Kontrollieren Sie Ihre Mail vor dem Absenden unbedingt auf Tippfehler. Einzelne Fehler nimmt sicher niemand übel, aber wenn sie gehäuft auftreten, erwecken Sie den Eindruck von Nachlässigkeit.

Wenn Sie einen Anhang mitsenden, dann kündigen Sie dessen Inhalt in Ihrer E-Mail an und schreiben Sie die wichtigsten In-

formationen, bei einer Einladung z. B. Ort und Datum, in den Mailtext. So kann der Adressat entscheiden, ob er den Anhang öffnen möchte. Wählen Sie einen für den Empfänger aussagekräftigen Dateinamen, ein gängiges Dateiformat und eine sendefreundliche Dateigröße. Beim Erstkontakt sollten Sie auf Anhänge verzichten, damit Ihre Mail nicht im Spamordner endet.

### **Abkürzungen und Emoticons? Lieber nicht!**

Bedenken Sie, dass manche in Ihrem Arbeitsbereich sehr geläufige Ausdrücke, Fremdwörter und Abkürzungen dies für Außenstehende nicht unbedingt sind. Schreiben Sie sie im Zweifelsfall bei der ersten Erwähnung aus. Hinterlassen Sie *Mit freundlichen Grüßen* einen besseren Eindruck als *MfG* – so viel Zeit sollte der Empfänger Ihnen wert sein. Emoticons sind Zeichen der privaten Vertrautheit und gelten deshalb in der externen beruflichen Kommunikation als unpassend.

### **Wer liest mit? Vertraulichkeit wahren**

Schreiben Sie nur das in eine unverschlüsselte E-Mail, was Sie auch auf einer Postkarte bekannt geben würden. Gehen Sie mit Weiterleitungen sorgfältig um und überlegen Sie, ob der Leser wirklich alle Inhalte des Konversationsverlaufs kennen soll. Sehr peinlich und nicht wieder gutzumachen sind Antworten auf Weiterleitungen, die dem externen Empfänger interne Kommentare wie *„Kannst du den übernehmen? Hab für sowas grad echt keine Zeit!“* offenbaren.

Nutzen Sie die Cc (carbon copy)- und Bcc (blind carbon copy)-Funktion mit Bedacht und senden Sie solche Nachrichten nur an diejenigen, bei denen Sie wirklich Interesse voraussetzen können. Informieren Sie im Zweifelsfall durch eine zusätzliche kurze Mail, warum Sie eine Kopie senden und was damit zu tun ist.

Häufig ist es aus unterschiedlichen Gründen nützlich, dass Ihr Adressat im Cc-Feld sieht, wer die Nachricht in Kopie erhält. So weiß er, dass er die Information nicht noch einmal selbst weitergeben muss.



Immer wieder erhält man Nachrichten, die an viele verschiedene Empfänger adressiert sind, die sich untereinander nicht kennen. Damit werden sämtliche E-Mail-Adressen ungesteuert und unerwünscht preisgegeben. Seriös und professionell ist es, solche Sendungen an sich selbst zu adressieren und sämtliche Adressaten im Bcc-Feld zu verbergen.

Unterscheiden Sie bei Ihren Antworten mit Bedacht zwischen den Funktionen *Antworten* und *Allen antworten*. Nutzen Sie letztere nur dann, wenn die Antwort für alle von Belang ist oder wenn alle wissen sollen, dass Sie die Anfrage bearbeitet haben.

### **Ihre Visitenkarte: die Signatur**

Sie enthält Ihre Kontaktdaten und sollte in keiner berufsbezogenen E-Mail fehlen. Besonders nützlich für den Empfänger sind Ihre Telefonnummer und Ihre Internet-Adresse. Laut DIN 5008:2005 darf auch die E-Mail-Adresse nicht fehlen<sup>2</sup>. Telefonnummern werden funktionsbezogen durch je ein Leerzeichen gegliedert (Anbieter, Landesvorwahl, Ortsnetzkenzahl). Vor der Durchwahlnummer steht ein Mittelstrich und vor der Landesvorwahl soll statt 00 das Zeichen + stehen<sup>3</sup>. Oft ist auch die Grußformel in die Signatur integriert. Besonders bei häufiger Kommunikation mit demselben Partner wirken eigens gewählte und variierte Grußformeln allerdings freundlicher und persönlicher.

### **Fußnoten**

(1) *Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung. Sonderdruck von DIN 5008:2005. Hrsg.: DIN Deutsches Institut für Normung e.V.; Berlin: Beuth Verlag, 4. Auflage 2005, S.29*

(2) *DIN Deutsches Institut für Normung e.V.; a.a.O., S. 30*

(3) *DIN Deutsches Institut für Normung e.V., ebenda*

### **► Seminar-Tipp:**

E-Mail Netiquette am 02.06.2016

### **Autorin: Astrid Nothen**

*Nach dem Studium der Germanistik und Romanistik und dem zweiten Staatsexamen war Astrid Nothen als Gymnasiallehrerin in Spanien und als Trainerin für Deutsch als Fremdsprache und Französisch in verschiedenen großen Wirtschaftsunternehmen im Elsass und an Fortbildungsinstitutionen in Freiburg tätig. Sie ist Fachbereichsleiterin am Sprachlehrinstitut der Universität Freiburg und seit 2006 Dozentin für Gedächtnistraining, Lesetechniken, neue Rechtschreibung und schriftliche Kommunikation an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg.*



# Neues im Arbeitsrecht

## 1. Der gesetzliche Mindestlohn

Zum **01.01.2015** ist in Kraft getreten, wovon ca. 4 Millionen Arbeitnehmer profitieren sollen: Der lange diskutierte und bis zuletzt umstrittene Mindestlohn von 8,50 Euro brutto pro Stunde. Der Gesetzgeber wollte mit der Mindestlohnregelung sicherstellen, dass Arbeitnehmer mit einer Vollzeitbeschäftigung durch ihren Lohn die eigene Existenz können. Außerdem sollen Lohndumping verhindert und die sozialen Sicherungssysteme stabilisiert werden.

Nach aktuellen Erhebungen arbeiten ca. 18 % der Erwerbstätigen, hauptsächlich Frauen und insbesondere in den östlichen Bundesländern, zu Löhnen unterhalb der Mindestlohngrenze. Auf der anderen Seite müssen Lohn und Produktivität in einem ausgeglichenen Verhältnis stehen, damit sozialversicherungspflichtige Beschäftigung erhalten bleibt.

Dieser Ausgleich wird in der Regel von den Sozialpartnern mittels Tarifverträge herbeigeführt. Aufgrund einer immer weiter sinkenden Tarifbindung (derzeit noch ca. 57 % in West- und ca. 41 % in Ostdeutschland) werden jedoch immer weniger Arbeitnehmer durch die Tarifverträge erreicht. Durch die Einführung eines allgemein verbindlichen Mindestlohns soll nun ein angemessener Mindestschutz der Arbeitnehmer hergestellt werden. Erste Verfassungsbeschwerden gegen das Mindestlohngesetz wurden bereits als unzulässig zurückgewiesen.

### a. Der Geltungsbereich:

Der Mindestlohn gilt für alle Arbeitgeber (auch in privaten Haushalten) und in allen Branchen für alle Arbeitnehmer über 18 Jahren, die entweder im Inland oder als Arbeitnehmer deutscher Arbeitgeber im Ausland beschäftigt sind.

Individualvertragliche Vereinbarungen mit einem niedrigeren Mindestlohn sind seit in Krafttreten des Gesetzes unwirksam, nicht tarifgebundene Arbeitnehmer können daher 8,50 € brutto pro Stunde verlangen. Ab dem 01.01.2017 gilt das bundesweite gesetzliche Mindestlohnniveau ohne Einschränkungen dann auch für tarifvertragliche Vereinbarungen sowie für Zeitungs-zusteller, deren Mindestlohn bis dahin stufenweise angepasst wird.

### b. Die Berechnung:

Der Mindestlohn ist stundenbezogen, d.h. eine Monatsvergütung muss auf die tatsächlich im Monat geleistete Stundenzahl heruntergerechnet werden. Dabei werden Zeiten der „Arbeitsbereitschaft“ (z.B. die Wartezeit des Taxifahrers am Stand) und Umkleidezeiten wie echte Arbeitszeit behandelt, nicht jedoch „Rufbereitschaft“, Reise- und Wegezeiten und



die „Bereitschaftszeit“, wenn sich der Arbeitnehmer nicht am Arbeitsplatz aufhalten muss.

Noch nicht geklärt ist, ob und inwieweit „sonstige Vergütungsbestandteile“ wie Schicht- oder Schmutzzulagen, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Nachts-, Sonn- oder Feiertagszuschläge, Spesen und Sachbezüge bei der Mindestlohnberechnung berücksichtigt werden. Eine entsprechende Anrechnung dürfte nur möglich sein, wenn derartige Vergütungsbestandteile Teil der Gegenleistung für die *reguläre* Tätigkeit des Arbeitnehmers darstellen und damit keine besondere Leistung oder Belastung honoriert werden soll. Klarheit und damit Rechtssicherheit dürfte auch hier erst durch eine Klarstellung des Gesetzgebers oder die Rechtsprechung geschaffen werden.

#### c. Die Ausnahmen:

Nicht unter den Mindestlohn fallen **unter 18-Jährige** ohne Berufsabschluss: Es soll vermieden werden, dass sich junge Leute einen Job suchen, anstatt eine (in aller Regel) schlechter bezahlte Ausbildung zu beginnen.

Ausgenommen sind auch **Langzeitarbeitslose**: Wer nach wenigstens 12-monatiger Arbeitslosigkeit einen neuen Job bekommt,

hat in den ersten sechs Monaten keinen Anspruch auf den Mindestlohn. Damit soll für Arbeitgeber der Anreiz erhöht werden, Langzeitarbeitslose einzustellen.

Auch für **Ehrenamtliche** gelten die Regelungen des Mindestlohngesetzes nicht, da eine ehrenamtliche Tätigkeit in aller Regel nicht den Charakter abhängiger und weisungsgebundener Beschäftigung hat.

Von der Mindestlohn-Regelung ausgenommen werden auch Mindestlöhne nach dem Arbeitnehmer-Entsendegesetz sowie **Praktikanten**, die ein freiwilliges Praktikum machen, das nicht länger als 3 Monate dauert. Nicht erfasst sind auch Pflichtpraktika, die als Bestandteil eines Studiums oder einer Ausbildung von der jeweils relevanten Ausbildungsverordnung vorgeschrieben sind.

#### d. Die Folgen:

Weitreichend sind die Folgen für die Arbeitgeber, aber auch für die Auftraggeber von Arbeitgebern:

Die am meisten kritisierte Folge des Gesetzes über den Mindestlohn ist die Aufzeichnungspflicht für Arbeitgeber hinsichtlich Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit. Diese Aufzeichnungspflicht gilt auch für 450,00 €-Kräfte, die sog. „Mini-Jobber“ und wurde vom Gesetzgeber aufgrund entsprechender Kritik nachträglich dahingehend gelockert, als dass die Aufzeichnungspflicht nur bei einem Bruttolohn von **bis zu 2.958,00 €** gilt. Bei bestehender Verpflichtung sind die Aufzeichnungen spätestens nach 7 Tagen zu erstellen und mindestens 2 Jahre aufzubewahren.

Außerdem haften Auftraggeber wie Bürgen und verschuldensunabhängig dafür, dass ihre Auftragnehmer ihre Mitarbeiter nach dem Mindestlohngesetz bezahlen und müssen dies überprüfen – gerade für den Fall einer Insolvenz eines Auftragnehmers ein kaum überschaubares Risiko für den Auftraggeber.

#### e. Kontrolle und Sanktionen:

Die Zollverwaltung kontrolliert, ob der Mindestlohn in den Unternehmen tatsächlich gezahlt wird. Dazu darf die "Finanzkontrolle Schwarzarbeit" branchenunabhängig Unternehmen überprüfen und Einsicht in die Lohn- und Meldeunterlagen nehmen.

Bei festgestellten Verstößen drohen Bußgelder und Strafen sowie die rückwirkende Nachentrichtung

von Sozialversicherungsbeiträgen und ggf. der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen.

#### f. Die Zukunft:

Die Höhe des Mindestlohnes wird künftig von einer Kommission festgesetzt, die paritätisch mit je drei Vertretern der Gewerkschaften und der Arbeitgeber sowie mit zwei Wissenschaftlern (ohne Stimmrecht) besetzt ist, mit einem Zweitstimmrecht zugunsten des Vorsitzenden.

Zum ersten Vorsitzenden wurde der ehemalige Hamburger Bürgermeister Henning Voscherau (SPD) bestimmt. Eine Erhöhung des Mindestlohnes wäre erstmals zum 01.01.2017 und dann wieder alle zwei Jahre möglich.

Fazit: Für eine abschließende Bewertung der arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Folgen des Mindestlohngesetzes ist es an dieser Stelle zu früh, nur so viel kann bereits festgehalten werden: Die erste Aufregung hat sich gelegt, die Politik hat schon teilweise nachgebessert und es bleibt abzuwarten, ob die eingangs skizzierten Ziele auf Dauer erreicht werden. Für Arbeits- und Sozialrechtler jedoch ist das Mindestlohngesetz ein weiteres spannendes Betätigungsfeld und zwar in Theorie und Praxis.

## 2. Das Bildungszeitgesetz

Von der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet, ist am **01.07.2015** in Baden-Württemberg das Bildungszeitgesetz in Kraft getreten, wonach jeder Arbeitnehmer nach 12-monatigem Bestehen des Beschäftigungsverhältnisses Anspruch auf bis zu 5 (bezahlte) Tage Freistellung für die berufliche oder politische Fortbildung bei einer anerkannten Bildungseinrichtung oder für die Qualifizierung einer ehrenamtlichen Tätigkeit hat.

Der Antrag auf Bildungszeit muss vom Arbeitnehmer spätestens 8 Wochen vor Beginn gestellt werden und kann vom Arbeitgeber nur aus dringenden betrieblichen Gründen abgelehnt werden, u.a. wenn der Betrieb weniger als 10 Arbeitnehmer beschäftigt oder bereits 10 % der Beschäftigten in diesem Jahr Bildungszeit genommen haben.

 **Seminar-Tipp:** Update – Rechte des Arbeitgebers am 14.06.2016

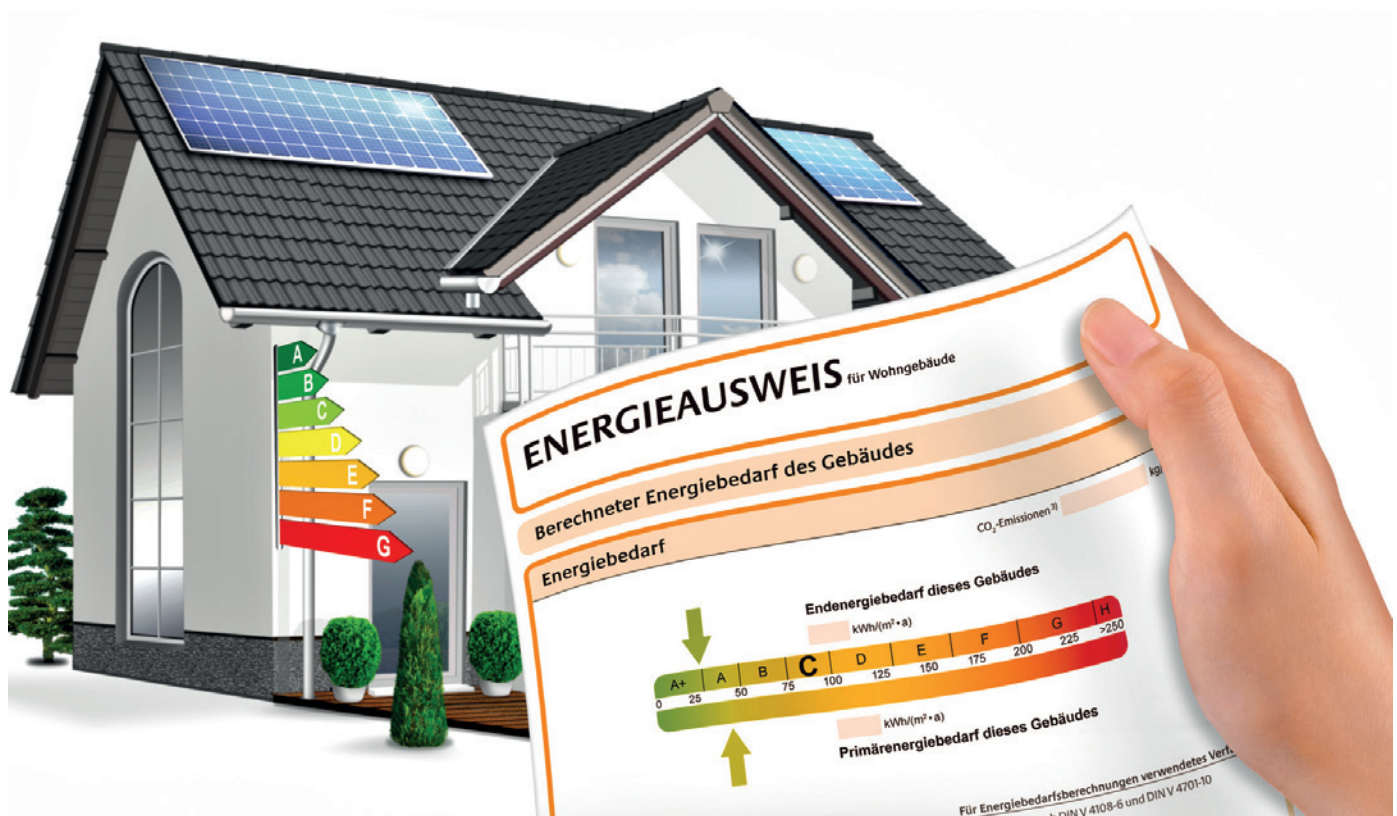
**Autor: Dr. Markus Klimsch**

Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht



# Staatliche Klimaziele vs. Wirtschaftlichkeit der Sanierung von Wohngebäuden

## Wege zur Auflösung möglicher Widersprüche



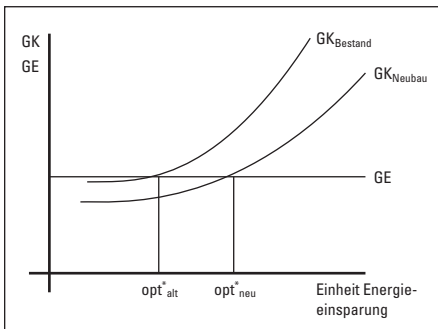
Die weltweite Verknappung der nicht nachwachsenden Energieressourcen und das Risiko eines massiven Klimawandels haben dazu geführt, dass sich die EU ehrgeizige Ziele der Energieeinsparung und der Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes gesetzt hat. Da neben dem Verkehr die Gebäude zu den großen Energieverbrauchern (40 % des Gesamtenergieverbrauchs der EU) und CO<sub>2</sub>-Emittenten zählen, liegt auf der Hand, dass der Verbesserung der energetischen Effizienz von Gebäuden in den Strategien zur Einhaltung der Klimaziele eine bedeutende Rolle zukommt. Der deutsche Gesetzgeber hat mit dem Energiekonzept 2010 und verschiedenen darauf aufbauenden, zunehmend die Anforderungen verschärfenden Verordnungen auf diese Herausforderung reagiert.

Idealtypisch müsste es auch im Interesse jedes Bauherren, Immobilieneigentümers und Mieters liegen, ein energieeffizientes Immobilienobjekt zu besitzen bzw. zu nutzen. Denn verbrauchsarme Heizungssysteme und eine intensive Wärmedämmung vermögen die Heizkosten zu reduzieren und dadurch die Nebenkosten zu senken. Daran sollten Selbstnutzer wie Vermieter gleichermaßen interessiert sein. Indirekt wird dadurch auch das Umweltbewusstsein bedient, da der Ausstoß des Treibhausgases CO<sub>2</sub> durch den verminderten Energieverbrauch ebenfalls reduziert wird. Es ist aber keinesfalls ausgemacht, dass das private Interesse, das vorrangig auf Wirtschaftlichkeit gerichtet ist, mit dem öffentlichen Interesse der Erreichung der Klimaziele konform geht.

Der Beitrag will skizzieren, wie das privatwirtschaftliche Kalkül eines Selbstnutzers bei der Entscheidung für energiesparende Maßnahmen insbesondere bei Bestandsbauten aussieht und wie es sich für einen Vermieter ändert. Bleibt eine Lücke zwischen dem privatwirtschaftlichen Sanierungsoptimum und den staatlichen Klimazielen, dann gilt es Überlegungen anzustellen, wie diese Lücke geschlossen werden kann.

### Das privatwirtschaftliche Kalkül bei Neubauten

Für Neubauten hat die ab 2016 wirksame ENEC 2014 gegenüber den früher geltenden Wärmeschutzverordnungen und der ENEC 2009 die Anforderungen an den Wärmeschutz noch einmal verschärft und damit einen sehr anspruchsvollen Standard ge-



schaffen, der nur noch einen Primärenergieverbrauch von ca.  $50 \text{ kWh/m}^2/\text{a}$  erlaubt. Trotz der fortschreitenden Entwicklung der Bautechnik führt die Einhaltung der erhöhten Wärmeschutzanforderungen zu erheblichen Baukostensteigerungen. Allerdings streuen die in Fachbeiträgen genannten Mehrkosten für die Einhaltung der verschärften Vorschriften und eine darüber hinausgehende Absenkung des Energieverbrauchs stark. Inwieweit sich bei Neubauten die Wahl eines über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehenden Energiesparstandards lohnt, muss daher die Einzelfallrechnung zeigen.

#### Das Kalkül des Selbstnutzers bei Bestandsbauten

Die große Herausforderung liegt aber in der energetischen Sanierung der Bestandsbauten, weil in Deutschland jährlich nur Wohnungen im Umfang von ca. 0,5 % des Bestands neu geschaffen werden. Sie liegen, soweit sie nicht schon saniert worden sind, in ihrem Energieverbrauch oft ein Vielfaches über den für Neubauten zulässigen Werten. Damit verbietet sich ein Abwarten, bis durch energieeffiziente Neubauten der Verbrauch im Gesamtbestand genügend gesenkt worden ist.

Ein rational handelnder Selbstnutzer einer Bestandsimmobilie, der sich ausschließlich an Wirtschaftlichkeitszielen orientiert, wird sich bei seiner Entscheidung für oder gegen eine energetische Sanierung davon leiten lassen, wo das optimale Niveau der durchzuführenden Energieeinsparmaßnahmen liegt.

Die Abbildung zeigt, dass sich dieses Optimum als Schnittpunkt der Grenzkosten (GK) der Energieeinsparmaßnahmen mit dem Grenzertrag (GE) je eingesparter Energieeinheit ergibt. Letzterer hängt vom jetzigen Energiepreis und vor allem von dessen zu erwartenden Preissteigerungen ab. Der Eigentümer wird also mit seinen Energieeinsparmaßnahmen nicht so weit gehen, wie es technisch möglich wäre, sondern dort abbrechen, wo die erzielbare Einsparung

den durch sie verursachten Sanierungskosten entspricht. Während die Sanierungsgewinne (die eingesparten Energiekosten) linear mit jeder eingesparten Energieeinheit wachsen, steigen die je eingesparter Energieeinheit notwendigen Sanierungskosten progressiv an. Die Kurve der zusätzlich notwendigen Kosten je Energieeinheit wird dabei, das leuchtet unmittelbar ein, bei Bestandsbauten steiler und höher verlaufen als bei Neubauten.

Bei Bestandsbauten erweist sich die Überprüfung, wann sich eine energetische Sanierung privatwirtschaftlich lohnt, aber als weit schwieriger als bei Neubauten, weil hier eine Vielfalt von Parametern zu beachten ist, deren Ausprägung zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Die wesentlichen Streitpunkte sind

- Die Höhe der Sanierungskosten
- Das Kopplungsprinzip
- Die Höhe der Sanierungserträge (Energiekosteneinsparungen)
- Die künftige Entwicklung der Energiepreise.

So hängen die **Sanierungskosten** davon ab, um welchen Haustyp (freistehendes Einfamilienhaus, Reihenhaus, Mehrfamilienhaus etc.) es sich handelt, auf welche Art der Bau ausgeführt wurde, welches Alter das Gebäude hat, welchen energetischen Zustand es vor den Sanierungsmaßnahmen aufweist, welche Kombination von Energiesparmaßnahmen (Dach- und Außenwanddämmung, Fenstererneuerung, Erneuerung der Heizungsanlage, Kellerdeckendämmung etc.) mit welchen Materialien und in welcher Qualitätsstufe und Dicke realisiert wird. Auch der Handwerker, der die Sanierung durchführt, wird durch seine Preisgestaltung die Sanierungskosten wesentlich beeinflussen.

Das **Kopplungsprinzip** unterstellt, dass energetische Sanierungen nur dann durchgeführt werden, wenn ohnehin eine bautechnische Sanierung ansteht. Dann lassen sich die gesamten Sanierungskosten trennen in sog. Ohnehin-Kosten, die auch ohne ener-

getische Sanierung angefallen wären, und in energetisch bedingte Zusatzkosten. Diese liegen natürlich erheblich niedriger, als wenn nur energetisch saniert worden wäre.

Bei den durch eine energetische Sanierung zu erzielenden **mengenmäßigen Einsparungen** zeigen empirische Untersuchungen zunehmend, dass diese, die ja auch vom tatsächlichen Verbrauchsverhalten geprägt sind, meist deutlich hinter dem berechneten Optimum zurückbleiben. Vor allem bedarfsorientierte, also auf bautechnischen Wärmedurchgangswerten basierende Berechnungen überschätzen die Einsparungen oft beträchtlich.

Die Summe der **wertmäßigen Einsparungen** an Energiekosten über die Nutzungsdauer der Sanierungsmaßnahmen hängt von der Höhe der künftigen Steigerungsrate der Energiepreise ab. Auch hier finden sich weit divergierende Schätzungen und Annahmen in Modellrechnungen.

Es wird also in jedem Einzelfall einer sauberen Berechnung bedürfen, ob der Barwert der erwarteten Einsparungen die Sanierungskosten übersteigt. In Fällen, wo die mengenmäßigen Einsparungen  $100 \text{ kWh/m}^2/\text{a}$  deutlich übersteigen, dürfte sich eine energetische Sanierung als wirtschaftlich erweisen. In sehr vielen Fällen wird man aber zu dem Ergebnis kommen, dass eine Sanierung das Ziel der Wirtschaftlichkeit verfehlt.

#### Das Vermieter-Mieter-Dilemma

Für einen **Vermieter** muss dieser Betrachtung noch eine zusätzliche Ebene hinzugefügt werden. Denn der durch die Sanierung erreichte Vorteil der Energieeinsparung kommt nicht ihm zugute, sondern verringert die Nebenkosten des Mieters. Die entscheidende Frage ist damit, inwieweit er seine Sanierungskosten auf den Mieter überwälzen kann. Sein Grenzertrag ist nun nicht mehr die erzielte Energiekosteneinsparung, sondern die nach Durchführung der Energiesparmaßnahmen zusätzlich zu erzielende Miete. Diese ist zum einen durch die in § 559 BGB festgeschriebene Begrenzung der Überwälzung der Maßnahmekosten (11 % der energetischen Sanierungsaufwendungen) bestimmt. Dabei ist zu beachten, dass als Kosten der energetischen Sanierung nur die zusätzlich zu den Ohnehin-Kosten anfallenden Kosten angesetzt werden dürfen. Zum anderen wird von der spezifischen Marktsituation abhängig sein, ob der Mieter eine Mieterhöhung in Höhe der gesetzlich zulässigen Überwälzung überhaupt akzeptiert.





Ein rational handelnder **Mieter** sollte bereit sein, eine sanierungsbedingte Mieterhöhung zu akzeptieren, die seinen dadurch erzielbaren Einsparungen an Heizkosten entspricht. Die Überwälzung eines fixen Prozentsatzes der energetischen Sanierungskosten bedeutet für ihn eine konstante Zusatzbelastung gegenüber der bisherigen Kaltmiete. Die bei ihm erzielbaren Einsparungen an Heizkosten weisen aber eine andere zeitliche Struktur auf. Bei Annahme tendenziell steigender Energiepreise nehmen sie von Periode zu Periode zu. Selbst wenn die Sanierung wirtschaftlich ist, also insgesamt über ihre Nutzungsdauer (barwertige) Einsparungen bringt, die die Sanierungskosten übersteigen, liegt die anfängliche Einsparung meist deutlich unter dem gesetzlich zulässigen Mieterhöhungsbetrag. So betragen die durchschnittlichen Mietnebenkosten für Heizwärme in 2013<sup>1</sup> zwischen 1,08 (Gas) und 1,29 € (Öl) je m<sup>2</sup>/Monat. Senkt die Sanierung den Heizenergieverbrauch um die Hälfte, entspricht dies aktuellen monatlichen Senkungen der Heiznebenkosten von 0,54 – 0,65 €/m<sup>2</sup> bei durchschnittlichen Verbräuchen vor Sanierung. Dem steht aber bei Sanierungskosten von z.B. 220 €/m<sup>2</sup> Wohnfläche eine zulässige Mieterhöhung von 2.02 €/m<sup>2</sup>/Monat gegenüber. Dies verschärft sich noch, wenn der Mieter die Wohnung nicht in diesem gesamten Zeitraum nutzt. Denn dann zahlt er sofort die höhere Miete, ohne vom späteren Ausgleich höherer Einsparungen zu profitieren.

Ob eine Überwälzung dennoch gelingt, hängt von der Situation am Mietmarkt und der finanziellen Lage der Mieter ab. In Teilmärkten mit einem Überangebot an Mietwohnungen kann die Zahlungsbereitschaft der Mieter früh ausgereizt sein. Gleiches gilt für bestimmte Mieterschichten, die aufgrund ihrer Einkommenssituation nur wenig Spielraum für erhöhte Mieten haben. Entscheidend sind letztlich die Ausweichmöglichkeiten auf andere Wohnungen. Sind Neubauten oder nicht sanierte Wohnungen in der Warmmiete günstiger, dann wird die Umzugsneigung der Mieter mit hohen Sanierungszuschlägen steigen. Bei Wiedervermietung wird sich dann kaum der volle zulässige Sanierungszuschlag durchsetzen lassen.

Anders sieht die Situation in Teilmärkten mit zahlungskräftigen Mieterschichten bzw. mit hohem Nachfrageüberhang aus. Da hier bei einem Wohnungswechsel häufig die dann fällige Miete die Bestandsmieten deutlich übersteigt, lassen sich Mieterhöhungen sicher leichter durchsetzen.

Empirische Untersuchungen zur tatsächlichen Höhe der Mieterhöhungen nach energetischen Sanierungen zeigen, dass sie ganz überwiegend weit hinter dem gesetzlich zulässigen Umfang zurückbleiben und häufig kaum über die aktuellen Einsparungen an Energiekosten hinausgehen. Damit decken sie die Sanierungskosten des Vermieters nicht voll ab. Auswertungen von Mietspiegeln liefern Mietdifferenzen in ähnlichem Umfang.

Der Gesetzgeber ist dabei, diese Situation für den Vermieter noch zu verschlechtern. Denn er plant, wie im Koalitionsvertrag vereinbart, die Überwälzbarkeit von Investitionskosten zur Modernisierung von Mietwohnungen von bisher 11 % auf 8 % der anrechenbaren Kosten zu senken und die Dauer der Anhebung zusätzlich zu beschränken. Dies soll einen faireren Ausgleich zwischen den Mietvertragsparteien ermöglichen. Damit ist unterstellt, dass die jetzige Regelung die Vermieter ungebührlich bevorzuge.

Dies beruht aber auf dem Irrtum, eine 11 % Überwälzung der Sanierungskosten bringe dem Vermieter auch eine Rendite seines Kapitals in dieser Höhe. Dies trifft nur in Grenzfällen zu. Meist bleibt die Verzinsung auf die Sanierungsinvestition weit hinter diesem Satz zurück. Dies ist wesentlich dadurch ausgelöst, dass nach einer sanierungsbedingten Mieterhöhung nach § 559 BGB keine weitere „ordentliche“ Mieterhöhung möglich ist, bis die Miete von der ortsüblichen Vergleichsmiete wieder eingeholt ist. Das Wirtschaftlichkeitskalkül muss also den Mietverlauf mit und ohne Sanierung miteinander vergleichen. Steigen z.B. die Mieten, wie dies seit einigen Jahren in vielen städtischen Bereichen der Fall, schnell an, dann ist die durch eine Sanierung erzielbare Zusatzmiete selbst bei voller gesetzlich zulässiger Überwälzung schnell durch die Marktmiete eingeholt. Der Gesetzgeber täte also gut daran, auf diese Gesetzesänderung zu verzichten.

### Ansätze zur Schließung der Lücke

Das Ideal einer Übereinstimmung der Ziele von privatwirtschaftlich denkenden und handelnden Wohnungseigentümern und Investoren mit den staatlichen Klimazielen wird sich vermutlich nicht (von selbst) einstellen. Für die CO<sub>2</sub>-Emissionen gilt dies ohnehin, da hier der Einsparung kein unmittelbarer Vorteil auf privatwirtschaftlicher Ebene gegenüber steht. Daher gilt es Möglichkeiten und Maßnahmen zu diskutieren, wie die verbleibende Lücke zwischen den staatlichen Klimazielen und den betriebswirtschaftlichen Sanierungsoptima geschlossen werden könnte.

Der **Energiemarkt** könnte für einen – allerdings unerwünschten – Ausgleich sorgen. Wenn die Energiepreise schneller als erwartet steigen (und bei jeder Krise tun sie dies, ohne danach wieder auf das ursprüngliche Niveau zu sinken), dann lohnen sich Einsparmaßnahmen deutlich früher und sicherer.

Ein Beitrag zur Schließung der Lücke kann auch von der **Bautechnik** erwartet werden. Sicher werden künftig Materialien und Methoden für Sanierungen von Bestandsbauten entwickelt werden, die die Kosten je eingesparter Energieeinheit senken und die Maßnahmen damit effizienter machen. Die Kostenentwicklung des letzten Jahrzehnts macht hier allerdings wenig Hoffnung, haben sich doch die Sanierungskosten stärker erhöht als die allgemeine Preissteigerung.

Letztlich richten sich viele Erwartungen der Schließung der Lücke auf **den Staat** selber. Eine erste Möglichkeit hat er dabei **durch Verzicht**, indem er seine ehrgeizigen Einsparziele bedarfsweise reduziert. Die im Energiekonzept 2010 der Bundesregierung formulierten Ziele sind hoch gesteckt. Ihre teilweise Rücknahme könnte als politischer Gesichtverlust gewertet werden und ist daher nicht sehr wahrscheinlich.

Die entgegengesetzte Variante der Schließung der Lücke ist schlicht **über Zwang**. Dies bedeutet, über strikte Vorgaben der zu erreichenden Einsparziele auch privatwirtschaftlich ineffiziente Sanierungen durchzusetzen. Bei den Energiestandards für Neubauten ist der Staat diesen Weg ja

ebenso gegangen wie beim Verbot alter Heizkessel. Für die Erreichung der Klimaschutzziele ließe sich ein solches Vorgehen differenzieren in die Vorgabe von bestimmten Sanierungsmaßnahmen bzw. –erfolgen, wenn ohnehin saniert wird (was bisher die gewählte Strategie war), und die simple Vorgabe eines Zeitrahmens für alle Bestandsbauten, innerhalb dessen Sanierungen zu erfolgen haben.

Der Gesetzgeber setzt im Energiekonzept 2010 aber dominant auf **Anreize**. Das Zusammenfallen von privatwirtschaftlicher Effizienz und staatlichen Einsparzielen soll also durch finanzielle Ausgleichsmaßnahmen hergestellt werden. Vor allem soll gefördert werden, wenn die staatlichen Vorgaben übererfüllt werden. Schon jetzt unterstützt der Staat in umfänglicher Weise Selbstnutzer sowie „kleine“ und institutionelle Vermieter über die durch die KfW ausgereichten Finanzierungshilfen, die vorrangig auf eine Reduzierung der Finanzierungskosten durch eine niedrige Zinsbelastung oder die Unterstützung durch Zulagen abzielen. Die von Branchenverbänden immer wieder geforderte Abschreibungsvergünstigung wäre keine wirklich gute Lösung, da sie die Falschen (= die Eigentümer mit hohen Steuersätzen) begünstigen würde. Wollte der Staat die Lücke zwischen privatwirtschaftlichen Optima und seinen Einsparzielen wirklich mit Anreizen komplett überbrücken, könnte dies ein sehr aufwendiger, die Haushalte stark belastender Weg werden.

Eines staatlichen Eingriffes bedarf es nicht, soweit die privaten Eigentümer und Investoren ihre Entscheidungen für energetische Sanierungen verstärkt auf Erwägungen der **Moral** basieren. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass die Menschen zunehmend Gedanken des Umweltschutzes und des Schutzes der allgemeinen Lebensgrundlagen in ihre Entscheidungen einfließen lassen. Es bleibt noch offen, in welchem Ausmaß Hauseigentümer und Mieter eine höhere Zahlungsbereitschaft für energetisch sanierte Gebäude zeigen.

Dies führt letztlich wieder zurück zum **Immobilienmarkt**. Noch herrscht größtenteils Unklarheit, wie sich eine energetische Sanie-

rung auf den Wert des Gebäudes auswirkt. Auf der einen Seite wird auf das dadurch geschaffene Mietsteigerungspotential und auf die evtl. gestiegene Restnutzungsdauer hingewiesen. Zusätzlich könnten Imagevorteile von Gebäuden, die als nachhaltig eingestuft sind, bei potentiellen Nutzern wie bei Investoren/Käufern den Anreiz erhöhen und so zu höheren Auslastungsgraden und höheren Kaufpreisen führen. Untersuchungen über die Preiswirksamkeit von Labels der Nachhaltigkeit wie LEED oder DGNB (diese betreffen jedoch überwiegend Gewerbeobjekte) zeigen aber keine wirklich eindeutigen Ergebnisse.

### Ausblick

Angesichts der vielen aufgezeigten offenen Flanken fällt es schwer, abzuschätzen, ob es gelingen wird, die anspruchsvollen, noch über die Vorgaben der EU hinausgehenden Klimaschutz- und Energieeinsparungsziele bei der Gebäudemodernisierung, die sich die Regierung mit ihrem Energiekonzept 2010 gesetzt hat, tatsächlich zu realisieren. So eindeutig und klar die Entwicklung im Bereich der Neubauten ist, so wenig überschaubar ist die Situation bei den Bestandsbauten. Einen wesentlichen Einfluss auf die Geschwindigkeit der Sanierungsfortschritte wird die Entwicklung der Energiepreise haben, die schwierig zu prognostizieren ist. Steigende Energiepreise werden den Druck auf Selbstnutzer wie Vermieter erhöhen, energetische Sanierungen durchzuführen. Die Regierung hat sich mit ihren Grundsätzen der Steuerung über Anreize und der Anerkennung des Wirtschaftlichkeitsprinzips positioniert, wird aber, wenn die Sanierungsfortschritte zu gering ausfallen sollten, über konkrete Maßnahmen stärkerer Anreize und/oder des Zwangs reagieren oder andernfalls ihre Klimaschutz- und Energieeinsparziele zurücknehmen müssen.

### Fußnoten

(1) Vgl. Heizspiegel des Deutschen Mieterbundes

### Autor: Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Prof. Dr. Heinz Rehkugler war von 1977 bis 2009 Universitätsprofessor, seit 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Banken an der Universität Freiburg. Er ist seit 2010 Professor für Immobilieninvestments an der Steinbeis Hochschule Berlin. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Immobilienökonomie sowie die Analyse von Unternehmen und Finanzprodukten. Er ist Studienleiter der DIA/WVA und Akademischer Leiter des CRES. Zahlreiche Publikationen zu den Themengebieten Finanzwirtschaft und Immobilien.





Beispiel für Lernerfolge und Möglichkeiten die das Seminar bietet. Das „Nachher“ Bild wurden ohne zusätzliches Licht oder Blitz aufgenommen. Eine Bearbeitung am Computer ist ebenfalls nicht vorgenommen worden.

# Immobilienfotografie

## Nutzen Sie den Wettbewerbsvorteil guter Bilder

**Seminar-Tipp:**  
Immobilienfotografie  
am 09.03. oder 17.10.2016

**Makler, Bauträger und Projektentwickler inszenieren Ihr Angebot in Exposés oder Internetanzeigen. Ohne Fotografien wird hierbei keine Wirkung erzeugt. Vielmehr sagt ein Bild mehr als tausend Worte!**

**In der Praxis ist trotz der bekannten Wirksamkeit des Bildes viel Tristesse festzustellen. Das Objekt wird „schnell, schnell“ beim Akquisegespräch aufgenommen und die Fotos auf der Speicherkarte abgelegt. Das so gewonnene Bildmaterial ist meistens wenig repräsentativ. Mit etwas Überlegung lässt sich – auch ohne Home-Staging oder 360 Grad-Technik – viel erreichen: Zeigen Sie Interessenten was in Ihren Immobilien wirklich steckt.**

**Dabei benötigen Sie für gute Bilder keine hochpreisige Ausrüstung. 80% der am Markt befindlichen Consumer-Kameras erfüllen die Einstellmöglichkeiten, die Sie für eine professionelle Präsentation Ihres Immobilienangebotes benötigen. Wird die Kamera auf ein stabiles Stativ gestellt, steht aussagekräftigen Bildern, die die Vorzüge des Objektes herausarbeiten, nichts mehr im Wege.**

### Interview mit Kalle Kalmbach – Werbefotograf und Referent der DIA / VWA

#### INPUT

Herr Kalmbach, Ihr Kursthema ist Immobilienfotografie. Das sind also auch Ihre Schwerpunkte als Fotograf: Immobilien und Architektur?

#### Kalle Kalmbach

Eher seltener ...

#### INPUT

Aha ... wenn Sie aber als Dozent ...

#### Kalle Kalmbach

Ich sehe schon, die Frage die Ihnen auf den Lippen liegt, führt Sie auf die falsche Spur. Es ist schon so, dass ich hier fundierte Kenntnisse besitze; der Grund für dieses Seminar ist aber eigentlich ein anderer.

#### INPUT

Jetzt bin ich aber neugierig ...

#### Kalle Kalmbach

Ich bin People und Werbefotograf und als solcher habe ich immer mit Menschen zu tun. Ich setze sie ins rechte Licht, ich mache tolle Aufnahmen von ihnen. Ich bringe ihr Wesen oder ihr Produkt, durch Fotos zum Ausdruck. In meinem Seminar für Immobilienfotografie ist das auch so! Nur hier ist das Produkt ein Haus, eine Wohnung oder Einrichtungsgegenstände. Es fing eigentlich ganz profan an. Vor ein paar Jahren: Die Tageszeitung beim Frühstück, das Exposé eines Maklers, das Bild von einer unvorteilhaft fotografierten Toilette mit offenem Deckel, die Wohnung dunkel; ich hätte mich als Interessent nicht angesprochen gefühlt. Ich dachte: das kann man besser machen. Das war das Initial für die Entwicklung dieses Seminars.



#### INPUT

Sie besitzen ja auch Kenntnisse aus der Psychologie.

#### Kalle Kalmbach

Ja, es ist einfach ganz wichtig zu wissen welche starke Wirkung Bilder auf uns haben. Wir sind evolutionär geprägt, bis heute, visuelle Wesen. Zuerst die Bilder dann der Text, so ist die Konditionierung! Sie können nichts dagegen tun...aber mit dem richtigen Wissen viel erreichen!

#### INPUT

Das ist also das Statement Ihres Seminars?

#### Kalle Kalmbach

Ich sehe an Ihrem Humor dass Sie genau hinschauen. Und genau darum geht es: genau schauen, dazwischen

schauen, aufmerksamer werden. Für Berufsgruppen die mit Bildern arbeiten und werben, ist das Verstehen der psychologischen Wirkung von Bildern der Schlüssel zum Erfolg.

#### INPUT

Um diese Wirkung von Bildern zu erreichen ist doch immenses Wissen und Technik notwendig?

#### Kalle Kalmbach

Eben nicht! In meinen Seminaren sehe ich immer wieder fast ungläubige Gesichter, nach dem klar wird wie wenig Technik ausreicht, und mit welch' einfachen Mitteln und Tricks sich die Aussage eines Bildes verändern lässt.



# Betriebswirt VWA ist ein Erfolgsgarant

Nach wie vor ist der berufsbegleitende Studiengang zum Betriebswirt VWA für eine Vielzahl von Absolventen ein Garant für eine exzellente berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Die jüngste Umfrage bei den Absolventen der VWA Freiburg mit den Zweig-Akademien in Konstanz, Lörrach, Offenburg und Villingen-Schwenningen zeigt dies in besonderem Maße. Als Gründe für die Teilnahme am Studium sind neue berufliche Perspektiven und finanzielle Verbesserungen die meist genannten. Daneben spielen für viele auch die persönliche Weiterentwicklung und Zukunftschancen eine große Rolle.



Seit vielen Jahrzehnten führt die VWA diesen berufsbegleitenden Studiengang durch. Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Selbstständige nutzen die Möglichkeiten der Wissenserweiterung und sind in Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen gefragt. Das zeigt sich bei den Ergebnissen der Befragung, insbesondere auch in der Weiterempfehlungsquote, die bei über 90 Prozent liegt. Die gute Gewichtung der Stoffplaninhalte mit den Schwerpunkten in den Bereichen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Recht verschafft einen Gesamtüberblick und vermittelt einen ökonomischen Background, der die Absolventen für viele Positionen vorbereitet und befähigt. Das beson-

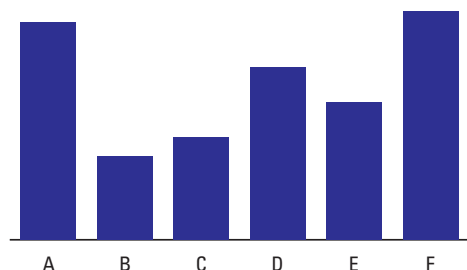
dere Erfolgsrezept dabei ist desweiteren das Thema: Neben dem Beruf. Niemand muss seinen Job aufgeben und kann so Arbeit, Privates und Weiterbildung auf anspruchsvollem Niveau zeitgleich vereinen.

Bei der Frage, für wen dieser Studiengang mit dem Abschluss eines Wirtschaftsdiploms interessant ist, gilt für etwa 35 Prozent der Studierenden die grundsätzliche Aussage: Schulabschluss, in der Regel Realschule, abgeschlossene Berufsausbildung und kaufmännische Kenntnisse. Die übrigen 65 Prozent der Studierenden, die mit der Fachhochschulreife oder der allgemeinen Hochschulreife über eine Hochschulzugangsvoraussetzung verfügen, müssen lediglich eine einjährige, kaufmännisch orientierte Berufsausbildung nachweisen und können so sogar fast zeitgleich zur du-

alen Ausbildung studieren. Eine Vielzahl tut dies bereits mit großem Erfolg.

Ab August 2016 bietet die VWA Freiburg auch ein duales Hochschulmodell an. Dabei finden die Vorlesungen am Heimat- oder Firmenstandort statt und die praktische Zeit in der Firma überwiegt. Eine Variante des Studiums, die neu und für Betriebe und Studierende enorm vorteilhaft ist. Dieses Studium schließt dann mit dem akademischen Grad des Bachelor of Art. Der Hochschulpartner ist dabei die Steinbeis-Hochschule Berlin, mit der die VWA ein gemeinsames Hochschulinstitut in Freiburg gegründet hat. Nähere Informationen hierzu sowie zum Bachelor-Aufbaustudiengang in Betriebswirtschaft und Gesundheitsökonomie haben wir auf unserer Homepage [www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de) dargestellt.

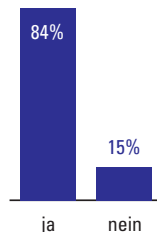
## Hier einige Ergebnisse der Absolventenumfrage 2015



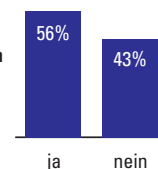
1. Weshalb haben Sie sich zu einem berufsbegleitenden Studium entschieden?

- A neue berufliche Perspektive(n)
- B Aktualisierung des vorhandenen Wissens
- C Aneignung von wissenschaftlichen Kenntnissen und Fertigkeiten
- D bessere Arbeitsmarktchancen
- E finanzielle Verbesserung
- F persönliche Weiterentwicklung

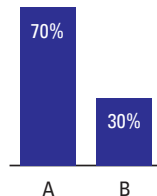
2. Hat das Studium an einer VWA Ihre Erwartungen erfüllt?



3. Hat sich Ihre Position nach Abschluss Ihres VWA-Studiums verändert?

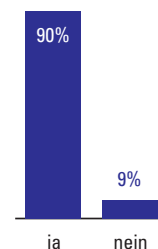


4. Wie hat sich Ihr jährliches Bruttoeinkommen nach Abschluss Ihres VWA-Studiums verändert?



- A es ist höher als vorher
- B es ist gleich geblieben

5. Würden Sie anderen ein Studium an einer VWA empfehlen?



# Bauch sagt zu Kopf ja, doch Kopf sagt zu Bauch nein

## Führungseignung – Will ich führen? Kann ich führen?



In zwanzig Berufsjahren als Coach und als Dozent in der beruflichen Fort- und Weiterbildung sind mir viele Menschen begegnet, die eher zufällig in die Rolle als Führungskraft hineingeraten sind. Da gibt es eine plötzliche Vakanz im Betrieb und die Leitung pickt sich jemanden unter den Fachkräften heraus, der im positiven Sinne „auffällig“ geworden ist oder über eine jahrelange Erfahrung im Betrieb verfügt. Eine Vorbereitung auf die Führungsrolle über spezielle Schulungen oder auch eine Nachqualifizierung scheinen dabei eher die Ausnahme als die Regel zu sein.

Vor allem bei meinen Coaching-Klientinnen und -Klienten tauchte die Frage immer wieder auf: „Will ich überhaupt Führungskraft sein? Und kann ich führen? Werde ich den Anforderungen gerecht? Kann ich es schaffen, das, was mir noch an Fähigkeiten fehlt, zu erwerben? Und bin ich bereit, den Preis dafür zu bezahlen?“

Auch junge Berufsanfänger (potenzielle Nachwuchsführungskräfte) treiben diese Fragen vielfach um. Sie gehen die Sache meistens prospektiv an und stellen sich folgende Fragen: „Traue ich mir die Sache zu? Und wenn ja, was brauche ich alles an Fähigkeiten und Fertigkeiten? Und lohnt sich der Aufwand am Ende?“

Wie die Textzeile aus Mark Forsters Hit andeutet, kommt die menschliche Intuition manchmal zu ganz anderen Entscheidungen als der Verstand. Und dazwischen stehe ich und weiß nicht, was ich tun soll.

Eine häufig gestellte Frage seitens meiner Coaching-Klienten war: „Bieten Sie zum Thema Führungseignung auch Seminare an? Warum eigentlich nicht?“ Ja, warum eigentlich nicht? Seit 2015 habe ich nun dieses Thema in mein Seminar-Portfolio aufgenommen, in zwei Varianten, einer eintägigen und einer zweitägigen.

### Über welche Führungseigenschaften verfüge ich?

Zunächst lasse ich die Teilnehmenden einen Blick auf das Modell „Joharis Fenster“ von Luft & Ingham werfen, das ich auf das Thema Führungseigenschaften übertragen habe.

### Wie ich mich selbst sehe

**A:** Dieses Feld beschreibt Eigenschaften und auch Erlebnisse, die uns selbst bewusst sind und von denen wir anderen gern etwas mitteilen. Zu Beginn des Seminars führen die Teilnehmenden einen Selbst-Check zu 40 wichtigen Führungseigenschaften durch: von A wie „ausgeglichener“ bis Z wie „zuverlässig“.

**B:** Dies ist der Privatbereich, der Dinge enthält, die wir über uns wissen, die wir aber für uns behalten. Man nennt ihn auch das „versteckte Feld“. Der Bereich wird umso kleiner, je mehr Vertrauen wir zu anderen haben. Manche Menschen trauen sich nur zögerlich, eine Eigenschaft zu zeigen, die in ihrem familiären oder sozialen Umfeld als negativ galt, für eine Führungskraft aber positiv sind, z.B. „Konfliktfähigkeit“ oder „Zielstrebigkeit“. Diesen Bereich kann man im Kontext eines Seminars nur streifen. Er ist der zweitägigen Variante und der Einzelarbeit vorbehalten.

### Wie andere mich sehen

**C:** Es gibt Dinge, die wir selbst über uns nicht wissen, die andere aber deutlich sehen oder spüren. Das sind unsere blinden Flecken. Und es gibt Dinge, die wir klar auszudrücken glauben, die andere aber völlig anders wahrnehmen. Das sind unsere Wahrnehmungsverzerrungen. Während des Seminars erhalten die Teilnehmenden ein spontanes Feedback zu denselben Kriterien, wie sie von außen wahrgenommen werden. Außerdem empfehle ich, dazu nach dem Seminar auch Feedback von vertrauten Personen aus der Arbeitsumgebung einzuholen.

**Wie ich mich selbst unbewusst sehe**

**D:** Dieses Feld steht für die Seiten von uns, die weder wir noch andere kennen, unser verborgenes Potenzial, das gut oder böse, nützlich oder gefährlich sein kann. Von Zeit zu Zeit dringen Dinge aus diesem „Unbewussten“ an die Oberfläche, in Träumen oder durch katalysierend wirkende Erfahrungen. Dieses Feld testen wir im Seminarkontext über Muskeltests zu den 40 Führungseigenschaften ab. Oft erleben die Klienten hierbei Überraschungen. Ihr Körper signalisiert ihnen unvermutete Potenziale genauso wie er Selbstüberschätzungen korrigiert.

Nach diesem Schritt verfügen die Teilnehmenden also über eine dreifache Einschätzung zu den 40 Führungseigenschaften:

- Eine bewusste Selbsteinschätzung
- Eine spontane Fremdeinschätzung
- Eine unbewusste Selbsteinschätzung via Muskeltest

**Die Zusammenschau ist wichtig**

Spannend sind nun zweierlei: erstens, bei welchen Eigenschaften kommen alle drei Einschätzungen zum selben Ergebnis. Ist dieses einheitliche Ergebnis positiv, können wir uns freuen und es direkt nutzen. Fällt es schwach aus, gilt es, einen mittelfristigen Plan zur Verbesserung der besonders relevanten Fähigkeiten und Eigenschaften zu entwickeln. Hier liefert das Seminar Unterstützung, was beim Setzen von Zielen sinnvollerweise beachtet werden sollte, wenn man diese wirklich erreichen will. Auch ist es hilfreich, sich beim Hineinwachsen in die Führungsrolle kompetente Unterstützung aus dem Team, von Vorgesetzten oder von Beratern zu holen, um diese Defizite mittel- oder langfristig auszugleichen.

Fällt das Ergebnis in den drei Einschätzungen sehr unterschiedlich aus, liegen oft inneren Blockaden vor, die man mit verschiedenen Methoden bearbeiten kann, z.B. über Psych-K-Balancen. Im Seminarkontext kann dies nur exemplarisch demonstriert werden.

**Führung gelingt nur mit einem stabilen Wertefundament**

Führungskräfte müssen in ihrem Alltag häufig komplizierte Situationen meistern und schwierige Entscheidungen treffen, die manchmal bei den Mitarbeitern oder anderen Beteiligten Widerstände auslösen. Um sich in widrigen Situationen zu behaupten, braucht die Führungskraft ein gesundes Maß an Widerstandsfähigkeit (Resilienz). Resiliente Menschen praktizieren eine gute und effektive Selbstführung, die auf vier

Prinzipien beruht: einem stabilen Wertefundament, attraktiven Werttreibern, Selbstverantwortung und Nachhaltigkeit.

Die Teilnehmenden bestimmen im Seminar zunächst ihr Wertefundament. Ein stabiles Wertefundament gibt Sicherheit, Ruhe und Selbstvertrauen und dies braucht es besonders in stürmischen Zeiten. Die Teilnehmenden wählen aus einer Liste von einhundert Werten die für sie wichtigsten zehn aus. Spannend ist auch die Übertragung der Werte auf die körperliche Ebene (somatische Marker). Wo in deinem Körper spürst du diesen Wert am deutlichsten? Teilnehmende mit Erfahrung in Körperarbeit tun sich mit dieser Übung meistens leichter als Teilnehmende ohne Erfahrung. Schmerzt dieser Körperteil oder dieses Organ, ist es immer auch sinnvoll, zu überprüfen, ob neben medizinischen Ursachen auch eine akute Gefährdungslage bei den hier lokalisierten Werte vorliegt.

**Prinzipien für eine gute und effektive Selbstführung**

Werte haben etwas Allgemeines, etwas Großes. Die Beurteilung, ob Anerkennung, Respekt oder Gerechtigkeit bei uns im grünen oder im roten Bereich der Sättigung liegen, ist nicht einfach. Deshalb brauchen wir Hilfsgrößen, zum Beispiel die Werttreiber, die ursprünglich aus dem Shareholder-Value-Konzept stammen. Vereinfacht gesagt definieren wir Bedingungen nach folgendem Muster: „Wenn X erfüllt ist, dann ist der Wert Y derzeit in meinem Leben mit hoher Wahrscheinlichkeit intakt.“ Zum Beispiel: „Wenn mein Chef mich einmal im Quartal ausdrücklich für meine Leistung lobt, dann bekomme ich genug Anerkennung.“ Die Bestimmung der Werttreiber

stellt erfahrungsgemäß für die meisten Teilnehmenden die größte Herausforderung im Laufe des Seminars dar. Für diese Arbeit ist nur in der zweitägigen Variante Raum.

**... und zwischen den beiden steh ich und entscheide mich für ...**

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer verlassen das Seminar mit der Klarheit, „Ich will führen“ und „Ich kann schon einiges von dem, was es dafür braucht, aber es gibt auch noch einiges zu lernen“. Es gibt aber auch Teilnehmende, bei denen sich das vorher diffuse Gefühl bestätigt „Ich will nicht führen“ oder „Ich kann nicht führen“. Sie wirken dabei aber selten enttäuscht, sondern eher erleichtert über die gewonnene Klarheit und entscheiden sich dafür, lieber Teammitglied zu bleiben oder sie treten sogar von der Leitungsfunktion zurück, wenn der Arbeitgeber ihnen dies ermöglicht. Sie tun dies mit dem guten Gefühl, etwas Richtiges und Gutes für sich selbst zu tun, aber auch für die Menschen, die sie hätten (weiter) führen müssen.

2016 im Programm der VWA in Stuttgart in der eintägigen Variante am 6. Juli 2016.

**Seminar-Tipp:** Vom Kollegen zur Führungskraft – Die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern am 16./17.02.2016

**Autor: Ulf Tödter**

Diplom-Forstwirt, sieben Jahre Geschäftsführer einer internationalen Umweltorganisation, seit 1997 tätig als Trainer, Coach und Fachbuchautor mit den Schwerpunkten, Kommunikation, Führung, Selbstmanagement und Teamentwicklung.

	Mir bekannt	Mir nicht bekannt
Anderen bekannt	<b>A</b> <b>Die öffentliche Person</b> Was ich über mich selbst weiß und anderen gern erzähle	<b>C</b> <b>Der Blinde Fleck</b> Was ich nicht über mich weiß, was für andere aber offensichtlich ist
Anderen nicht bekannt	<b>B</b> <b>Der Privatbereich</b> Was ich über mich selbst weiß, aber für mich behalte	<b>D</b> <b>Das Unbewusste</b> Was ich nicht über mich weiß und andere auch nicht wissen



# Wertsteigerungstrategien im Kontext des Controllings von Immobilienunternehmen

## 1. Begriff, Funktion und Prinzipien des Value Controllings

Unternehmen sind einem immer schneller ablaufenden Veränderungsprozess ausgesetzt. Neben dem zunehmenden Wettbewerb oder der starken internationalen Verflechtung von Unternehmen führt die Digitalisierung zu einem diskontinuierlichen Unternehmensumfeld mit diversen Herausforderungen. Die zunehmende Komplexität der Geschäftsrisiken, die immer kürzer werdende Reaktionszeit und die Überflutung mit Informationen führen dazu, dass die Anforderungen an die Unternehmensführung und an das verwendete Steuerungsinstrumentarium ständig steigen.

Vor diesem Hintergrund ist ein Paradigmenwechsel in der Steuerungsphilosophie von Unternehmen zu beobachten. Der Shareholder Value rückt in den Fokus der Betrachtung und ist Postulat eines wertorientierten Managements. Dieses stellt im Wesentlichen eine Weiterentwicklung der ertragsorientierten Unternehmenssteuerung dar. Im Mittelpunkt steht die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes bzw. die Anlagerendite für die Aktionäre. Das wertorientierte Management, auch als Value Controlling bezeichnet, geht zwei zentralen Fragestellungen nach. Zum einen, wie vor dem Hintergrund des Risikos, das unternehmerisch eingegangen wird, die notwendige Rentabili-

tät dimensioniert sein muss, um dieses Risiko wirtschaftlich zu rechtfertigen und wie unabhängig davon die Grenzen der Risikobelastung liegen. Zum anderen, welche rentabilitäts- und risikopolitischen Stellschrauben eingesetzt werden können, um nachhaltige Mehrwerte für die Anteilseigner gezielt zu erwirtschaften. Im Vordergrund steht die konsequente Umsetzung einer Reihe von Strategie-Empfehlungen sowie operativen Maßnahmen. Hierzu zählen insbesondere:

- die strategische Konzentration auf Geschäftsfelder, die infolge bestehender oder erwerbbarer Kernkompetenzen Mehrwert zu generieren in der Lage sind,

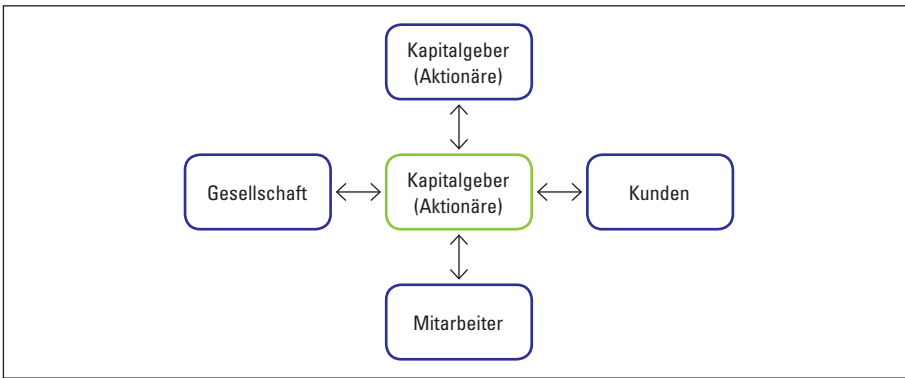


Abb. 1: Spannungsfeld des Value Controllings

- die konsequente und kontinuierliche Nutzung von Kostensenkungs- und Ertragssteigerungsmöglichkeiten im operativen Geschäft,
- Financial Engineering in Bezug auf Kapitalstruktur und Ausschüttung sowie
- die Pflege der Investor-Relations durch aussagekräftige Berichterstattung und sonstige aktionärsfreundlichen bzw. vertrauensbildende Maßnahmen.

Das Value Controlling muss sich stets dem Spannungsfeld stellen, welches aus divergierenden Interessenslagen zwischen den maßgeblichen Stakeholdern entsteht und in Abbildung 1 dargestellt ist.

Anzustreben ist ein Handeln im Einklang mit allen Interessengruppen, um einen „Mehrwert“ für alle Beteiligten entstehen zu lassen. Im Fokus verbleibt die einer kapitalmarktorientierten Welt letztendlich dominierende Sicht der Kapitalgeber bzw. Aktionäre.

Für die Kommunikation der Grundsätze und Leitbilder – welche die Voraussetzungen und die Erfolgsmaßstäbe einer wertorientierten Geschäftspolitik und -strategie sind, ebenso wie ihre Erfolge (und Misserfolge) – ist ein profundes Reportingsystem unverzichtbar. Das Reporting erhöht als Mittel einer transparenten Marktkommunikation die Glaubwürdigkeit des Managements, macht das Unternehmen für Langfristinvestoren attraktiv und stützt die Aktienkursperformance. Der Bericht sollte:

- eine Übersicht über die Märkte, in denen das Unternehmen operiert; jeweils speziell hervorgehoben die zentralen Werttreiber in ihrer zeitlichen Entwicklung einschließlich der Kommentierung von Problemfällen und Opportunitäten,
- die wertorientierte Strategie des Unternehmens mit ihren wesentlichen Bausteinen,

- wichtiger Performance-Kennziffern (u.a. EVA, RORAC, RAROC, ROE) offenlegen und kommentieren und
- Bewertungskriterien und Zielsetzungen für Schlüsselaktivitäten und Investitionen, die als Wertsteigerungsstrategie zu gelten haben,

enthalten. Dem Controlling obliegt die Koordination aller geschäftspolitischen Aktivitäten durch ein System von Planung, Kontrolle und Information, damit die Unternehmensziele erreicht werden können.

Um das Konzept des Value Controllings auf Immobilienunternehmen übertragen zu können, muss zuerst ein geeignetes Wertsteigerungsmodell für Immobilienunternehmen gefunden werden. Immobilienunternehmen müssen hier den Spagat zwischen dem allgemeinen Controlling des Unternehmens und dem speziellen Controlling von Immobilien schaffen und zu einem Wertsteigerungskonzept verknüpfen. Diese zentrale, strategische Basis des immobilien-spezifischen Controllings soll nachfolgend herausgearbeitet werden.

## 2. Das immobilien-spezifische Wertsteigerungsmodell

Werden die Strategie-Empfehlungen und operativen Maßnahmen des Value Controllings konsequent auf Immobilienunternehmen angewendet, so lassen sich acht Werttreiber des Unternehmenswertes von Immobilienunternehmen identifizieren, die in Abbildung 2 dargestellt sind.

Die Portfoliostrategie hat über die Festlegung zukünftiger Wertsteigerungs- und Risikopotenziale der Investments bzw. des gesamten Bestandes entscheidenden Einfluss auf die ökonomische Entwicklung des Unternehmens. Bei der Ist-Analyse des Portfolios werden die Immobilien-spezifischen Normstrategien zugeordnet. Mit der Definition des Zielfortfolios werden die Anlageprämissen für die kommenden Investitionsperioden umgesetzt.

Mit der Objektstrategie werden die Vorgaben der strategischen Asset Allokation auf Einzelobjektebene operationalisiert und in konkreten Einzelmaßnahmen umgesetzt. Der Wertbeitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes wird vor allem durch das Ausnutzen zyklischer Effekte, der Identifikation und Eliminierung von Wertvernichtern und das Erkennen von Wertsteigerungspotenzialen generiert.

Die Wertbeiträge der Objektentwicklung werden maßgeblich durch die Anzahl der Objektentwicklungen im Bestand sowie den jeweiligen Margenbeiträgen determiniert. Die Margenbeiträge ergeben sich aus dem Verkehrswert nach Entwicklung abzüglich des Einstandswertes und der Kosten der Gesamtinvestition. Zur Verbesserung der Margenbeiträge sind vor allem

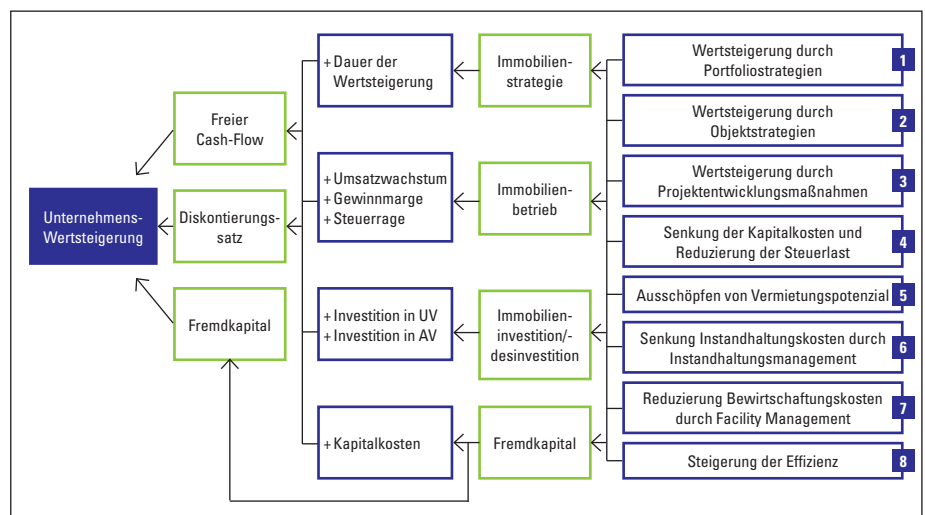


Abb. 2: Immobilien-spezifisches Wertsteigerungsmodell



die Entwicklungstiefe sowie der Umfang der Partizipation des Unternehmens an der Wertschöpfungskette zu prüfen und optimieren. Über das Anlage- und Umlaufvermögen sowie über die Dauer der Wertsteigerung, üben die Wertschöpfungsbeiträge aus der Projektentwicklung einen nachhaltigen Einfluss aus.

Die Finanzierung der Unternehmen muss flexibel strukturiert und an das einzelne Objekt oder das gesamte Portfolio angepasst sein. Hybride und strukturierte Finanzierungsformen gewinnen in diesem Kontext an Bedeutung. Weiterhin muss geprüft werden, inwiefern eine Finanzierung auf Einzelobjektebene oder auf Ebene des Unternehmens vorteilhaft ist. Auch steuerliche Aspekte müssen berücksichtigt werden, da sie einen erheblichen Einfluss auf den Unternehmenswert und das Risikopotenzial ausüben. Ein umfassendes Immobilien- und Kapitalmarktwissen muss demnach im Unternehmen vorgehalten werden.

Des Weiteren kann über ein proaktives, effizientes professionelles Vermietungsmanagement die Höhe der Einnahmenüberschüsse beeinflusst werden. Wird der Kontakt zu Mietern vernachlässigt und erforderliche Mieterhöhungen nicht durchgeführt, sinkt die Rendite der Immobilie im Zeitablauf. Die Werthaltigkeit der Mietverträge respektive Mietverhältnisse stellt somit das wesentlichste Kapital eines Immobilieninvestors dar. Über ein konsequentes und effizientes Instandhaltungsmanagement lassen sich Einsparpotenziale zwischen 5% und 7% des jährlichen Instandhaltungsaufwands realisieren. Hierfür ist eine hohe Informationsdichte notwendig. Informationsasymmetrien sind deswegen konsequent abzubauen. Ein Wandel von einer reaktiven Instandhaltungspraxis zu einer proaktiven und antizipativen Instandhaltung ist Ausdruck und Notwendigkeit einer professionellen Bewirtschaftung umfangreicher Immobilienbestände.

Neben den Kosten der Instandhaltung, sind auch die Bewirtschaftungskosten von besonderer Relevanz. Durch steigende Energiepreise hat energiesparendes Bauen an Bedeutung gewonnen. Gerade bei Altbauten ist darauf zu achten, dass sich der gebäudetechnische Zustand und Standard modernen Bauweisen und Entwicklungen sukzessive annähert. Andernfalls ist eine adäquate Vermietung gefährdet.

Über alle Punkte hinweg, sollte die Effizienz der Kernprozesse des Immobilienmanagements geprüft werden. Interner als auch externer Personalaufwand sind konsequent zu reduzieren und ggf. durch den Einsatz von IT-Systemen zu unterstützen. In diesem Zusammenhang kann auch das Outsourcing bestimmter Tätigkeiten eine treffende Alternative darstellen.

Das Controlling kann durch die Koordination und Entwicklung von geschäftspolitischen Aktivitäten, geeigneten Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung und einem zielgerichteten Reporting einen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung beitragen. Nachfolgend sollen spezifische Einflussmöglichkeiten näher betrachtet werden.

### 3. Integration der immobilienpezifischer Wertstrategien in das Controlling

Die operativen und strategischen Wertsteigerungshebel dienen als Orientierungshilfe, mit welchen Maßnahmen das Controlling auf den Wert der Immobilien und damit der Immobiliengesellschaft Einfluss nehmen kann. Damit die Werthebel ihre Wirkung entfalten, muss das Controlling geeignete Kennzahlen und Zielgrößen für die Kennzahlen eines jeden Wertsteigerungshebels entwickeln und diese regelmäßig auf Abweichungen prüfen. Neben periodenorientierten Konzepten, wie der erweiterten DuPont Kennzahlenhierarchie, kann das Controlling auch auf barwertorientierte Konzepte, wie z.B. Discounted Cashflow Methoden (DCF-Methoden), zurückgreifen,

um den Unternehmenswert zu ermitteln. Durch den Aufbau eines Reportingsystems, kann die Geschäftsleitung zeitnah über Abweichungen informiert werden und kurzfristig Maßnahmen zur Korrektur ergreifen.

Neben einer kurzfristigen Betrachtung ist eine langfristige Planung unverzichtbar. Die Wirkung der Hebel ist oft erst nach einigen Jahren bzw. im nächsten Immobilienzyklus sichtbar. Aufgrund dessen erscheint eine multizyklische Planung innerhalb von Immobilienunternehmen geboten. Eine langfristige Sichtweise beim Vermögensgut Immobilie sollte sich auf die Teilbereiche der Steuerung und Optimierung des Portfolios auswirken. Mit Hilfe einer Balanced Scorecard können darüber hinaus nicht monetäre Größen, wie z. B. die Mitarbeiter, in die Betrachtung integriert werden.

Gerade vor dem Hintergrund des aktuell niedrigen Zinsniveaus werden oftmals kurzfristige Finanzierungen gegenüber mittel- oder langfristigen Finanzierungs-konzepten bevorzugt. Gleichzeitig wird der Eigenkapitalanteil in Projekten, aber auch Unternehmen im Zuge des Financial Engineering auf ein Minimum reduziert. Neben immobilien-spezifischen Risiken, wie dem Leerstands- oder Bausubstanzrisiko, werden finanzwirtschaftliche Risiken in Form von Zinsänderungsrisiken und Leveragerisiken eingekauft. Dem Controlling obliegt es in diesem Zusammenhang, Risiken zu identifizieren, quantifizieren und handhabbar zu machen. Das Controlling kann Handlungsalternativen und Optimierungspotenziale aufzeigen. Bei konsequenter Umsetzung leistet das immobilien-spezifische Controlling somit einen wertvollen Beitrag zur Steigerung des Wertes von Immobilienunternehmen.

#### Autoren:

##### Prof. Dr. Michael Lister

*Hat in Münster und Basel studiert, promoviert und habilitiert. Seit 2008 hat er die Lehrstühle für Real Estate und für Finanzen, Banken und Controlling an der Steinbeis Hochschule Berlin inne. Er ist akademischer Leiter des CRES.*

##### Prof. Dr. Stephan Findeisen

*Nach der Ausbildung zum Finanzassistenten bei der Volksbank Müllheim eG, studierte Stephan Findeisen Betriebswirtschaftslehre an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Inzwischen promoviert er an der Universität Freiburg und ist Assistent von Prof. Dr. Michael Lister*

# Duales BWL-Studium

## jetzt auch in Freiburg, Offenburg oder Konstanz



**Das duale Studium ist ein Baden-Württembergisches Erfolgsmodell, in dem derzeit rund 34.000 Studierende eingeschrieben sind und aus dem in den vergangenen 40 Jahren mehr als 141.000 Absolventen erfolgreich hervorgingen. Im Vordergrund steht dabei der regelmäßige Wechsel zwischen Theorie und Praxis, um einen idealen Mix aus Grundlagenvermittlung und Anwendungsorientierung zu schaffen.**

Erstmalig bietet die VWA Freiburg in Kooperation mit Steinbeis-Hochschule nun auch in Freiburg ein duales Studienmodell an, das sich bewusst vom üblichen Dreimonatswechsel entfernt und eine kontinuierliche Einbindung der Studierenden in die Partnerunternehmen ermöglicht. Partnerunternehmen profitieren durch eine regelmäßige, ununterbrochene Teilnahme der Studierenden an den Unternehmensabläufen. Gleichmaßen müssen die Studierenden nicht blockartig wechseln, sondern wenden im Sinne eines integrativen Kompetenzerwerbs regelmäßig neues Wissen im Unternehmen an.

Die Ausrichtung der Wissensinhalte bleibt aber nicht auf einer allgemeinen unternehmerischen Ebene. Zu jedem betriebswirtschaftlichen Fachbereich erstellen die Studierenden Umsetzungsarbeiten, um so das erworbene Wissen maßgeschneidert

an der eigenen Tätigkeit im Unternehmen auszurichten und Mehrwerte für das Unternehmen zu schaffen. Themen für die Studien- und Bachelorarbeiten werden aus den Unternehmen aufgegriffen und mit dem erlernten Studienwissen bearbeitet. So profitieren die Partnerunternehmen auch durch neue Erkenntnisse oder beispielsweise Marktforschungsinformationen, die von den Studierenden erarbeitet werden.

Wir setzen von Anfang an auf intensive Betreuung von Studierenden und Partnerunternehmen. Daher koordinieren wir den Bewerbungsablauf und wählen aus unserem Bewerberpool, möglichst diejenigen Kandi-

daten zum Vorschlag an die Unternehmen, die deren Vorgaben gut entsprechen. Vor Studienbeginn findet eine intensive Vorbereitungsphase (BPRAX-Startblock) auf dem Campus statt, um die vielerseits beschworenen Methoden- und Sozialkompetenzen zu fundieren und gleichermaßen den Fokus der Leistungsbereitschaft aus dem Schulalltag an das Berufsleben anzupassen.

Neben der allgemeinbetriebswirtschaftlichen Ausrichtung stehen ab Herbst 2016 auch die Studienschwerpunkte Gesundheitsmanagement und Immobilienwirtschaft als duales Studienmodell zur Verfügung. Die Eckdaten zum dualen Studienmodell finden sich im beigefügten Infoblock. Auch im Bereich der Unterstützung und tutoriellen Begleitung wollen wir neue Maßstäbe setzen. Die Mitarbeiter der VWA Business School stehen für Beratungsgespräche vor Ort im Unternehmen zur Verfügung, um direkt mit dem betrieblichen Lernumfeld der Studierenden vertraut zu werden. Während des Studiums verbringen die Studierenden wöchentlich einen Tag an der Hauptakademie, um in Workshops und mit ihrem tutoriellen Jahrgangsbetreuer vertiefenden Zugang zum Wissen des VWA-Abendstudiums zu erhalten.

*Die Bewerbungsphase hat bereits begonnen. Weitere Informationen unter [www.vwa-bs.de](http://www.vwa-bs.de)*

Eckdaten:	BWL- und Gesundheitsmanagementstudium an der VWA-BS	Immobilienwirtschaftstudium am CRES
Staatlich anerkannter akademischer Abschluss:	Bachelor of Arts (B.A.) in Management oder Gesundheitsmanagement	Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration
ECTS-Punkte:	210 ECTS	
Weiterer Abschluss:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebswirt/in (VWA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immobilienwirt/in (DIA) und</li> <li>Dipl.-Immobilienwirt/in (DIA)</li> </ul>
Studienbeginn:	01.08. eines Jahres	01.09. eines Jahres
Studiendauer:	36 Monate/6 Semester	
Voraussetzungen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abitur oder Fachhochschulreife mit einem NC von maximal 3,0</li> <li>Aufnahmegespräch an der VWA Business School bzw. am CRES in Freiburg</li> <li>Ausbildungsvertrag mit einem Partnerunternehmen</li> </ul>	
Kosten des Studiums:	Immatrikulationsgebühr: 250,00 € einmalig  Studiengebühr: 335,00 € monatlich	Immatrikulationsgebühr: 250,00 € einmalig  Studiengebühr: 495,00 € monatlich
Unterrichtsort:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freiburg</li> <li>Offenburg</li> <li>Konstanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Freiburg</li> </ul>
Ausbildungsvergütung und Urlaub:	Verdienst und Urlaub werden individuell zwischen Studierenden und Partnerunternehmen festgelegt. Der Verdienst darf das Niveau eines Auszubildenden in einer vergleichbaren Branche nicht unterschreiten.	



## Krisen bewältigen – wie?

**2010 tritt der Schauspielstudent Samuel Koch in Wetten dass auf. Er will über mehrere Autos springen und verunglückt dabei. Er ist querschnittsgelähmt.**

Heute 5 Jahre später hat er seine Ausbildung im Schauspiel mit einem Diplom abgeschlossen, hat ein Engagement in der Schauspielbühne in Darmstadt, hat ein Buch geschrieben und so ist zu lesen, er möchte bald heiraten. Wie machen das Menschen, dass sie an einer solchen Krise nicht zerbrechen sondern sich neue



–andere Wege suchen und das ganze offensichtlich gut bewältigen. Dies ist nun eine sehr existentielle und substantielle Krise, die Samuel Koch durchlebt hat. Im Berufsleben gibt es auch immer und immer wieder krisenbehaftete Situationen wie z.B. ein Kollege wird in der Beförderung bevorzugt, man wird versetzt, man hat Stress/Probleme zu Hause. Hier stellt sich nun die Frage, wie meistern wir Menschen solche Herausforderungen, solche Krisen? Manche schaffen es andere drohen daran zu zerbrechen. Mit dieser Frage befasst sich das Thema Resilienz. Resilienz ist eigentlich ein Begriff aus der



Materialprüfung, wie lange kann man ein Teil beanspruchen kann bis es aus der Fassung gerät. Beim Menschen bedeutet dies wie gut kann er mit Krisen umgehen ohne daran zu zerbrechen. Resilienz bedeutet Spannkraft, Widerstandsfähigkeit und Elastizität. Es gibt bei der Frage wie resilient ist ein Mensch Faktoren die sind angeboren, die können wir nicht beeinflussen. So sind Frauen grundsätzlich etwas resilienter als Männer. Andere Faktoren kann man selbst beeinflussen. Was das genau ist, dazu später mehr. Diese Fähigkeit zu resilientem Verhalten entwickelt sich beim Menschen durch seine Interaktion zwischen ihm und seiner Umwelt. Resilienz ist also keine feste Größe sondern sie ist variabel und veränderbar. Es kann Situationen geben oder wenn mehrere Krisen aufeinandertreffen oder weil der Mensch sich sowieso in einem Veränderungsprozess befindet, in denen der Einzelne mehr oder weniger resilient ist.

Resilienz bedeutet Antworten darauf zu finden was hilft dem Menschen schwierige Situationen erfolgreich zu meistern. Antworten hierzu hat als sogenannte Pionierin der Resilienzforschung Ruth S. Smith. Sie hat den gesamten Jahrgang 1955 der hawaiianischen Insel Kauai über mehrere Jahrzehnte begleitet. Ein Drittel dieser Stichprobe lebte mit einer hohen Belastung wie z.B. chronische Armut, familiärer Disharmonie etc.. Bei einem Drittel dieser Risikogruppe konnte man feststellen, dass sie trotz dieser widrigen Umstände optimistisch waren, feste Beziehungen eingehen konnten und einen festen Beruf hatten. Wenn man nun die Probanden miteinander verglich kamen Faktoren zu Tage, die den Kindern halfen sich positiv zu entwickeln trotz widriger Gegebenheiten. Diese schützenden Faktoren wurden noch in mehreren Studien festgestellt.

Dies Schutzfaktoren sind zum einen personale Ressourcen, so ist ein erstgeborenes Kind statistisch gesehen resilienter als die folgenden Kinder und zum anderen gibt es beeinflussbare Faktoren. Diese Faktoren haben nun unterschiedliche Autoren verschieden zusammengefasst. Im wesentlichen lässt sich sagen es handelt sich um folgende Faktoren:

1. Beziehungen gestalten
2. Positives Denken – Optimismus
3. Lösungsorientierung
4. Akzeptanz – sich selbst regulieren können

5. Verantwortung übernehmen für sein Tun
6. Zukunft gestalten

#### Nun zu den einzelnen Faktoren:

##### 1. Beziehung gestalten

Welche Beziehung gibt mir Kraft, welche entzieht mir Energie, habe ich die Beziehungen, die ich haben will, stärken mich meine Beziehungen etc.. Das sind Fragen, die man sich hier stellen sollte um zu schauen, ob man selbst über eine positive Beziehungsbilanz verfügt. Beziehungen sind eindeutig schützende Resilienzfaktoren, die einen Menschen in einer Krise tragen und helfen. Was gilt es zu tun, wenn meine Beziehungsbilanz mir nicht gefällt?

##### 2. Positives Denken – Optimismus

Achtung hier geht es nicht um das berühmte Glas ist halb voll – halb leer Gerede. Positives Denken – Optimismus bedeutet daran zu glauben, dass etwas gut ausgeht, dass es am Ende des Tunnels ein Licht gibt. Optimismus bedeutet nicht alles rosarot zu sehen, nein, es gibt Situationen, die sind bescheiden und die haben wenig Gutes. Hier gilt es daran zu glauben, dass es gut ausgeht bzw. dass das Ganze eine Lerneinheit darstellt, eine Herausforderung. Kein Tief dauert ewig, Niederlagen gehören zum Leben, wer einmal mehr aufsteht als das er hinfällt, das sind Gedanken, die hier in diese Kategorie gehören. Hier ist der Glaube an die Selbstwirksamkeit des Menschen gemeint. Selbstwirksamkeit meint hier das ein Ziel, ein Ausweg erreicht werden kann und dies aus eigener Kraft

##### 3. Lösungsorientierung

Hänge ich mit meinen Gedanken im Problem fest und mache Gott und der Welt Vorwürfe oder setze ich meine ganze Energie dafür ein eine Lösung zu finden. Anstatt zu jammern beginne ich mir einen Überblick zu verschaffen, ich beginne meine Situation zu analysieren, ich suche nach einem Ausweg.

##### 4. Akzeptanz – sich selbst regulieren können

Sich selbst soweit zu kennen, dass man weiß wann welche Emotionen mit einem durchgehen, welche Emotionen mit welchen Gedanken einhergehen. Wenn ich etwas negatives denke, kann ich dem ein positiven Gedanken dagegen setzen. Das kann man lernen, erfordert Disziplin im Denken. Hier ist es wichtig an die eigene Handlungsfähigkeit zu glauben, keine Opferrolle einnehmen. Diese verhindert handeln.

##### 5. Verantwortung übernehmen

Nicht andere sind schuld, nicht ich bin schuld, eine Voraussetzung sich dem Thema der Verantwortung anzunähern ist in gewissem Sinn auf die Frage der Schuld bzw. wer hat hier denn Recht zu verzichten. Diese Fragen bringen einem weg von der Verantwortung. Viel wichtiger ist es sich selbst als Teil eines Interaktionsprozesses zu verstehen und zu überlegen wer hat welchen Anteil an der momentanen Situation. Meinen Anteil kann ich ändern.

##### 6. Zukunft gestalten

Wer sein Ziel kennt, kann sich Umwege erlauben – dies frei nach Charles deGaulle genannte Zitat bringt es gut auf den Punkt. Weiß ich wohin ich will, habe ich einen Plan für mein Leben, weiß ich was mir wichtig ist, was meine Werte sind? Hier ist es wichtig sich dieser Fragen zu stellen und sich ggf. auch neu auf ein neues Ziel auszurichten.

Das Tolle an alle diesen Faktoren ist, dass sie von einem selbst gesteuert/beeinflusst werden können. D.h. jeder kann etwas für seine Resilienz tun. Er kann damit dafür sorgen, dass seine Widerstandskraft gegen Krisen steigt bzw. er diese auch unbeschadet überwindet. Dies ist wie bei einer Grippe, da kann man ja auch eine Medizin dafür nehmen, dass diese wieder verschwindet und es einem besser geht.

#### ► Seminar-Tipp:

Aufrecht trotz Gegenwind – Resilienz  
am 07./08.06.2016



#### Autor: Rolf Breunig

##### Dipl.-Betriebswirt (BA)

Seit 1990 freiberuflich, Projektverantwortlicher für Umschulungen und Seminaregestaltung im Bereich der Finanzdienstleistungen. Trainer-tätigkeit im Verhaltensbereich, speziell Verkauf und Führung. Seit 1992 freiberuflicher Trainer für den Finanzdienstleistungssektor und andere Bereiche. Trainertätigkeit vorwiegend in Unternehmen der freien Wirtschaft bzw. Einrichtungen des öffentlichen Bereichs.



# 22. Immobilientage Freiburg

der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA)  
an der Universität Freiburg und des Vereins Alumni Immo Freiburg

---

**Mietpreisbremse, Bestellerprinzip und die Bewertung von Flüchtlingsheimen standen ebenso auf dem Programm der 22. Freiburger Immobilientage der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg und des Vereins Alumni Immo Freiburg wie Themen aus den Bereichen Wertermittlung, Personalführung und Marketing. Rund 180 Teilnehmer diskutierten mit Experten aus Wissenschaft und Praxis die Hintergründe und Folgen.**

---

## Die Mietpreisbremse kritisch betrachtet

„Die Mietpreisbremse führt trotz der Ausnahmen für Neubauten und Bestandsschutz zu einer Senkung der erwarteten Rendite“, führte **Professor Marco Wölfe**, wissenschaftlicher Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES) in Freiburg, aus. Je länger die Mietpreisbremse in Kraft sei und je geringer das Zinsniveau für Finanzierungen ausfalle, de-



sto mehr müssten Vermieter mit deutlichen Einbußen bei den Ertragswerten rechnen. Dadurch sinke die Bereitschaft zu weiteren Investitionen in Bestands- oder Neubauobjekte, die Angebotsknappheit werde langfristig weiter erhöht.

## Bewertung von Flüchtlingsheimen

„Trotz stetig steigender Flüchtlingszahlen müssen Kommunen ausreichend Raum für die Erstaufnahme und nachfolgend für die dauerhafte Unterbringung der Flüchtlinge zur Verfügung stellen“, führte **Martin Töllner**,

öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Bewertung von Grundstücken in Hannover, aus. Gerade in Gebieten mit angespannten Wohnungsmärkten stehe hierfür kein ausreichendes Angebot zur Verfügung. Die Bandbreite der genutzten Immobilien reiche daher von Alten- und Pflegeheimen bis zu Hotels, leerstehenden Mehrfamilienhäusern oder Bürogebäuden und stelle die Immobilienbewertung vor Herausforderungen. „Bei der Bewertung von Flüchtlingsheimen sollten sich die Mieten an den Marktmieten für vergleichbaren Wohnraum orientieren“, so Töllner. Probleme ergäben sich im Hinblick auf die spätere Weiterverwendung und den hohen Verschleiß, dem die Gebäude durch den häufigen Wechsel der Bewohner unterlägen.

### Die Performance der Mitarbeiter nachhaltig steigern

„Wir denken schlaue und handeln doof“, stellte **Roland M. Löscher**, Geschäftsführer der Löscher Coaching/Consulting in Markdorf, fest. Menschen erfassen Situationen nicht wie sie seien, sondern gefiltert durch eigene Erfahrungen und Wertvorstellungen. Um die Performance eines Mitarbeiters steigern zu können, gelte es zunächst den Menschen zu verstehen, den „Denken-Fühlen-Handeln-Code“ zu entschlüsseln. Um Mitarbeiter dazu zu bewegen, ihr Verhalten zu ändern, müssten ihre Einstellungen und ihr Denken neu ausgerichtet werden. Es gelte, ihnen die Möglichkeit zu verschaffen, Probleme zu lösen, Herausforderungen zu meistern und Grenzen zu überwinden, um ihre Ziele erreichen zu können. Führungskräfte seien in diesem Sinne Möglichmacher.



### Immobilienauktionen als innovative Vermarktungsform

„Immobilienauktionen stellen eine besondere Form der Vermarktung dar“, erläuterte **Hugo Sprenger**, öffentlich bestellter und vereidigter Auktionator in Freiburg. Die Vorteile dieses Verfahrens lägen für den Verkäufer in der kürzeren Verfahrensdauer und der Erzielung des optimalen Kaufpreises. Käufer profitierten vor allem von den qualifizierten fachlichen Informationen und der transparenten Kaufpreisfindung. Die Auktion verlaufe in mehreren Schritten. Der vom Verkäufer beauftragte Auktionator bestimme zunächst den Marktwert der Immobilie. Ausgehend von diesem Wert vereinbare er mit dem Verkäufer ein Mindestgebot, lege den Zeitrahmen für die Auktion fest und stelle die für den Verkauf notwendigen Unterlagen

zusammen. Der Auktionator nehme Kontakt zu potenziellen Käufern auf und prüfe bei Interesse deren Seriosität und Bonität. Anschließend erhielten die Kaufinteressenten detaillierte Informationen und die Möglichkeit, die Immobilie eingehend zu besichtigen. „Die Auktion unterstützt durch ihre einheitliche, qualifizierte Informationsbasis und die transparente Preisfindung die Bildung eines effektiven Marktes“, so Sprengers Fazit.

### Regionale Baukultur und Tourismus

„Tourismus und Baukultur stellen keine getrennten Welten, sondern eine fruchtbare Beziehung mit beidseitig positiver Wechselwirkung dar“, stellte **Martina Leicher**, Gesellschafterin des Beratungsunternehmens COMPASS in Köln, fest. Die Verbindung von Baukultur und Tourismus sei als Wirtschaftsförderung zu begreifen. Sie leiste einen Beitrag zur Stärkung der regionalen Identität, fördere das Gemeinschaftsgefühl und wirke Abwanderungstendenzen entgegen. Baukulturelles Handeln sei eine Gemeinschaftsaufgabe, die Kreativität voraussetze, einen langen Atem benötige, von „Überzeugungstätern“ getragen werde und eines gemeinsamen und integrierten Handelns bedürfe. Die Berücksichtigung regionaler Baukultur als imageprägendes Element müsse in allen Bereichen des Destinationsmanagements aktiv betrieben werden.

### Hochwasserrisiko und Immobilienwerte

„Der Klimawandel wird zu einer Zunahme von Extremwetterereignissen und einem Anstieg der Meeresspiegel führen“, sagte **Sebastian Kropp**, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur Städtebau und Bodenordnung der Universität Bonn. Dabei stehe bei Immobilien in Wasserlage einem positiven Lageeinfluss das Hochwasserrisiko gegenüber. Bei einer Lage in einem formal festgesetzten Überschwemmungsgebiet sahen 95 Prozent der von ihm befragten Marktexperten eine negative Preisbeeinflussung durch ein konkretes Hochwasserereignis. Rund 61 Prozent hielten in diesem

Fall einen Abschlag von mehr als 20 Prozent für gerechtfertigt. Kaufpreisanalysen im Landkreis Meißen hätten einen Abschlag von 19,4 Prozent vom mittleren Kaufpreis ergeben, in Dresden habe dieser Abschlag bei sieben Prozent gelegen.

### Zeugnisübergabe im Bachelor-Studiengang

Im Anschluss an die Veranstaltung erhielten **Tobias Thieme** und **Marvin Class**, Absolventen des Bachelor-Studienganges Real Estate, ihre Zeugnisse. „Die Immobilienwirtschaft wird aufgrund der Internationalisierung und der zunehmenden Verflechtung von Immobilien- und Finanzmärkten immer komplexer“, stellte DIA-Studienleiter **Professor Heinz Rehkugler** fest. „Mit ihrem Studium haben Sie sich Fachkompetenz auf internationalem Niveau erworben, das Sie nun im Anschluss mit einem Masterstudium vertiefen und erweitern können.“ Die Absolventen haben innerhalb von 36 beziehungsweise 24 Monaten nicht nur einen Abschluss zum Diplom-Immobilienwirt (DIA) oder Diplom-Sachverständigen (DIA), sondern parallel dazu den akademischen Bachelorgrad erworben. „Dieses modular aufgebaute und tutoriell begleitete Studienprogramm orientiert sich vollständig an den Bedürfnissen Berufstätiger“, erläuterte DIA-Geschäftsführer **Peter Graf**. Die Studieninhalte könnten individuell zusammengestellt und absolviert werden, was einen jederzeitigen Einstieg ermögliche.

### Seminar-Tipp:

23. Immobilitage Freiburg am 24./25.11.2016

### Autorin: Gabriele Bobka

*Gabriele Bobka arbeitet als Freie Wirtschaftsjournalistin und Immobilien-Mediatorin. Sie ist Chefredakteurin der Fachzeitschrift "Der Immobilienbewerter", Herausgeberin und Autorin wissenschaftlicher Bücher und Zeitschriften und Lehrkraft der Steinbeis Hochschule Berlin.*





# Seminare 2016

## VWA / DIA

### Februar

34008-1 Grundlagen der Maklerpraxis I	15.–17.02.16
40137F Vom Kollegen zur Führungskraft – Die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern	16./17.02.16
34008-2 Grundlagen der Maklerpraxis II	18./19.02.16
34008-3 Besteuerung von Privatimmobilien	20.02.16
34008-4 Immobilienbewertung	22./23.02.16
40114F Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchskräfte	22./23.02.16
34008-6 Finanzierungsgrundlagen	23./24.02.16
41147F Interkulturelle Kommunikation – Eigenes und Fremdes – Begegnung mit fremden Kulturen	23./24.02.16
41195F Business-Knigge – Machen Sie Ihre Wertschätzung sichtbar!	25.02.16
34008-5 Verkaufstraining	25.02.16
52576F Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Stress für die Personal- und Rechtsabteilung	25.02.16
34008-7 Wohnungsmietvertrag	26.02.16

### März

42072F Professionell Texten und Kommunizieren im Web	03.03.16
60028F Aktuelle bauliche Anlagen – Werbeanlagen, erneuerbare Energie, Vergnügungststätten, Einzelhandel	03.03.16
44053F Professionell vorbereiten und organisieren – Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Präsentationen ...	07./08.03.16
60164F Intensiv-Seminar Immobilienfotografie	09.03.16
44045F Perfekte Organisation im Sekretariat. Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	09./10.03.16
60012F Der Bebauungsplan – typische Verfahrens- und Rechtsfehler und ihre Vermeidung	10.03.16
52034F Zeugnisrecht kompakt	15.03.16
60056F Der vollständige Bauantrag	16.03.16
52590F Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen – Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	17.03.16

### April

42076F Schreibwerkstatt – Werbung, Werbetexte und Mailings	04.04.16
52244F Umgang mit schwierigen Auszubildenden	04.04.16
42060F Krisenkommunikation	05.04.16
44049F Professionelles Telefonverhalten – Ich bin die Visitenkarte – ich (re-)präsentiere zuerst	05.04.16
44051F Mit Stil und Kompetenz erfolgreich – Umgangsformen, Image, Atmosphäre – Das Geheimnis von Autorität	06.04.16
60403F Bautechnik	06.04.16
44058F Wie präsentiere ich meine Dienststelle souverän und kundenorientiert?	07.04.16
60195F Grundlagen der Verkehrswertermittlung	07.04.16
<b>Immobilienfachseminar</b>	<b>07./08.04.2016</b>
57875F Die Insolvenzordnung – Aktuelle Fragen, die neueste Rechtsprechung	11.04.16
41160F Erweiterung der Sprachkompetenz-Ausdrucksvermögen und Wortgewandtheit stärken	13./14.04.16
50091F Internetrecht	18.04.16
60144F Die neue Ertragswertrichtlinie (EW-RL)	19.04.16
41210F Effizient lesen – mehr behalten: Lese- und Gedächtnistraining	20./21.04.16
60019F Bauen und Genehmigen im unbeplanten Innenbereich	21.04.16
42100F Amts- und Gemeindeblatt: Konzeption, Texte usw.	25.04.16
52556F Arbeitsrechtliche Schritte bei Minderleistung Low-Performer	25.04.16
59257F Haustechnik für Hausmeister/-innen in Verwaltungen, Schulen, Kindergärten und Hallen	25.04.16
40115F Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchskräfte	25./26.04.16
41103F Moderation – Besprechungen effektiv und zielorientiert leiten	26./27.04.16

### Mai

41124F Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	02./03.05.16
52013F Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	02./03.05.16
40213F Erfolgreich Delegieren	03.05.16
60145F Die neuen Sachwertrichtlinien und die neuen NHK 2010	03.05.16
59124F Mietverträge rechtssicher gestalten	09.05.16
60143F Die neue Vergleichswertrichtlinie – Mit Anwendungsfällen in der Wertermittlungspraxis	09.05.16
44047F Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil – Grundlagen, empfangenorientiert, präzise und zeitgemäß	10.05.16
40214F Lösungsorientierte Führung	10./11.05.16
40231F Mitarbeiter/innen fördern und binden	10./11.05.16
60197F Praktikerworkshop – Flexible Erstellung von Immobilienwertgutachten im MS Excel	12.05.16



## Juni

41170F	Körpersprache	<b>01.06.16</b>
60148F	Bewertung öffentlicher Gebäude und Liegenschaften	<b>01.06.16</b>
44060F	Email Netiquette – Gestaltung und Stil geschäftlicher E-Mails	<b>02.06.16</b>
59005F	Der Grundstückskaufvertrag – Sichere Vertragsgestaltung – Aktuelle Rechtsprechung	<b>06.06.16</b>
41054F	Innovationsmanagement	<b>07./08.06.16</b>
41091F	Aufrecht trotz Gegenwind – Resilienz	<b>07./08.06.16</b>
41131F	Durchsetzungsstark im Beruf	<b>13./14.06.16</b>
59372F	Der sichere Spielplatz – Inspektion und Wartung öffentlicher Spielplätze, Spielgeräte, Schwimmbäder, Sportanlagen	<b>13./14.06.16</b>
52558F	Update – Rechte des Arbeitgebers – Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen	<b>14.06.16</b>
60158F	Ermittlung von Sachwertfaktoren und Liegenschaftszinsen für kleine/mittlere Kommunen	<b>15.06.16</b>
41380F	Konflikte meistern – Konfliktmanagement	<b>15./16.06.16</b>
41427F	Kundenorientierung	<b>20./21.06.16</b>
44059F	Gute Zusammenarbeit, Mittlerfunktion, Kollegialität – Kompetent und erfolgreich	<b>20./21.06.16</b>
50019F	Projektmanagement – Projekte erfolgreich & effizient realisieren	<b>20./21.06.16</b>
59127F	Ansprüche bei Beendigung von Mietverhältnissen	<b>22.06.16</b>
41152F	Kommunikation und Gesprächsführung – Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen	<b>22./23.06.16</b>
44054F	Gekonnt kommunizieren – Überzeugen statt Überreden	<b>22./23.06.16</b>
41127F	Rhetorik II – Argumentations- und Diskussionstraining	<b>27./28.06.16</b>

## Juli

59126F	Betriebskosten im Wohn- und Gebäudemietrecht	<b>04.07.16</b>
40117F	Erfolgreich Führen II – Führungskompetenz für Fortgeschrittene	<b>05./06.07.16</b>
42040F	Erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	<b>05./06.07.16</b>
41011F	Zeit- und Selbstmanagement	<b>06./07.07.16</b>
41197F	Business-Smalltalk	<b>07.07.16</b>
60034F	Leitentscheidungen im Baurecht für Baden-Württemberg	<b>12.07.16</b>
40358F	Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche führen	<b>12./13.07.16</b>

## September

41151F	Das Kurzgespräch	<b>20./21.09.16</b>
59125F	Formulare für die Vermietung entwickeln und richtig verwenden	<b>22.09.16</b>
41125F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	<b>26./27.09.16</b>
40359F	Schwierige Mitarbeitergespräche führen	<b>28./29.09.16</b>
41083F	50+ – was nun?	<b>29./30.09.16</b>

## Oktober

44046F	Perfekte Organisation im Sekretariat. Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	<b>04./05.10.16</b>
40235F	Führungseignung – Kann ich Führen – Will ich Führen	<b>05.10.16</b>
44050F	Professionelles Telefonverhalten – Ich bin die Visitenkarte – Ich (re-)präsentiere zuerst	<b>06.10.16</b>
60196F	Praxis der Verkehrswertermittlung – Vertiefungsseminar	<b>06.10.16</b>
44052F	Mit Stil und Kompetenz erfolgreich – Umgangsformen, Image, Atmosphäre – Das Geheimnis von Autorität	<b>07.10.16</b>
52555F	Dokumentation und Sanktionierung von Fehlverhalten	<b>10.10.16</b>
40116F	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchskräfte	<b>10./11.10.16</b>
40119F	Erfolgreich Führen III – Teamentwicklung	<b>11./12.10.16</b>
60072F	Die Baulast – Anwendungsfeld und Grenzen	<b>13.10.16</b>
44056F	Datenschutz und Vergaberichtlinien	<b>17.10.16</b>
44057F	Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Protokollen, bei Besprechungen, Sitzungen, Tagungen, Konferenzen	<b>17.10.16</b>
52036F	Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen und Zeugnisrecht unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung	<b>17.10.16</b>
59123F	Das 1x1 des Mietrechts – Grundlagen, Miete, Betriebskosten	<b>17.10.16</b>
60165F	Intensiv-Seminar Immobilienfotografie	<b>17.10.16</b>
41428F	Professionelles Beschwerdemanagement – Reklamationen als Chance nutzen	<b>17./18.10.16</b>
59129F	Das 1x1 des Gewerberaummiet- und Pachtrechts	<b>18.10.16</b>
40229F	Die Führungskraft als Coach – Coachinggrundsätze in der Führung	<b>18./19.10.16</b>
44055F	Rechtsgrundlagen und BWL-Wissen kompakt	<b>18./19.10.16</b>
60040F	Grundlagen des Baurechts	<b>19.10.16</b>
60025F	Bauen und Genehmigen im Außenbereich	<b>20.10.16</b>
41090F	Gesund und produktiv bleiben	<b>25./26.10.16</b>

## November

41085F	Work-Life-Balance	<b>08./09.11.16</b>
44060F	Die aktuelle Rechtschreibung – leichter als gedacht!	<b>10.11.16</b>
41153F	Kommunikation und Gesprächsführung – Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen	<b>14./15.11.16</b>
44048F	Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil – Besondere Korrespondenzformen	<b>15.11.16</b>
41102F	Verhandlungsführung	<b>15./16.11.16</b>
	<b>23. Freiburger Immobilientage</b>	<b>24./25.11.2016</b>
52579F	Crashkurs Arbeitsrecht – Rechtssicherheit kompakt für Führungskräfte und Personalverantwortliche	<b>28.11.16</b>
41052F	Stressmanagement – Umgang mit Stress im Berufsalltag	<b>28./29.11.16</b>
41129F	Rhetorik III – Schlagfertigkeit und Deeskalation bei unsachlichen Angriffen	<b>28./29.11.16</b>
41146F	Klartext denken – Klartext reden!	<b>29./30.11.16</b>

## Dezember

40120F	Erfolgreich Führen IV – Umgang mit schwierigen Führungssituationen	<b>06./07.12.16</b>
41370F	DISG – Persönlichkeitsmodell: Mich und andere besser verstehen!	<b>06./07.12.16</b>



# Absolventenportrait

## Thorsten Niemzik – Geschäftsführer der S-Immobilien Kraichgau GmbH

### INPUT

Herr Niemzik, vielen Dank für die Bereitschaft zu diesem Kurzinterview. Welche Position begleiten Sie derzeit?

### Thorsten Niemzik

Derzeit bin ich Geschäftsführer der S-Immobilien Kraichgau GmbH, der Immobilien-tochter der Sparkasse Kraichgau. Der derzeitigen Nr.1 im Kraichgau. Wir haben 4 Aussenbüros und decken hiermit die Achse Bruchsal-Bretten-Sinsheim-Bad Rappenau ab. Unser Objektumsatz liegt momentan bei ca. 50 Mio./Jahr. Die Sparkasse Kraichgau verfügt derzeit über ca. 60 Filialen die somit auch unsere Dienstleistung nach außen tragen. Wir haben uns auf den Verkauf von Bestands- und Neubauimmobilien spezialisiert sowie auf den Vertrieb von kompletten Neubaugebieten. Derzeit entwickeln und verkaufen wir sehr erfolgreich das Neubaugebiet Schloßbuckel in Gondelsheim mit 140 Bauplätzen. Durch die ausgeklügelte Zusam-

menarbeit mit unserem „Mutterhaus“ erschließen sich uns nahezu perfekte Akquise- und Vertriebswege.

### INPUT

Welche Basisausbildung war dazu erforderlich und welche Ausbildung wurde über die DIA absolviert?

### Thorsten Niemzik

Nach meinem Studium an der Uni Heidelberg, habe ich den sofortigen Sprung in die Selbständigkeit gewagt und ein Maklerbüro eröffnet. Die täglich notwendigen Abläufe und den Aufbau, habe ich mir durch zahlreiche Praktika in alt eingesessenen Immobilienfirmen angeeignet. Die ersten Gehversuche waren dann auch erfolgreich, auf Grund eines soliden Netzwerkes sowie qualifizierten Ansprechpartnern, die ich jederzeit kontaktieren konnte und um Rat fra-



### Thorsten Niemzik

Studium Universität Heidelberg  
Diplom Immobilienwirt (DIA)  
Diplom Sachverständiger (DIA)  
Seminar Projektsteuerung (DIA)  
Zahlreiche Weiterbildungen,  
Sachverständigenwesen, Bau-  
schäden, Immobilienrecht (DIA)



gen durfte. In aller erster Linie war dies der damalige RDM Vizepräsident Manfred Ruf. Der sagte dann auch, „Junge heb' dich von der breiten Masse ab und mach' was Besonderes, das dich auch qualifiziert“, geh doch nach Freiburg.

#### INPUT

Warum ist Ihre Wahl auf die DIA gefallen? Wie waren Ihre Erwartungen? Wie sind Ihre Erfahrungen mit der DIA? Wie war die Studienzeit bei der DIA?

#### Thorsten Niemzik

Zum damaligen Zeitpunkt hat die DIA als einzige Institution, hochwertige Immobilienentemen vermittelt auf Hochschulniveau und darüber. Die Dozenten waren in allen Bereichen, das non plus ultra und haben sich wie das who is who der Immobilienwirtschaft gelesen. Wenn man das Angebot der DIA ernst genommen hat und nicht nur durch Anwesenheit überzeugte, weil man halt hingeschickt wurde, hat man die fundierteste Ausbildung mit auf den Weg bekommen, die man benötigt. Es hat sich ein großes Miteinander von DIA Verwaltung, Dozenten und Studenten ergeben, das bis heute freundschaftlich und voller Respekt geprägt ist. Jeder profitiert von dem Anderen, sei es, dass man nun selber sein Wissen an die neuen Studenten weiter gibt oder im Bereich der DIA Consulting AG als Wertermittler unterwegs ist. Man hat je-

derzeit einen Ansprechpartner gehabt, der einen nie im Regen stehen ließ.

Auch nach Abschluss der Studiengänge hat man nie den Kontakt verloren, wenn man es nicht wollte. Weitere berufliche Qualifikationen im „richtigen Leben“ folgten, durch Gutachteraufträge aus Freiburg. Der Studienort Freiburg hat natürlich auch seinen Beitrag zum Wohlfühlklima geleistet.

#### INPUT

Hat Ihnen die Ausbildung über die DIA/VWA zur Erreichung der jetzigen Position helfen können? Und falls ja, in welcher Art und Weise?

#### Thorsten Niemzik

Unbedingt! Zunächst war ich als Makler selbstständig unterwegs und wollte mich noch weiter in diesem Bereich qualifizieren, weil es sich als mein Traumberuf herausgestellt hat. Und dann habe ich mir gesagt, wenn ... dann schon richtig! Durch die Kombination der fundierten Ausbildung mit der langjährigen Praxiserfahrung ist die Immobiliengesellschaft der Sparkasse Heidelberg auf mich aufmerksam geworden und hat mich sozusagen abgeworben. Hier konnte ich mein Wissen und Erfahrungen weiter vertiefen. Die hohe Fachkompetenz und die einschlägige Berufserfahrung, waren dann auch ausschlaggebend für den nächsten Karriereschritt, den Chefposten bei der Im-

mobilitochter der Sparkasse Kraichgau. Hier war u.a. ein wichtiger Punkt, Knowhow einzukaufen. Wie wichtig dies war wurde mir dadurch bewusst, dass ich noch keine große Erfahrung in Personalführung aufweisen konnte und trotzdem die erste Wahl war.

#### INPUT

Würden Sie den Weg DIA – wenn Sie erneut die Wahl hätten – wieder beschreiten?

#### Thorsten Niemzik

Diesen Weg würde ich immer wieder gehen, weil die Ausbildung komplex und sehr praxisorientiert ist. Einmal DIA immer DIA! Eine Familie bzw. Immobilienfamilie. Dies gebe ich auch an meine Mitarbeiter weiter, die auch schon die ersten Kurse gebucht haben.

#### INPUT

Was empfehlen Sie den Menschen, die jetzt gerade in der Entscheidungsphase stehen ob oder ob nicht DIA?

#### Thorsten Niemzik

Einfach den ersten Schritt gehen und klein einsteigen. Wenn es nichts für einen ist, merkt man das ziemlich schnell. Mit husch und weg ist es nicht getan.

#### INPUT

Vielen Dank für dieses Gespräch. Ihnen alles Gute sowohl beruflich wie auch privat!



INFOPOST  
Ein Service der Deutschen Post

# Immobilienbewertung studieren am CRES in Freiburg

## Bachelor of Arts (B.A.) Immobilienbewertung

- » Asset Management
- » Bewertung von Bauschäden
- » Beleihungswertermittlung
- » Immobilienbewertung, dual

**Auch für Absolventen der DIA:**

Bereits absolvierte DIA-Kurse können angerechnet werden! Gerne beraten wir Sie.



**Center for Real Estate Studies**

Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

CRES Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)

CRES (Center for Real Estate Studies) Freiburg  
info@steinbeis-cres.de • www.steinbeis-cres.de • Tel.: 0761 20755-28