



FÜHRUNGSKOMPETENZ UND MITARBEITERBINDUNG

## Agil wie der Immobilienmarkt

► 60

### STÄDTEBAU + STADTENTWICKLUNG

Europaserie: Mehr Märkte, mehr  
Gemeinschaft, mehr Förderung

► 8

### NEUBAU + SANIERUNG

Ein Stadtviertel erfindet sich neu:  
Ersatzneubau ordnet Quartier

► 22

### ENERGIE + TECHNIK

Brandschutzkonzepte: Schadens-  
prävention bereits in der Planung

► 36

Partner der  
Immobilienwirtschaft



**Hier zieht  
das Netz der  
Zukunft ein**

**Punkten Sie mit dem zukunftsfähigen Kabel-Glasfasernetz.**

Sichern Sie sich für Ihre neue Immobilie den Zugang zu vielfältigen Multimedia-Angeboten.  
Mit dem leistungsstarken hybriden Kabel-Glasfasernetz von Vodafone.  
Eine Entscheidung für die Zukunft.

Erfahren Sie jetzt, welche Produkte für Sie verfügbar sind, unter:

**0800 505 45 86**

The future is exciting.  
**Ready?**

 **vodafone**

Ulrike Trampe  
Chefredakteurin



## EDITORIAL

# Kennen Sie Ihre Rolle?

Führung beinhaltet viele Aufgaben und Führungsqualitäten werden vielfältiger - weg von dem reinen Fachwissen zu mehr Sozialkompetenzen. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich neuen Führungsformen zu stellen, die zum einen der Digitalisierung geschuldet sind, zum anderen aber auch dem Fachkräftenachwuchs eine Zukunft geben sollen. Was macht heute eine gute Führungskraft aus? Das Wissen um die eigene Rolle gehört auf jeden Fall dazu.

Wie wichtig ist dabei die Unternehmensstruktur? Schlagworte wie agiles Arbeiten mit Scrum Master und Product Owner wollen das Gegengewicht zur autoritären Führung und Bürokratie im „alten“ Taylorismus sein. Das Diktat der Wege und Abläufe wird abgelöst durch die Entscheidungsverlagerung ins Team. Denn wer ernsthaft und rechtzeitig auf seine Mitarbeiter hört, spart neben Zeit, Fehlern und Kosten im Zweifel auch den Unternehmensberater. Nicht nur ausführen, sondern am Konzept beteiligen, lautet die Zukunft.

Das beinhaltet aber auch den Baustein der Unternehmenskultur, die von Wertschätzung und Respekt geprägt sein sollte. Nur die Krawatte abzuliegen und von der Belegschaft das „Du“ einzufordern, mögen öffentlichkeitswirksame Zeichen sein. Gelebt werden müssen diese Werte durch authentisches Verhalten und verlässliche Kultur, die auch mal (!) einen Fehler verzeiht.

In unserem Thema des Monats ab Seite 48 zu Personalmanagement und Führung berichten wir über Unternehmen, die den sog. Changeprozess bereits gestartet haben oder als hervorragender Arbeitgeber ausgezeichnet wurden, sowie über Möglichkeiten der Ausbildung - denn Führung kann man lernen.

Ihre



Ihr kompetenter Partner  
in der Wohnungs- und  
Immobilienwirtschaft



Leistungsprofile  
Einzel-/Generalplanung  
Projektmanagement  
Consulting  
Gutachten/Studien



» Nachhaltiges  
Sanieren  
ist mehr  
als der Abbau  
des Investitionsstaus! «

Sie möchten weitere Informationen?!  
**Wir freuen uns auf Sie.**

**iwb Ingenieurgesellschaft mbH**

wowi@iwb-ingenieure.de  
www.iwb-ingenieure.de





TITEL

▶ 48

### Personalmanagement

Arbeitswelt im Wandel: Nicht nur neue Personalkonzepte sind gefragt, auch klassische Führungsqualitäten werden neu verhandelt.



STÄDTEBAU UND STADTENTWICKLUNG

▶ 8

### Bezahlbares Wohnen

Grundstücks-, Bau- und Mietpreise gehen durch die Decke - in ganz Europa. Was sind Lösungen? Start einer europäischen Artikelserie.



NEUBAU UND SANIERUNG

▶ 26

### Fassadenlösung

Eine akustische Herausforderung hat die Hamburger HANSA Wohnungsbaugenossenschaft eG an einer Hauptverkehrsstraße gemeistert.

**DW** | DIE WOHNUNGS-  
WIRTSCHAFT

11|2018

### STÄDTEBAU UND STADTENTWICKLUNG

4 Meldungen

8 **Europaweit für bezahlbaren Wohnraum: Mehr Märkte, mehr Gemeinschaft und mehr Förderung**  
Europaserie

12 **Strategische Quartiersentwicklung 4.0**  
Integrierte Stadterneuerung

#### THEMA DES MONATS: PERSONALMANAGEMENT UND -ENTWICKLUNG

Die digitale Transformation betrifft alle Unternehmensbereiche. Welche Anforderungen werden an junge Führungskräfte in der sog. VUCA-Welt gestellt und welche Qualifikationen sind heute wichtig? Von der Ausbildung der Nachwuchsführungskräfte über neue Personalkonzepte bis hin zu ganzen Change-Management-Prozessen in Wohnungsunternehmen wird in dieser Ausgabe der DW berichtet.



▶ 48

## ENERGIE UND TECHNIK

Quelle: Neues Berlin

▶ 32



### Rauchwarnmelder

Für die gewerbliche Wohnungswirtschaft sind sie Pflicht, doch Rauchmelder ist nicht gleich Rauchmelder. Ein Überblick.

## NEUBAU UND SANIERUNG

### 16 Meldungen

**22 Ersatzneubau ordnet Quartier neu**  
Ein Stadtviertel verändert sich

**26 Sicherheit gegen Schall und Wind**  
Fassadenlösung

## ENERGIE UND TECHNIK

### 28 Meldungen

**32 Zwischen gesetzlicher Pflicht und Smart Home**  
Rauchwarnmelder

**36 Sorgfältige Brandschutzkonzepte vermeiden Kosten für nachträgliche Maßnahmen**  
Schadensprävention in der Gebäudeplanung

**38 Trendwende in Mülheim an der Ruhr: MWB stellt auf Selbstabrechnung um**  
Abrechnung der Heizkosten

### 40 Produkte und Dienstleistungen

## MARKT UND MANAGEMENT

### 42 Meldungen

**48 Mathematik anstelle von Sozialkompetenz?**  
Thema des Monats:  
Personalentwicklung und Personalmanagement

**50 Perspektiven 2020**  
Thema des Monats:  
Personalentwicklung

## MARKT UND MANAGEMENT

Quelle: Rheinwohnungsbau/Great Place to Work

▶ 54



### Personalentwicklung

Nicht nur dank des guten Arbeitsklimas: Die Düsseldorfer Rheinwohnungsbau GmbH wurde als „Great Place to Work“ ausgezeichnet.

### 54 Die Rheinwohnungsbau ist ein „Great Place to Work“

Thema des Monats:  
Personalentwicklung

### 56 Führungsexzellenz in einer veränderten Arbeitswelt

Thema des Monats:  
Manager der Mitte

### 60 Agil wie der Immobilienmarkt

Thema des Monats:  
Führungskompetenz und Mitarbeiterbindung

### 62 Unternehmensbewertung (Teil 1): Besonderheiten bei Wohnungsunternehmen

Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW

### 64 Stellenmarkt

## RECHT

### 69 Mietrecht, 70 WEG-Recht

## LETZTE SEITE

### 72 Impressum



Fördern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an:  
[www.diewohnungswirtschaft.de](http://www.diewohnungswirtschaft.de)



# Partner der Wohnungswirtschaft

Blome GmbH & Co.KG



*...einfach gute Bäder!*

Modernisieren im Bestand  
– alles aus einer Hand!

Von der Einzelmodernisierung  
bis zur Quartiersentwicklung.

**Weitere Informationen:**  
[www.blome.org](http://www.blome.org)



„Blome hat für uns eine Seniorenwohnanlage mit 53 Wohnungen in bewohntem Zustand modernisiert. Sie haben nicht nur Bäder und Stränge im Bestand saniert, sondern auch noch die marode Fußbodenheizung durch die Deckenstrahlungsheizung ‚Corner‘ ersetzt. Und das in nur 3 Wochen pro Wohnung! So mussten wir die Bewohner nur in Einzelfällen ausquartieren. Die herkömmliche Modernisierung einer anderen Seniorenwohnanlage hat 2 Jahre gedauert! Ich habe Blome schon mehrfach weiterempfohlen!“



Andreas Heiler,  
Geschäftsführer Wohnbau  
Weil am Rhein

## Neues Quartier

# Entwurf für Nürnberger „Stadtluft“ steht fest

In Nürnberg-Schweinau soll ein neues Wohnquartier entstehen: Mit dem gemeinsamen Bauprojekt „Stadtluft“ wollen die Unternehmensgruppe ESW – Evangelisches Siedlungswerk und die Nürnberger KIB Gruppe den Standort zu einem modernen, gemischten Quartier weiterentwickeln. Insgesamt sind auf dem Areal an der Lochnerstraße rund 360 Wohneinheiten vorgesehen. Nach aktuellem Planungsstand entstehen jeweils zu einem Drittel frei finanzierte und öffentlich geförderte Mietwohnungen sowie Eigentumswohnungen.

Nach Abschluss eines städtebaulichen Wettbewerbs steht nun auch der Entwurf fest: Die neuen Wohngebäude werden kluge, kompakte Grundrisse und damit Wohnraum für alle Bevölkerungsgruppen bieten. Eine wesentliche Zielgruppe sei dabei der „moderne Städter“, der sich im urbanen Umfeld wohlfühle. Eine weitgehende Verkehrsberuhigung bei gleichzeitiger Fahrradfreundlichkeit innerhalb des Quartiers soll für eine hohe Aufenthaltsqualität sorgen. Auch eine Kita sowie das Kinder- und Jugendhaus „Oase“ sind für das Areal vorgesehen.

Nachdem der Wettbewerb entschieden ist, folgt nun das Bebauungsplanverfahren. Die Fertigstellung des Gesamtquartiers ist für das Jahr 2023 geplant.



Quelle: Meier,Neuberger-Architekten GmbH, München

Luftige Perspektive: Lageplan des Projektes „Stadtluft“

Weitere Informationen:  
[www.esw.de](http://www.esw.de)

## Raumnutzungskonzept

# Gewobag und WBM planen 2.500 Wohnungen in Spandau

Die beiden landeseigenen Wohnungsgesellschaften Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin und WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH wollen im Berliner Bezirk Spandau bis 2025 mehr als 2.500 bezahlbare Wohnungen bauen. Der Grundstein für das Projekt „Waterkant

Berlin“ ist bereits gelegt, im ersten Bauabschnitt sollen auf drei Baufeldern 362 Wohnungen, neun Gewerbeflächen sowie 95 Pkw-Stellplätze in der an der Havel gelegenen Daumstraße entstehen. Die 1- bis 4-Zimmer-Wohnungen werden Wohnflächen zwischen 34 und 95 m<sup>2</sup> haben. 120 Wohneinheiten werden gefördert und sind belegungsgebunden.

Im Zentrum des Quartiers ist ein Mobility Hub geplant, das neben einer Quartiersgarage auch Flächen für Car- und Bikesharing sowie Ladestationen für E-Mobility bereitstellt und die verschiedenen Verkehrsarten miteinander verzahnt. Weitere Mobilitätselemente sind u. a. ein Mieter-Carsharing in den Quartiersgaragen, Carsharing im öffentlichen Raum sowie die Verknüpfung der Verkehrsträger auf einer Plattform und die Integration weiterer Mieterdienste, wie z. B. Logistikdienste.

Für das Quartier planen die beiden Unternehmen auch ein innovatives Energiekonzept. Durch ein eigenes Quartiersnetz zur Wärmeversorgung können nicht nur die Mieter, sondern auch Dritte mit Niedertemperatur-Fernwärme versorgt werden. Durch Nutzung regenerativer Wärmeversorgung aus Flusswasserwärme soll der Primärenergiefaktor dabei signifikant gesenkt werden.

„Waterkant Berlin“ ist Bestandteil der Stadtentwicklung in der sog. Wasserstadt Oberhavel, in der insgesamt rund 7.500 Wohnungen entstehen sollen.



Quelle: Planung 4 Berlin | Architekt Elke Becker

Visualisierung der Wohnungen aus dem 1. Bauabschnitt

Weitere Informationen:  
[www.gewobag.de](http://www.gewobag.de), [www.wbm.de](http://www.wbm.de) und [www.waterkant-berlin.de](http://www.waterkant-berlin.de)



# „Unser Hafen für Finanzen

Anja Ronneburg,  
*Vorstand WBG 1903 Potsdam eG*

## Planungswettbewerb

## Generationenübergreifendes Wohnen für die Oststadt

Für den Standort des ehemaligen Wohnhochhauses am Juri-Gagarin-Ring in der Neubrandenburger Oststadt plant die Neubrandenburger Wohnungsgesellschaft mbH (NEUWOGES) den Neubau eines generationsübergreifenden Gebäudekomplexes. Ein entsprechender europaweiter Planungswettbewerb, den das Unternehmen zur Überplanung der Gesamtfläche ausgelobt hatte, ist nun abgeschlossen.

Von insgesamt 27 Bewerbern schafften es zehn Architekturbüros per Losverfahren in die engere Auswahl. Aus neun letztlich eingereichten Wettbewerbsarbeiten ging der Entwurf der Bürgergemeinschaft DGI Bauwerk Gesellschaft von Architekten mbH und Gina Barcelona Architects als Sieger hervor.

2021 will die NEUWOGES mit dem Bau beginnen. Entstehen soll ein Gebäudekomplex, der zugleich den Quartierkern des Unternehmens in der Neubrandenburger Oststadt, dem größten Stadtteil der Vier-Tore-Stadt, bildet. Der Komplex ist als Begegnungsort für Jung und Alt gedacht und wird ein entsprechend breit gefächertes Nutzungsspektrum anbieten. Dieses reicht von einer Kindertagesstätte über Dienstleister und Wohnungen, wobei mindestens 50 Wohneinheiten barrierefrei und ein Teil rollstuhlgerecht sein sollen, bis hin zu ambulanten und stationären Pflegeplätzen. Das Bauvorhaben auf dem rund 1,2 ha großen Areal soll im Rahmen der Richtlinie „Wohnungsbau sozial“ des Landes Mecklenburg-Vorpommern gefördert werden.

Weitere Informationen:  
[www.neuwoges.de](http://www.neuwoges.de)



Quelle der Fotos: NEUWOGES

NEUWOGES-Geschäftsführer Frank Benischke (l.) mit Architekt Bernd Tibes von der Bürgergemeinschaft



Der Abriss am Juri-Gagarin-Ring hat bereits begonnen

## Umwandlung

## Wohnraum anstelle des Versorgungsamtes



Quelle: UGNHWS, Anne Keller

Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt plant in der Frankfurter Straße in Kassel den Bau von rund 335 Wohnungen. Dafür hat sie ein Grundstück vom Landesbetrieb Bau und Immobilien Hessen gekauft. Das ehemalige Versorgungsamt aus den 1960er Jahren, das dort zurzeit noch steht, wird abgerissen. Von den neuen Wohnungen mit einer Wohnfläche von ca. 25.000 m<sup>2</sup> sollen nach ersten Plänen rund 25% im geförderten Segment entstehen. Auch Gewerbeflächen sind geplant – dafür sind weitere 3.500 m<sup>2</sup> vorgesehen, außerdem ist eine Tiefgarage mit 285 Stellplätzen angedacht.

Zuvor muss an der Stelle allerdings noch Baurecht geschaffen werden – vor 2021 ist dem Unternehmen zufolge nicht mit einem Baubeginn zu rechnen. Die Stadt stehe dem Vorhaben jedoch positiv gegenüber. Insgesamt sind für das Vorhaben Investitionen von rund 106 Mio. € vorgesehen.

Das ehemalige Versorgungsamt muss rund 335 neuen Wohnungen weichen

Weitere Informationen:  
[www.naheimst.de](http://www.naheimst.de)



## Deutscher Städtebaupreis 2018 GEWOFAG erhält Belobigung

Die kommunale Münchener GEWOFAG Holding GmbH hat für ihre im Rahmen des städtischen Programms „Wohnen für Alle“ errichteten Gebäude beim Deutschen Städtebaupreis 2018 eine Belobigung erhalten. Aktuell umfasst das Engagement der GEWOFAG in dem Programm die drei fertiggestellten Neubauten am Dantebad in München-Moosach, an der Bodenseestraße im Stadtteil Aubing und an der Schittgablerstraße in der Lerchenau sowie das geplante Projekt mit 51 Neubauwohnungen an der Erwin-Schleich-Straße in München-Allach. Mit dem Projekt am Dantebad, das auch bereits mit dem Deutschen Bauherrenpreis ausgezeichnet wurde, erhielt das Wohnungsunternehmen eine Belobigung für die erste Parkplatzüberbauung in der bayerischen Landeshauptstadt. Im Rahmen des Projekts hatte die GEWOFAG 100 neue Wohnungen in Holz-Systembauweise geschaffen. Dabei blieben nahezu alle Parkplätze erhalten.



Die Projekte (l. o. im Uhrzeigersinn): Parkplatzüberbauung am Dantebad, Bodenseestraße, Erwin-Schleich-Straße, Schittgablerstraße

Quelle: Roland Weigen, Rendering Erwin-Schleich-Straße; Walter Neuberger Architekten

 Weitere Informationen:  
[www.gewofag.de](http://www.gewofag.de)

## Appell Mehr Toleranz und Vielfalt

„Mehr Raum für Miteinander“, das fordert die im GdW Bundesverband der deutschen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e.V. organisierte Wohnungswirtschaft. „Deutschland wird nur ein lebenswertes und erfolgreiches Land bleiben, wenn wir uns gemeinsam und mit voller Kraft für mehr Toleranz, Rechtsstaatlichkeit und Demokratie einsetzen. Wir, die Wohnungswirtschaft, leben und fördern die Werte von Respekt und Vielfalt seit jeher in unseren Wohnquartieren und Nachbarschaften vor Ort“, erklärte GdW-Präsident Axel Gedaschko anlässlich eines bundesweiten Appells gemeinsam mit den Mitgliedsverbänden. Es gelte, mit starker Stimme gegen Tendenzen und Auswüchse von Intoleranz, Respektlosigkeit, Schwarz-Weiß-Denken, Extremismus und Hass in jeder Form anzusprechen und vorzugehen. Außerdem müssten die vielen Nachbarschaftsprojekte von Wohnungsunternehmen angesichts der großen Herausforderungen von Zuwanderung und sozialem Zusammenhalt noch stärker gefördert und weiter ausgebaut werden.



Quelle: GdW

 Weitere Informationen:  
[www.gdw.de](http://www.gdw.de)



## „Unser Hafen für Finanzen

Die WBG Potsdam hat einen hohen Altbaubestand in beliebten Grünlagen. Für unsere zahlreichen Modernisierungsvorhaben benötigen wir neben baulichem Geschick auch zeitliche und finanzielle Kapazitäten. Für diese Herausforderungen arbeiten wir mit Spezialisten für Finanzen zusammen: Dr. Klein.

*Ergebnis: Dr. Klein hat unsere Darlehensbestände analysiert, unsere Grundbücher neu strukturiert und Beleihungsfreiräume geschaffen. Die Modernisierungsprojekte konnten wir danach mit wirklich beeindruckenden Konditionen umsetzen. Seitdem ist Dr. Klein unser verlässlicher Hafen für Finanzthemen. Mit mywovi haben wir ein Management-System an die Hand bekommen, mit dem wir jederzeit alles Wichtige rund um unsere Finanzierungen im Blick haben.“*

Anja Ronneburg,  
Vorstand WBG 1903 Potsdam eG

DR. KLEIN



Quelle: Artimages/Shutterstock.com

Deutschland ist Mieterland – und entgegen früherer Behauptungen noch längst nicht fertig gebaut. Neubau heißt die Devise, aber bitte bezahlbar. Ein Motto, das angesichts europaweit steigender Baukosten, Mietpreise und Bevölkerungszahlen für den ganzen Kontinent zur Maxime wird

## Europaserie

# Europaweit für bezahlbaren Wohnraum: Mehr Märkte, mehr Gemeinschaft und mehr Förderung

Der Wohnungsbau hat in Deutschland wieder Hochkonjunktur. Jahrzehnte nach der Abschaffung der Wohngemeinnützigkeit und dem Verkauf kommunaler Wohnungsunternehmen u. a. an internationale Investoren steht bezahlbares Wohnen wieder ganz oben auf der (politischen) Agenda – und das nicht nur in der Bundesrepublik, sondern in ganz Europa. Ein Überblick.



**Joost Nieuwenhuijzen**  
Managing Director  
European Federation for Living  
Amsterdam



**Gerard van Bortel**  
Assistant Professor  
Delft University of Technology

Dies ist der Auftakt einer „Europäischen Artikelserie“, die sich mit den wichtigen Fragen zum sozialen und bezahlbaren Wohnungsbau in Deutschland und Europa befassen wird. Gemeinsam mit der

European Federation for Living (EFL) blickt die DW Die Wohnungswirtschaft hinüber zu den europäischen Nachbarn: Wie ist es bei ihnen um den (sozialen) Wohnungsbau bestellt? Wie finanziere-

ren Wohnungsunternehmen den Bau bezahlbarer Wohnungen in ihrem Land? Und inwiefern sind Mieter an der Gestaltung von Bauvorhaben und Quartieren beteiligt? Neben den ländertypischen Besonderheiten steht in jedem Artikel auch der Vergleich dieser Länder zur Bundesrepublik im Vordergrund.

Den thematischen Auftakt machen in diesem Pilotartikel die Innovationen in der Bereitstellung von sozialem Wohnungsbau in Deutschland und Europa. Sie bilden auch den Mittelpunkt der

kürzlich erschienenen Anthologie „Affordable Housing, Governance and Finance“ (siehe Kasten), deren Inhalt und Argumentation die Autoren im Rahmen dieses Artikels folgen. Denn nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa herrscht eine große Nachfrage nach bezahlbarem Wohnraum. Insbesondere in Großstädten mit hohem Bevölkerungszuwachs ist er Mangelware und führt für viele Wohnungssuchende zu unbezahlbaren Mieten.

### Hybridmodelle für die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums

Bezahlbarer Wohnraum wird in Deutschland und vielen weiteren europäischen Ländern zunehmend von einer Vielfalt an Akteuren entwickelt, finanziert und verwaltet. Sie kommen aus dem Wohnungsbausektor, aus Drittbranchen, aus den Kommunen und von der Landesebene. War der Wohnungsbau in den vergangenen Jahrzehnten in weiten Teilen Westeuropas noch von staatlichen, gemeinnützigen Akteuren geprägt - zu einer Zeit, in der auch der private Sektor sowie die steigende Anzahl von Bürgern und Kommunen ins Leben gerufenen Initiativen eine größere Rolle spielten - so betreten seit einiger Zeit zunehmend Hybridmodelle in der Wohnraumbereitstellung die Bühne. Im Rahmen dieser Modelle wird Wohnraum von verschiedenen Akteuren kooperativ geschaffen, zudem zeichnet sie eine wachsende Zusammenarbeit zwischen Mietern und professionellen Vermietern sowie verstärkt eine Mischung aus öffentlicher und privater Finanzierung aus. Sozial orientierte Investoren dringen langsam in das Segment des bezahlbaren Wohnungsbaus vor - eine Entwicklung, die die EFL unterstützt.

Der Mangel an bezahlbarem Wohnraum hat zudem viele Bürger motiviert - häufig in Gemeinschaft mit anderen und mit Unterstützung von Behörden, Dritten bzw. privaten Akteuren -, sich

## LITERATURTIPP

# „Affordable Housing, Governance and Finance“



Quelle: Routledge

Die Neuveröffentlichung „Affordable Housing, Governance and Finance“ der European Federation for Living (EFL) in Zusammenarbeit mit der Delft University of Technology befasst sich mit europaweiten Zusammenschlüssen und innovativen Projekten für bezahlbaren Wohnraum und untersucht Entwicklungen, die zu einem ausreichenden Angebot bezahlbarer, nachhaltiger Mietwohnungen führen (können). Einzelne Kapitel befassen sich z. B. mit der Situation in Deutschland und Österreich, aber auch

Vergleiche mit den USA und Australien werden gezogen. Zudem werden neue Konzepte zu Gemeinschaftswohnprojekten, Koproduktionen und dazugehörigen Finanzierungswegen vorgestellt.

Das Werk ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von über 30 Forschern und Fachexperten aus zehn Ländern, bei der innovative Projekte, Regulierungen und Möglichkeiten der Finanzierung bezahlbaren Mietraums in Europa und darüber hinaus untersucht, zusammengetragen und verglichen wurden. Forscher des European Network of Housing Research (ENHR) arbeiteten mit Fachkräften der EFL zusammen, um die thematischen Entwicklungen mit Bezug auf Beispiele aus der Praxis zu schildern. Die Veröffentlichung basiert auf akademischen Nachweisen mit aktueller praktischer Relevanz. Es werden nicht nur Lösungen für bezahlbaren Wohnraum vorgestellt, verglichen und gegenübergestellt, sondern auch die Übertragbarkeit der innovativen Lösungen auf andere Länder untersucht. Die Anthologie richtet sich an Forscher und Experten aus dem Wohnungswesen, der Stadtplanung und dem Finanzbereich sowie politisch Verantwortliche.

**„Affordable Housing, Governance and Finance“, Gerard Van Bortel, Vincent Gruis, Joost Nieuwenhuijzen, Ben Pluijmers (Hrsg.), 304 Seiten, £ 95 (~107 €), ISBN 978-1-138-08278-6**

eigenständig zu organisieren, um sich aktiv an der Bereitstellung von Wohnraum zu beteiligen. Letzteres entspricht einem breiteren gesellschaftlichen Trend, an den auch der Sharing-Gedanke angelehnt ist. Dieser Trend lässt sich nicht nur im Wohnungssektor beobachten, sondern in ganz Europa z. B. auch in der Energieversorgung, bei Kindertagesstätten und im Bildungswesen.

In diesem Zusammenhang nehmen insbesondere die deutschen Wohnungsgenossenschaften eine Vorbildposition für andere Länder ein. Die sich in den 1980er Jahren anbahnende Abschaffung der Wohngemeinnützigkeit sozialer Wohnungsunternehmen sowie der massenhafte Verkauf öffentlicher oder industrieverbundener Wohnungsgesellschaften zu Beginn der 2000er ▶



Quelle: Waldmühle Rodaun Betreuungsgesellschaft mbH

Bezahlbares Wohnen ist nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa ein Thema, z. B. in Wien: Das Projekt „Waldmühle Rodaun“ entstand am Stadtrand auf dem Areal einer ehemaligen Fabrik

## EFL-HERBSTKONFERENZ 2018

Einmal im Frühjahr und einmal im Herbst lädt die EFL zu einer 2-tägigen Konferenz ein. Die „EFL Autumn Conference“ findet in diesem Jahr vom **6. bis 8. November** in Mailand statt. Im Mittelpunkt stehen zukünftige Herausforderungen europäischer Städte beim Wohnungsbau sowie Strategien und Best-Practice-Beispiele.



Weitere Informationen:  
[www.ef-l.eu/news-and-articles/efl-news/efl-autumn-conference-milan-november-6-8-2018](http://www.ef-l.eu/news-and-articles/efl-news/efl-autumn-conference-milan-november-6-8-2018)



Quelle: s74/Shutterstock.com

Im Herbst trifft man sich in Mailand: Im Rahmen der EFL-Konferenz wird ein geführter Architektur-Rundgang durch die italienische Metropole angeboten

Jahre oder auch die jahrelange Inaktivität beim Bau von Sozialwohnungen in Deutschland können hingegen als radikale Beispiele für eine verfehlte Wohnungspolitik gesehen werden.

### Entwicklung des bezahlbaren Wohnens in Deutschland

Der deutsche Wohnungsmarkt ist von einem Ungleichgewicht geprägt, das sich durch Bevölkerungswachstum in Großstädten und Ballungsräumen auf der einen Seite und stetig fallender Bevölkerungsdichte in ländlichen Gebieten auf der anderen Seite auszeichnet. Aufgrund des Wohnungsmangels sind die Mieten in Gegenden mit hoher Nachfrage stark gestiegen, was bezahlbaren Wohnraum selbst für Haushalte mit durchschnittlichem Einkommen rar werden lässt. Gesetzesent-

würfe, z. B. für sozialen Wohnungsbau, rücken in den Mittelpunkt des politischen und gesellschaftlichen Interesses.

In diesem Zusammenhang haben sich verschiedene Ansätze und Ideen zur Stärkung und Regulierung bezahlbaren Wohnraums in Deutschland entwickelt. Die Mietpreisbremse ist eine dieser „Innovationen“, aber auch andere Überlegungen stehen im Raum, wie z. B. die Wohnbeihilfe durch eine Klimakomponente aufzustocken, um Mieter zu motivieren, Wohnungen mit höherer Energieeffizienz zu mieten. Eine weitere Idee sind besondere Beihilfeprogramme für spezielle Bevölkerungsgruppen wie Rentner, Studenten und Flüchtlinge.

Ein drittes Mittel stellt die Konzeptvergabe dar, bei der im Rahmen der Grundstücksvergabe die Qualität von Wohnungsbaulösungen und Konzepten aus der Stadtplanung im Vordergrund steht. Dieser Ansatz ermöglicht es den Kommunen, Bauland besser zu erschließen. Ein anderer Weg ist, den aus der Planung entstehenden Wertzuwachs des Baugrunds abzuschöpfen und damit öffentliche Kosten zu decken sowie den Bau sozialer bzw. bezahlbarer Wohnungen zu gewährleisten.

Nicht zuletzt ist die vom GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. ausgehandelte Rahmenvereinbarung für serielles Bauen (siehe DW 5/2018, S. 20) ein Beispiel immobilienwirtschaftlicher Bemühungen in Deutschland, den Wohnungsmangel zu beheben. Diese Beispiele aus der Bundesrepublik zeigen u. a., wie die den Behörden zur Verfügung stehenden gesetzlichen Mittel erweitert worden sind. Eines bleiben die (neuen) Konzepte aber bisher schuldig: Noch ist die Nachfrage nach Wohnungen nicht befriedigt und den steigenden Wohnungskosten noch nicht Einhalt geboten. Dies zeigt einmal mehr, dass in der Wohnungsbaupolitik alle verfügbaren Mittel zusammenwirken und konsequent eingesetzt werden müssen, um bezahlbaren

Wohnraum für alle zu gewährleisten. Ein Blick auf andere Länder kann dabei durchaus hilfreich sein.

### Innovation bedarf der Unterstützung durch Regierungen

Die beschriebenen Entwicklungen in Deutschland entsprechen den Entwicklungen in anderen europäischen Ländern, wie z. B. in den Niederlanden und England, die aufzeigen, dass Marktfaktoren, etwa rechtliche Anforderungen sowie veränderte Finanzierungsquellen für Wohnungsunternehmen, und kommunale Akteure für die Bereitstellung bezahlbaren Wohnraums eine immer wichtigere Rolle spielen. Gleichzeitig ist jedoch die aktive Beteiligung seitens der Behörden auf Landes-, regionaler und kommunaler Ebene notwendig, um den Markt und die kommunalen Akteure durch Anreize und Hilfestellung zu unterstützen und zu fördern. Erfahrene soziale Wohnungsunternehmen sind für die Zusammenarbeit mit neuen Akteuren zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums von besonderer Bedeutung. Den jeweiligen Regierungen kommt zudem eine besondere Verantwortung zu, den Weg für bezahlbaren Wohnraum zu ebnen, Innovationen in diesem Bereich zu fördern und deren Umsetzung und Weiterentwicklung zu stützen. Neuerungen und Fortschritte beim Schaffen bezahlbaren Wohnraums sollten in landesweite, regionale und städtische Planungsvorschriften integriert werden. Es liegt in der Hand von Behörden, auf allen Ebenen die Rahmenbedingungen für Wohnungsbauprojekte zu schaffen, die bezahlbaren Wohnraum bieten. Dies kann z. B. durch Gesetzesänderungen erfolgen, die Überarbeitung stadtplanerischer Instrumente oder die Bereitschaft, als Initiator, Netzwerkmanager oder Aufsichtsbeauftragter des Wohnungsmarkts anzutreten. Weitere Möglichkeiten könnten sein, an der Verbesserung der innerstädtischen Infrastruktur mitzuwirken und Strategien zum Erwerb von Baugrund zu entwickeln. ■

### EUROPEAN FEDERATION FOR LIVING

Die European Federation for Living (EFL) ist ein europäischer Interessenverband, dessen Netzwerk die Expertise und das Kerngeschäft (sozialer) Wohnungsunternehmen, privater Gesellschaften und akademischer Institutionen vereint. Die EFL zählt im Jahr 2018 mehr als 50 Mitglieder und Partner aus 13 europäischen Staaten. Getreu ihrem Leitsatz arbeitet sie „im Interesse ihrer Mitglieder daran, den Wert und die Wertschätzung ihres Geschäfts zu erhöhen sowie nachhaltige Nachbarschaften aufzubauen“. Der Verband wurde 2008 gegründet und hat seinen Unternehmenssitz in Amsterdam.



Weitere Informationen:  
[www.ef-l.eu](http://www.ef-l.eu)

**OFFEN FÜR ALLE  
MÖGLICHKEITEN**



**MODERNE FASSADEN MIT  
BALKONVERGLASUNG**

Transparenter Schall- und Wetterschutz –  
variabel und komplett zu öffnen.  
Ganz nach Bedarf, ganz Solarlux.



Quelle: VBW

Fertiggestellte Modernisierungsmaßnahme in einem VBW-Quartier: Auch für die Quartiere Rebhuhnweg und Luchsweg ist z. B. eine Vergrößerung der Balkone geplant - denn größere Balkone entsprechen den Wünschen von Mietern, die die VBW verstärkt ansprechen möchte

## Integrierte Stadterneuerung

### Strategische Quartiersentwicklung 4.0

Stetig arbeiten Wohnungsunternehmen an der strategischen Weiterentwicklung ihrer Quartiere. Dabei gilt es, Maßnahmen - ob Neubauprojekt oder Sanierungsvorhaben - mit Blick auf Zielgruppen und Unternehmensstrategie zu planen. Um Potenziale nutzen und Fehler vermeiden zu können, sollten Entscheidungen auf Grundlage fundierter, empirischer Daten getroffen werden. Digitale Tools helfen dabei, strategische Empfehlungen und Konzepte für lebenswerte Quartiere zu erarbeiten. Ein Beispiel aus Bochum.



**Dr. Torsten Bölting**  
Geschäftsführer  
InWIS Forschung & Beratung  
GmbH  
Bochum

Für Mietinteressenten sind neben Zustand, Größe und Ausstattung von Wohnungen auch andere Faktoren, wie eine gute Verkehrsanbindung, Einkaufsmöglichkeiten und Kinderbetreuungsangebote, wichtig. Sie sind wichtige Nachfragekomponenten und Entscheidungsfaktoren für

oder gegen eine Wohnung. „Es bedarf mehr als nur eine gute Wohnung, um Mieter zufrieden zu stimmen. Ihre Ansprüche sind tiefgreifender und umfassen zusätzliche Aspekte, wie ein sauberes und sicheres Wohnumfeld, gute Infrastruktur sowie soziale Stabilität im Wohnquartier“, weiß

Oliver Tollkötter, Abteilungsleiter der VBW Bauen und Wohnen GmbH (VBW). Das kommunale Wohnungsunternehmen Bochums hat einen Bestand von rund 12.500 Wohnungen und achtet bei der Quartiersentwicklung im Zusammenhang mit Neubau- und Modernisierungsvorhaben sowohl auf die Bedürfnisse der Mieter als auch auf einen Mix aus je einem Drittel öffentlich geförderter Wohnungen, freifinanziertem Wohnraum und Eigentum. „Wir müssen also strategisch auf Quartiere blicken, um den Bestand für die jeweils ansprechbaren Zielgruppen zu entwickeln.“

### Zahlen, Kennwerte, Statistiken

Quartiersentwicklung – der Begriff ist in aller Munde. Aber so einfach ist sie gar nicht umzusetzen: Bei der Quartiersentwicklung sind für Wohnungsunternehmen zahlreiche verschiedene Zahlen und Fakten ausschlaggebend. Die Aufgabe wird insbesondere komplex, wenn für große Bestände unterschiedliche integrierte Quartiersstrategien entwickelt und aktualisiert werden müssen. Hier gilt es, Informationen und Kennzahlen aus unterschiedlichen Quellen in Bezug zueinander zu setzen, ähnlich wie das auch für Programmgebiete der Stadterneuerung erforderlich ist. Relevante Daten sind z. B. die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung, die Veränderung von Haushaltsstrukturen und Lebensstilen, soziale Verwerfungen und Herausforderungen, Entwicklungen am Wohnungsmarkt und auch die Qualität und Entwicklungsperspektiven von Wohnungsbeständen und Grundstücken. Diese und weitere Informationen werden zueinander in Bezug gesetzt und interpretiert, sodass Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

Doch diese Vorgehensweise ist – nicht nur für die Aufnahme von Programmgebieten in die Städtebauförderung – auch in der wohnungswirtschaftlichen Praxis bislang häufig aufwendig: „Bislang war es üblich, dass bei Überlegungen zur Nachverdichtung zunächst eine Marktuntersuchung durchgeführt wurde. Parallel hat sich das Architektenteam um die Konzipierung eines Entwurfs mit einem aus ihrer Sicht interessanten Wohnungsmix gekümmert. Unabhängig davon hat das Unternehmen möglicherweise noch eine Kundenzufriedenheitsanalyse im Quartier durchgeführt. Dann lagen zunächst einmal drei unterschiedliche Berichte nebeneinander auf dem Tisch und die Ergebnisse mussten mühsam zusammengefügt werden“, erklärt Oliver Tollkötter.

### Daten übersichtlich dargestellt und in Relation gesetzt

Moderne, webbasierte GIS-Systeme erlauben es, Informationen aus unterschiedlichen Quellen



Quelle: VBW



Quelle: InWIS

Faktoren, um Quartiere strategisch zu entwickeln

kleinräumig aufzubereiten und miteinander in Bezug zu etzen. So können sowohl eigene wohnungswirtschaftliche Kennzahlen und Informationen zu Wohnungsbeständen (Fluktuation, Leerstand, Miethöhe usw.) als auch Daten zur Bevölkerungsentwicklung und Haushaltsentwicklung, zur Sozialstruktur und externe Marktdaten in solche Systeme integriert und mit anderen Informationen in Zusammenhang gebracht werden. Gleiches gilt für Daten aus der empirischen Sozialforschung, wie z. B. Kundenzufriedenheitsanalysen.

Gemeinsam haben VBW und InWIS Forschung & Beratung GmbH ein solches webbasiertes System genau auf die Anforderungen von Wohnungsunternehmen ausgerichtet. Dabei wa-

ren drei Aspekte besonders wichtig: Zunächst steht die Handlungsebene Quartier im Fokus, da Entwicklungen wie z. B. der Strukturwandel auf dieser Ebene für die Menschen spürbar und konkret werden. Die Kunden haben dabei die Flexibilität, diese Quartiere selbst zu definieren. Des Weiteren war es das Ziel, den Unternehmen ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie einfach eigene, aber auch fremde (Markt-) Daten quartiersbezogen gegenüberstellen können – auch hier wieder mit einem hohen Maß an Flexibilität, um auf die jeweiligen Anforderungen der Unternehmen eingehen zu können. Schließlich sollte das Tool digital, einfach zu bedienen und überall einsetzbar sein. ▶

Das Ergebnis heißt: SQIS – Strategisches Quartiersinformationssystem. Das InWIS-System trägt Markt-, Standort-, Kunden- und Unternehmenssowie Bestandsdaten zusammen. Auf Grundlage der Betrachtung z. B. von Mietspiegel, Unternehmensmieten, Wohnwünschen und Kundenzufriedenheit bis hin zu Leerstandsquote und Daten über den Zustand der Objekte können strategische Beschlüsse getroffen werden.

**Zukunftsfeste Quartiere strategisch planen**

Die VBW wendet das neue Quartiersinformationssystem für alle ihre Quartiere an – unabhängig davon, ob dort in den nächsten Jahren umfangreiche oder weniger umfangreiche Modernisierungs- oder sogar Neubaumaßnahmen anstehen. Das Wohnungsunternehmen hat zunächst einen umfassenden Datensatz aus den eigenen Systemen auf der von InWIS definierten Quartierebene zusammengestellt und in SQIS eingespeist. Das Beratungsunternehmen ergänzte weitere Informationen z. B. durch eigene Erhebungen sowie die Verwendung sekundärstatistischer Datensätze. Das Tool ermöglicht es nun, auch einen großen Wohnungsbestand in seiner Quartiersdimension



VBW-Bestände in Bochum im Rebhuhnweg und Luchsweg (grün) sowie benachbarte Quartiere

Quelle: VBW

im Blick zu behalten. Neue Daten werden stetig nachgetragen und das System somit auf dem aktuellen Stand gehalten. Die VBW-Mitarbeiter können die Daten jederzeit in Echtzeit grafisch aufbereitet

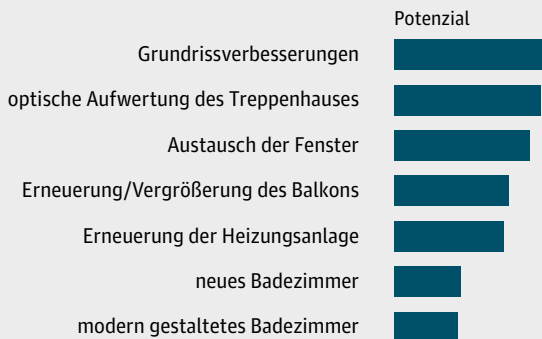
analysieren. Gleiches gilt für externe Zahlen und Fakten. Kristin Zeffler, Mitarbeiterin im VBW-Bereich Unternehmensstrategie, erklärt: „Schön ist der Vergleich zur gesamtstädtischen Ebene bzw. zu den Daten der Stadt Bochum, denn manchmal sagt eine einzelne Kennzahl für ein Quartier ja noch nicht so viel aus – erst recht nicht auf kleinräumiger Ebene.“ Das System kommt zum Einsatz, wenn der Ankauf und/oder die Entwicklung von Grundstücken im Umfeld des eigenen Bestands geprüft werden – sowohl im Miet- als auch im Eigentumsbereich. „Mit Hilfe von SQIS können wir sehen, welchen Bestand wir jetzt haben und welcher Bestand in Zukunft nachgefragt sein wird, sodass wir auf Grundlage dessen entscheiden können, wie wir dieses Quartier entwickeln möchten“, fasst sie zusammen.

**Konkrete Anwendung**

Die VBW plant derzeit zielgruppenorientierte Modernisierungsmaßnahmen in den Beständen im Rebhuhnweg und Luchsweg. Die Entwicklungsoptionen wurden auf Grundlage der Daten in SQIS erarbeitet. Als Modernisierungspotenziale ergaben sich aus der Betrachtung unterschiedlicher Daten, einer Mieterbefragung, Mietspiegelanalyse usw. eine optische Aufwertung der Treppenhäuser, der Austausch der Fenster sowie eine Vergrößerung der Balkone. „Die Modernisierungsmaßnahmen sind an der von uns ins Auge gefassten Zielgruppe ausgerichtet und werden sukzessive umgesetzt“, so Kristin Zeffler abschließend.

Weitere Informationen:  
[www.inwis.de](http://www.inwis.de) und  
[www.vbw-bochum.de](http://www.vbw-bochum.de)

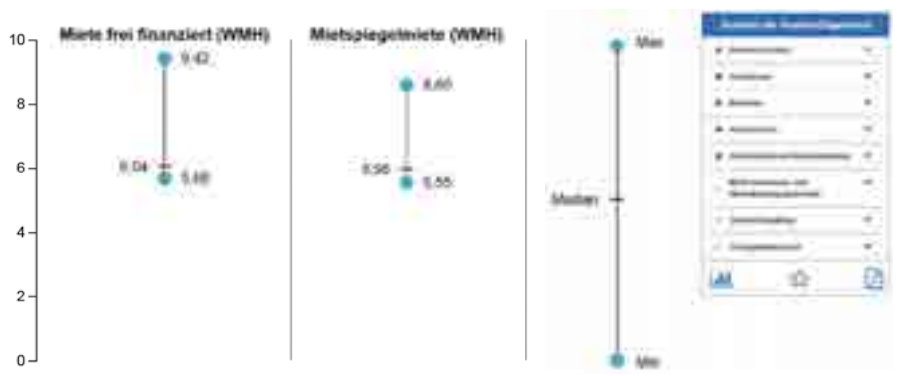
**HANDLUNGSRAUM VBW: MODERNISIERUNGSPOTENZIALE**



Quelle: VBW

Auszug aus SQIS – Beispiel für Daten, die für die strategische Quartiersentwicklung betrachtet werden. Hier Datensatz einer VBW-Mieterbefragung

**MIETNIVEAU HANDLUNGSRAUM (€/m²)**



Quelle: VBW





## Ihr Partner für kapitalmarktnahe Produkte und Finanzlösungen.

Seit 25 Jahren sind wir erfolgreich als Berater und Finanzierer der Wohnungswirtschaftsunternehmen und gehören heute zu den führenden Finanzierern der Branche in Deutschland. Zunehmend auch für privatwirtschaftliche Unternehmen. Mit detaillierten Marktkenntnissen und kapitalmarktnahen Produkten entwickeln wir für Sie maßgeschneiderte und innovative Finanzlösungen. Wir setzen auf Kontinuität, die für unsere Geschäftsphilosophie unabdingbar und beste Basis einer langfristigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit Ihnen ist. Mehr zu unseren Strukturierungs- und Beratungsleistungen finden Sie unter: [www.nordlb.de/wohnungswirtschaft](http://www.nordlb.de/wohnungswirtschaft)



Die Fassade des Wohn- und Geschäftshauses in der Argentinischen Allee wurde saniert und fügt sich nun optisch in die Waldsiedlung ein

## Sanierung

# Neue Fassade für Wohn- und Geschäftshaus

Die Deutsche Wohnen SE hat ihr Sanierungsvorhaben in der historischen Berliner Siedlung „Onkel Toms Hütte“ abgeschlossen. Ziel der Sanierung in der Argentinischen Allee 221 war zum einen die energetische Ertüchtigung und Modernisierung des knapp 50 Jahre alten Wohn- und Geschäftshauses. Zum anderen wurde die Sanierung genutzt, um den bis dahin architektonisch für sich stehenden Solitär in das auch „Waldsiedlung Zehlendorf“ genannte Quartier zu integrieren: Das 1970 nachträglich erbaute

Weitere Informationen:  
[www.deutsche-wohnen.com](http://www.deutsche-wohnen.com)

## Kooperationsvereinbarung MWB rüstet auf

Die Mülheimer Wohnungsbau eG (MWB) bietet ihren Mietern ab sofort Vergünstigungen beim Einbau von zusätzlicher Sicherheitstechnik an. Dafür hat die Wohnungsgenossenschaft einen Kooperationsvertrag mit dem Fachbetrieb Fritz Graefer geschlossen. „Die Sicherheit unserer Mieter ist uns wichtig“, sagt Marc Peters, Leiter der Abteilung Wohnen und Bewirtschaften bei MWB. „Deswegen verbauen wir im Neubau und bei Modernisierungen an den entsprechenden Stellen nur Fenster und Türen mit erhöhter Sicherheitsklasse.“ Die sog. Resistance Class 2 sei schwierig zu knacken. Im Rahmen der neuen Kooperation zwischen MWB und dem Fachbetrieb können sich Mieter der Genossenschaft ausführlich beraten lassen sowie Sicherheitspakete in mehreren Stufen wählen. So kann jeder MWB-Bewohner selbst entscheiden, ob er zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen möchte. Die Möglichkeiten reichen dabei von einer verstärkten Schutzgarnitur am Türschloss bis hin zum kompletten Austausch der Tür gegen ein verstärktes

Weitere Informationen:  
[www.mwb.info](http://www.mwb.info)

5-stöckige Gebäude hatte vorher nicht zu der charakteristischen Optik der zu Beginn der 1930er Jahre nach Plänen des Stadtplaners und Architekten Bruno Taut erbauten Siedlung gepasst. Mit der erfolgten Sanierung wurde das korrigiert.

Im Fokus standen die Fassaden, deren Gestaltung nun an die bestehende Siedlung anschließt. Vor allem die Gliederung der Fassaden über kräftige Farben und unterschiedliche Materialien wurde aufgenommen. Die Klinker- und Putzgestaltung und der abgesetzte Sockel durch Materialwechsel bilden nun sichtbare Bindeglieder zu den benachbarten Gebäuden. Auch im Hausinneren wurde farblich an die Optik der Waldsiedlung angeknüpft. Die energetische Ertüchtigung des Gebäudes wurde durch die Dämmung der Fassaden, Kellerdecken, Fenster und des Dachs erreicht. Nach der Sanierung weist das Gebäude nun einen um 80% reduzierten Energieverbrauch aus, teilt die Deutsche Wohnen mit. Neben der Modernisierung von Sanitärräumen verbreiterte das Unternehmen Flure, Türen und Bäder zur Nutzung auch durch Ältere und körperlich Eingeschränkte. Zudem wurde die Aufzugsanlage verlängert und damit das stufenfreie Erreichen auch des obersten Geschosses neu ermöglicht. Auch in den Schallschutz investierte die Deutsche Wohnen.

Mit der Sanierung begann der Wohnungskonzern im Jahr 2016, die Investitionssumme betrug ca. 4,2 Mio. €. Das Haus zählt insgesamt 25 Wohnungen. Im Erdgeschoss und ersten Obergeschoss befinden sich eine Zahnarztpraxis, eine Physiotherapie- sowie eine Logopädie-Praxis und ein Architekturbüro. Mit der Sanierung hatte die Deutsche Wohnen die Melder & Binkert Architekten & Stadtplaner BDA beauftragt.

Modell. Bezahlt wird über einen Aufschlag auf die monatliche Miete, der für die einzelnen Maßnahmen von 2,10 bis 16,90 €/Monat betragen kann und für zwölf Jahre festgeschrieben wird. Alternativ können die Mieter die jeweilige Summe aber auch in einem Betrag bezahlen.



Mieter der MWB können ihre Sicherheitspakete selbst auswählen

## Neubau und Modernisierung

# 20 Mio. € für neuen Wohnraum

Im Rahmen des Sanierungsprogramms „Soziale Stadt Haslach-Südost“ errichtet die Freiburger Stadtbau GmbH (FSB) in der Belchenstraße 113 neue Miet- und Eigentumswohnungen und hat vier Bestandsgebäude mit 72 Mietwohnungen aus den 1960er Jahren in bewohntem Zustand modernisiert. Im ersten Bauabschnitt ist in der Belchenstraße 10 ein 6-geschossiges Punkthaus mit öffentlich geförderten Mietwohnungen entstanden. Das Gebäude umfasst sieben 1-, 17 2- und sechs 3-Zimmer-Wohnungen mit Wohnflächen von 45 bis 71 m<sup>2</sup>. Alle Wohnungen bieten Balkone oder Terrassen und sind barrierefrei erreichbar. Der Neubau wird zudem ein modernes Unterflursystem zur Abfallentsorgung erhalten. Das Gebäude wurde als Freiburger Effizienzhaus 55 ausgeführt. Die durchschnittliche Miete der neuen Wohnungen liegt bei 6,63 €/m<sup>2</sup> Wohnfläche. Insgesamt investierte die FSB 5,6 Mio. €.

Neben dem Neubau wurden in der Belchenstraße 12-34 außerdem 72 Wohnungen modernisiert und die 3-geschossigen Wohngebäude um je eine Etage aufgestockt, wodurch weitere 24 Wohneinheiten geschaffen wurden. Die FSB dämmte u. a. die Gebäudehülle und baute neue Fenster

Neubau eines Punkthauses in der Belchenstraße 10



Quelle: Yohan Zeridou

mit 3-fach-Verglasung ein. Zudem wurden sämtliche Sanitär- und Elektroinstallationen erneuert, alle Wohnungen erhielten neue Badezimmer. In die Modernisierung und die Aufstockung dieser Bestandsgebäude hat die FSB 14,4 Mio. € investiert.

In Zusammenarbeit mit dem Energieversorger und Mieterstromdienstleister Polarstern bietet die FSB den Bewohnern der Belchenstraße 12-34 außerdem ein Mieterstrommodell an. Dafür werden Photovoltaikanlagen auf den Dächern der Gebäude errichtet, die jährlich ca. 360.000 kWh Strom produzieren sollen. Die Wärmeversorgung im Gebiet wird künftig ein Contracting-Konzept sicherstellen. Gemeinsam mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben realisiert die FSB eine Wärmenahversorgung für das Quartier zwischen Uffhauser Straße, Belchen- und Feldbergstraße. Durch das Energiekonzept sollen pro Jahr rund 1.146 t CO<sub>2</sub> eingespart werden.



Weitere Informationen:  
[www.fsb-fr.de](http://www.fsb-fr.de)



# Connect now. ....

Bereit für alles, was zählt –  
heute wie morgen. Mit Minol Connect.

Die smarte Funklösung Minol Connect macht die Abrechnung für Sie ab sofort genauer, einfacher und sicherer denn je. Und ist dank offenem Übertragungsstandard LoRaWAN™ bereit für alle vernetzten Anwendungen der Zukunft. Sind Sie bereit für den nächsten Schritt?  
[minol.de/connect](http://minol.de/connect)

 **Minol**  
Alles, was zählt.

## Neubau altoba baut in Othmarschen

Wo jetzt noch gekickt wird, sollen im Frühjahr 2020 neue Mietwohnungen entstehen: Auf dem Areal des heutigen Sportplatzes am Othmarscher Kirchenweg in Hamburg plant die Altonaer Spar- und Bauverein eG (altoba) 25 frei finanzierte und zehn öffentlich geförderte Wohnungen. Weitere 30 Eigentumsobjekte wird die Otto Wulff Projektentwicklung errichten, mit der sich die Genossenschaft im Rahmen einer Konzeptausschreibung auf das Grundstück beworben hatte.

In fünf der öffentlich geförderten Wohnungen werden Frauen aus Frauenhäusern mit ihren Kindern ein neues Zuhause finden. Die anderen fünf öffentlich geförderten Wohnungen entstehen in Kooperation mit der Alsterdorf Assistenz West gGmbH und werden 1-Eltern-Haushalten zur Verfügung gestellt, die Unterstützungsbefürderung bei der Erziehung haben. Der Sportplatz wird nach Fertigstellung eines nahegelegenen Sportparks an diesen verlagert.



Quelle: dreidesign GmbH

Auf einem derzeitigen Sportplatz entstehen insgesamt 65 Wohneinheiten

Weitere Informationen:  
[www.altoba.de](http://www.altoba.de)



Quelle: Susanne Freitag

Die BGW Bielefeld hat ein Wohnprojekt für autistische Erwachsene realisiert

## Umbau Wohnprojekt für inklusives Wohnen

Für junge Erwachsene mit einer Autismus-Spektrum-Störung hat die BGW Bielefelder Gesellschaft für Wohnen und Immobiliendienstleistungen mbH ein Wohnprojekt realisiert: Im Bielefelder Stadtteil Heepen hat sie ein Mehrfamilienhaus so umgebaut, dass junge Menschen mit Autismus hier ein weitgehend selbstbestimmtes Leben außerhalb des Elternhauses oder einer stationären Einrichtung der Behindertenhilfe führen können. In das ursprünglich um 1890 errichtete 6-Familien-Haus mitten im Ortskern von Bielefeld-Heepen investierte die BGW rund 500.000 €, um die Gesamtwohnfläche von 382 m<sup>2</sup> zu vier 2-Zimmer-Wohnungen und drei 1-Zimmer-Appartements mit Wohnflächen zwischen 31 und 62 m<sup>2</sup> umzubauen. Darüber hinaus entstand im Erdgeschoss ein Gemeinschaftsraum mit Gäste-WC und Kochgelegenheit.

„Als kommunales Wohnungsunternehmen nimmt die BGW ihre soziale Verantwortung für die Menschen in Bielefeld sehr ernst“, betont Oliver Klingenberg, der bei der BGW für das Sozialmanagement zuständig ist. Es sei ein ausdrücklicher Wunsch des Unternehmens gewesen, dieses Wohnprojekt für den Verein „Gewohnt e. V.“ zu realisieren.

Weitere Informationen:  
[www.bgw-bielefeld.de](http://www.bgw-bielefeld.de)

## Nachhaltigkeit BBG baut nach DGNB-Richtlinien



Quelle: Rüdofranz/Gettyimages.com

Die BBG will Vorreiter beim nachhaltigen Bauen sein und hofft, dass weitere Wohnungsunternehmen nachfolgen

Die Böblinger Baugesellschaft (BBG) will künftig alle ihre Wohngebäude und Quartiere nach den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) erstellen. Damit will das Wohnungsunternehmen eine Vorreiterrolle beim nachhaltigen Bauen einnehmen.

Das Unternehmen plant, langfristig Energieverbräuche in seinen Beständen zu reduzieren und den Ressourcenschutz zu unterstützen. Mithilfe von schadstoff- und emissionsarmen Materialien sollen die Bewohner zudem ein verbessertes Raumklima vorfinden.

„Nachhaltiges Bauen ist für uns ein Thema, das wir mit Nachdruck behandeln. Wir wollen auf diese Weise ökologisch ein Zeichen setzen, gleichzeitig aber auch das Wohnen noch lebenswerter machen“, sagt BBG-Geschäftsführer Rainer Ganske. Daneben schaffe die BBG barrierefreien Wohnraum und integriere auch soziale Nutzungen in den Bauprojekten.

Weitere Informationen:  
[www.bbg-boeblingen.de](http://www.bbg-boeblingen.de)

## Hochhaus

# HOWOGE plant 64-m-Wohnturm

Langsam wird es konkret: Auf dem Grundstück an der Frankfurter Allee 218 im Berliner Bezirk Lichtenberg plant die kommunale HOWOGE Wohnungsbaugesellschaft mbH ein 64 m hohes Wohnhochhaus. Den Zuschlag für den Bau des sog. „Q218“ mit 390 Mietwohnungen hat das Unternehmen nun an den Baukonzern Porr erteilt. Mit dem Bau könnte nach Abschluss der Planungen und der Erteilung der Baugenehmigung noch im Jahr 2019 begonnen werden.

Nach Angaben der HOWOGE ist das „Q218“ der derzeit höchste Neubau einer kommunalen Wohnungsbaugesellschaft mit einem Anteil von 50% gefördertem Wohnraum. Der Entwurf sieht den Bau des Wohnhochhauses als 22-geschossigen Solitär auf einem Baufenster von 29 x 52 m auf dem 4.600 m<sup>2</sup> großen Grundstück vor. Das Gebäude untergliedert sich dabei in einen 3-geschossigen Sockelbereich, eine 15-geschossige Mittelzone und eine 4-geschossige obere Zone. Es werden rund 22.000 m<sup>2</sup> Wohnraum geschaffen, davon rund 2.000 m<sup>2</sup> für betreutes Wohnen, Studentenwohnungen oder Co-working Spaces. Mehr als drei Viertel der Wohnungen werden 1- bis 2-Raum-Wohnungen zwischen 35 und 54 m<sup>2</sup> sein.

Mit dem Baukonzern vereinbarte die HOWOGE eine Innovationspartnerschaft. Im Partnering-Vertrag wurde - anders als bei üblichen Vergaben - noch nicht das abschließende Bausoll festgelegt, sondern lediglich die Planungsleistungen sowie ein erstes Konzept auf Basis von Mindestanforderungen vereinbart. Festgelegt ist allerdings eine Obergrenze der Kosten. Die Abstimmung der finalen Leistungsbeschreibung für die Bauphase erfolgt in der nun einsetzenden Entwicklungsphase, in der das Bauvorhaben weiterentwickelt und optimiert wird. Das Partnering schließt mit einer Festpreisfindung ab und wird durch den Einsatz von Building Information Modeling (BIM) während des gesamten Projektverlaufs unterstützt.



Quelle: HOWOGE

Das „Q218“ ist der derzeit höchste Neubau einer kommunalen Wohnungsbaugesellschaft

 Weitere Informationen:  
[www.howoge.de](http://www.howoge.de)

■ Design-Heizkörper ■ **Komfortable Raumlüftung** ■ Heiz- und Kühldecken-Systeme ■ Clean Air Solutions

Immer das beste Klima für

# MAXIMALEN WERTERHALT

Effizient, platzsparend und zuverlässig:  
**Zehnder Kompakt-Lüftungssystem für Wohnungen**

- **Effiziente Leistung:**  
180 m<sup>3</sup>/h Luftleistung bei 150 Pa,  
Wärmerückgewinnung bis 95 %
- **Sichere und platzsparende Installation:**  
Lüftungsgerät Zehnder ComfoAir 180 für  
Küchenschrank oder Wandnische mit  
montageoptimiertem Luftverteilsystem
- **Maximaler Werterhalt der Immobilie:**  
Schutz vor Feuchte dank Sensorsteuerung,  
Erfüllung von Baustandards und Steigerung  
des Immobilienwerts

[www.zehnder-systems.de](http://www.zehnder-systems.de)

**zehnder**  
always the  
best climate



**Zehnder auf der  
GET Nord in Hamburg:  
Halle B6 Stand 118**

## Bauträgerprojekt

# 54 Neubauwohnungen für soziales Zentrum



Quelle: W. Egegenweiler/GSW

Das neue soziale Zentrum am Drosselberg in Erfurt

Nach zwei Jahren Planung und Bau hat die Gemeinnützige Siedlungswerk GmbH (GSW) als Bauträger ein Projekt in Erfurt-Melchendorf fertiggestellt.

Weitere Informationen:  
[www.gsw-ffm.de](http://www.gsw-ffm.de)

Der Neubau in der Ernst-Haeckel-Straße – das neue soziale Zentrum am Drosselberg – besteht aus 54 Wohneinheiten, 47 oberirdischen Kfz-Stellplätzen, zwei Wohngruppen, einer Tagespflegeeinrichtung, einer Sozialstation sowie einer Seniorenbegegnungsstätte.

Die Neubauwohnungen sind ausschließlich als 2-Zimmer-Wohnungen konzipiert, deren Wohngrößen 63 bis 95 m<sup>2</sup> betragen. Der Bereich der Wohngruppen im Erd- und ersten Obergeschoss verfügt über 1.238 m<sup>2</sup> Fläche und der Tagespflegebereich über 289 m<sup>2</sup> Fläche.

Rund 10 Mio. € betrug das Investitionsvolumen für dieses Projekt, das nach der Fertigstellung an den ASB-Regionalverband Mittelthüringen e. V. übergeben wurde. Der Globalmieter bietet vor allem betreutes Wohnen für Senioren an. In Erfurt ist die GSW in den letzten Jahren verstärkt mit dem Bau von Bauträgerprojekten und der Erstellung von Mietobjekten tätig. Einen Großteil der Gewinne aus den Verkäufen der Eigentumswohnungen lässt das Unternehmen in den Mietwohnungsbau fließen, um kostengünstigen Wohnraum für Erfurter anbieten zu können.

## Stadtgarten Wellekamp VWI realisiert 56 Mietwohnungen

Die Volkswagen Immobilien GmbH (VWI) hat Richtfest für vier 4-geschos- sige Mehrfamilienhäuser mit 56 Mietwohnungen in Wolfsburg nahe des Volkswagen Werks gefeiert. Das Angebot reicht von 1-Zimmer-Wohnungen ab 45 m<sup>2</sup> bis hin zu 2- und 3-Zimmer-Wohnungen mit rund 85 m<sup>2</sup> Wohnfläche. Alle Wohnungen sind barrierearm, über einen Aufzug erreichbar und verfügen über einen Balkon. Pkw-Stellplätze für die künftigen Bewohner und deren Besucher sind auf dem Grundstück eingeplant. Die Gebäude sollen sich nach dem Entwurf der Architekten Reichel und Staath in die umgebenden Park- und Grünflächen sowie die vorhandene Bebauung einfügen. Die Fertigstellung des Gebäudeensembles ist für Sommer 2019 geplant.

Visualisierung des „Stadtgarten Wellekamp“ in Wolfsburg



Quelle: Reichel und Staath Architekten

Weitere Informationen:  
[www.vwimmobilien.de](http://www.vwimmobilien.de)

## Großsiedlung in Hamburg Modernisierungen abgeschlossen



Der Hochhauskomplex am Achtern Born wurde umfangreich modernisiert

Quelle: T. ANIF/SAGA

Die SAGA Unternehmensgruppe hat die vier Jahre andauernden Arbeiten an einer Hochhausanlage am Achtern Born in der Hamburger Plattenbau-Großsiedlung Osdorfer Born im Bezirk Altona abgeschlossen. Das Gebäude mit rund 345 Wohnungen sowie die Außenanlagen wurden umfangreich modernisiert. So wurde die Fassade des Gebäudes Achtern Born 80-94 in einem neuen Farbkonzept mit hellen Tönen gestaltet. Die Gebäudehülle wurde energetisch modernisiert und mit einem WDVS ausgestattet. Zudem wurde die gesamte Haustechnik erneuert, Balkone saniert und neue Fenster eingebaut. Die Eingangsbereiche wurden mit Rampen und Aufzügen ausgestattet, sodass alle Wohnungen nun barrierefrei erreichbar sind. Unter Einbezug der Bewohner wurde zur Erhöhung der Aufenthaltsqualität auch das Wohnumfeld mit Spielflächen neugestaltet.

Weitere Informationen:  
[www.saga.hamburg](http://www.saga.hamburg)



## Ihre Energielösung vor Ort.

Als Schlüssel für ein nachhaltigeres Leben bietet Vattenfall der Immobilienwirtschaft mit InHouse eine ganzheitliche Energielösung aus einer Hand. Sie umfasst Wärme, Strom, elektrisches Laden für Fahrzeuge und digitale Abrechnungen.

InHouse ist ein weiterer Schritt, um innerhalb einer Generation ohne fossile Brennstoffe auszukommen.

**Begleiten Sie uns auf dem Weg dorthin:**  
[vattenfall.de/fossilfrei](https://vattenfall.de/fossilfrei)

**VATTENFALL** 

## Ein Stadtviertel verändert sich

# Ersatzneubau ordnet Quartier neu

Halbzeit in Stuttgart-Giebel: Dort realisiert die Baugenossenschaft Neues Heim eG seit 2011 einen Umbau des Quartiers. Neben dem Neubau von bedarfsgerechtem und bezahlbarem Wohnraum bezieht das ambitionierte Projekt vielfältige Versorgungsangebote für Bestands- und Neumieter mit ein. Im April 2018 schloss man die Arbeiten auf dem ersten Baufeld ab und legte den Grundstein für das zweite.



**Rita Falkenburg**  
PR und Öffentlichkeitsarbeit  
Fabula.Rasa  
Asperg

Der Stadtteil Giebel entstand in den 1950er Jahren auf der grünen Wiese. Die kleine Trabantenstadt am Rande Stuttgarts wurde in wenigen Jahren als typische Nachkriegssiedlung hochgezogen; vor allem mehrere Wohnbaugenossenschaften erstellten die einheitlich gegliederten Zeilen- und Reihenhaussiedlungen. Später galt Giebel dann lange als einer der sog. sozialen Brennpunkte Stuttgarts. Nicht zuletzt durch die Teilnahme am Städtebauförderprogramm „Soziale Stadt“ hat

sich der Stadtteil nach der Jahrtausendwende positiv entwickelt. Die Menschen identifizieren sich mit ihrem Wohnort, der verkehrstechnisch sehr gut an Stuttgart und die Region angebunden ist. Die Nahversorgung vor Ort bietet eine verlässliche Infrastruktur, auch für Senioren und Menschen mit eingeschränkter Mobilität.

### Projekt Mittenfeldstraße

Die 1948 gegründete Baugenossenschaft Neues Heim eG hatte Mitte der 1950er Jahre die langgestreckten Wohnblocks entlang der Mittenfeldstraße erbaut. Trotz regelmäßiger Instandhaltung entsprachen die Gebäude nach gut 60-jähriger Nutzung nicht mehr den gewandelten Anforderungen der teilweise seit Generationen hier wohnenden Mieter.

Sechs Geschosse ohne Aufzug, unzeitgemäße Wohnungsgrundrisse und -ausstattungen, ineffiziente Energiebilanz: Eine Machbarkeitsstudie der Baugenossenschaft offenbarte schnell, dass eine Bestandsmodernisierung nicht einmal in die Nähe eines wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses kommen würde. Konsequenz folgte 2010 der Beschluss, den Bestand in der Mittenfeldstraße durch schrittweisen Abriss und Neubau über einen Zeitraum von zwölf Jahren komplett zu erneuern – eine große Herausforderung für die Baugenossenschaft aus Stuttgart-Rot mit ihren gut 2.000 Mitgliedern und rund 1.900 Wohn- und Gewerbeeinheiten in der Region.

Die Investitionen für das in zwei Baufelder gegliederte Areal belaufen sich auf rund 60 Mio. €. Nach Abschluss der Maßnahme werden 335 Neubau-



Die modernen Punkthäuser setzen frische Akzente im Areal und bieten bezahlbaren Wohnraum für alle Bevölkerungsgruppen



Quelle: beider Fotos: LAZI + LAZI Fotografie und Bildbearbeitung





Illustration: Plan B Agentur für visuelle Kommunikation GmbH

Gesamtkonzeption der Quartiersgestaltung in Stuttgart-Giebel: In sechs Lang- und acht Punkthäusern entstehen 335 bedarfsgerechte Neubauwohnungen und insgesamt gut ein Drittel mehr Wohnfläche als in den zuvor abgerissenen Gebäuden

wohnungen und etwa 35% mehr Wohnfläche als zuvor entstanden sein.

### Konsequente Planung und mieterfreundliche Umsetzung

Bei der Konzeption des Quartierswandels folgte die Neues Heim dem genossenschaftlichen Gedanken der Mitgliederförderung, liegen doch die Aufgaben der Genossenschaft vorrangig im

lebenslangen Recht auf Wohnraum, in der Schaffung bezahlbarer Mieten sowie in der Bereitstellung eines bedarfsgerechten Angebots rund ums Wohnen. „Dabei haben wir natürlich die vor 70 Jahren definierten Ziele an die heutigen gesellschaftlichen Verhältnisse angepasst“, erläutert der Vorstandsvorsitzende Rüdiger Maier. „Bei der Planung haben wir die individuellen Bedürfnisse der Bestandsmieter berücksichtigt. In den 157 Neubauwohnungen des abgeschlossenen Baufelds West leben heute 52% der ehemaligen Bewohner in hellen, freundlichen Wohnungen mit großzügigen Grundrissen und hochwertiger Ausstattung.“

Bevor die alten Bauten durch moderne Lang- und Punkthäuser in klarer Architektursprache ersetzt wurden, bot die Baugenossenschaft allen Bestandsmietern in Giebel neuen Wohnraum zu bezahlbaren Mieten an, der sich der aktuellen Lebenssituation anpassen sollte. Die Mehrheit der Bewohner machte davon Gebrauch. Um vor allem älteren Bewohnern eine Zwischenlösung zu ersparen, entstand der erste Neubau in einer Baulücke zwischen zwei Altbauten. Erst nach dem Umzug der Mieter wurde das erste Bestandsgebäude abgerissen. Alle zwei Jahre wiederholte sich dieses mieterfreundliche Verfahren bei den folgenden Bauabschnitten im Baufeld West. Im Baufeld Ost, wo die Arbeiten Anfang des Jahres starteten, wird gleichermaßen verfahren.

### Raumgestaltung und Energieeffizienz

Die barrierefreie Erschließung aller Neubauwohnungen über Aufzüge in der Mittenfeldstraße galt als Selbstverständlichkeit. Die Wohnungen selbst sind barrierearm bzw. barrierefrei nach Landesbauordnung gestaltet, u. a. mit breiten Türen, bodengleichen Duschen und schwellenfreien Balkonzugängen. Die Mieter freuen sich über die neuen, hellen Tiefgaragen. Und im fertiggestellten, belebten Baufeld West ist zu sehen, dass die aufgelockerte Bauweise harmonisch mit den Grünflächen und Außenanlagen korrespondiert.

Bei der Planung legte man großen Wert auf ein effizientes und ressourcenschonendes Energiekonzept. Beide Baufelder erhalten jeweils eine Heizungszentrale mit einer bivalenten Anlage aus Pellet und Gasbrennwert. Ergänzend sorgen Solarkollektoren für die Warmwasserbereitung. Das Baufeld West entstand im Effizienzstandard KfW 70, im begonnenen Baufeld Ost wird nach Effizienzstandard KfW 55 gebaut.

### Verjüngung der Mieterstruktur

Viele Mieter in der Mittenfeldstraße leben bereits seit 1956 in den Wohnungen der Genossenschaft. Etliche sind hier geboren, haben die elterliche Wohnung übernommen oder sind innerhalb des Viertels umgezogen. Im Baufeld West - und später auch im Baufeld Ost - finden diese Menschen ein Zuhause am gleichen Ort - nur mit einem ►



Eines der ersten neu erstellten Langhäuser in der Mittenfeldstraße. Im Hintergrund ist noch eines der alten Zeilengebäude zu sehen

zeitgemäßen, bedarfsgerechten Wohnstandard in einem attraktiven Wohnumfeld. Die Sozialstruktur im Quartier hat sich durch die Neubauten und neue Mieter wieder verjüngt.

Natürlich hat die Baugenossenschaft ein Auge darauf, dass die sozialen Strukturen in ihren Gebäuden passen. Die Vermietung der Neubauten erfolgt grundsätzlich mit Blick auf eine gute Mischung der Bewohner in den Einheiten. „In Giebel wurden gewachsene nachbarschaftliche Strukturen möglichst erhalten und durch passende, aufgrund der vorherrschenden Altersstruktur möglichst junge Neumieter ergänzt“, erklärt der technische Vorstand Gisbert Renz. So leben in den neuen Wohnungen des ersten Baufelds heute 41 Familien, 62 Paare und 52 Singles. Bei der Auswahl der Interessenten kommt es nicht alleine auf den finanziellen Hintergrund an, vielmehr darauf, dass es menschlich passt und die genossenschaftlichen Ziele mitgetragen werden.

Obwohl die Mieten für Neubauwohnungen in Stuttgart-Giebel deutlich unter dem örtlichen Mietspiegel liegen, wurden im dritten Bauab-



Quelle: Wolfgang List

In zwei Neubauwohnungen betreibt die Diakonie Stetten e. V. Wohngemeinschaften für behinderte Menschen

schnitt zusätzlich zehn geförderte Wohnungen ausgewiesen, damit auch Mieter mit geringem Einkommen den Schritt in das neue Quartier mitgehen können. Mit dem bis 2023 fertig zu stellenden Baufeld Ost werden mindestens 30 geförderte Wohnungen entstehen.

**Die soziale Infrastruktur muss stimmen**

Damit ältere Menschen mit eingeschränkter Mobilität bis ins hohe Alter selbstbestimmt im gewohnten Umfeld leben können, hat die Baugenossenschaft entsprechende Angebote geschaffen. Für die ärztliche Nahversorgung sorgt eine bestens ausgelastete Hausarztpraxis in einem der neuen Gebäude. Zudem wurde ein Pflegezimmer für die zeitweise ambulante Pflege von Mietern – z. B. nach Krankenhausaufenthalt – eingerichtet. Ein ambulanter Dienst deckt den häuslichen Unterstützungsbedarf im Quartier ab. Davon profitieren auch die Bewohner der beiden Wohngemeinschaften für geistig behinderte Menschen, für welche die Diakonie Stetten zwei Wohnungen angemietet hat. Beim Abschlussfest des ersten Baufelds präsentierten die neuen Bewohner stolz und glücklich ihr inklusives Zuhause.

Im begonnenen Baufeld Ost werden zwei ambulant betreute Pflegewohngemeinschaften im Erdgeschoss eines Langhauses entstehen. Diese Versorgungsform bietet sowohl den Menschen vor Ort eine Perspektive am Standort als auch eine 24-Stunden-Versorgungssicherheit im gesamten Wohngebiet. „Die Integration dieser Leistungspakete verleiht dem lebenslangen Wohnrecht der Genossenschaftsmitglieder eine ganz neue Bedeutung“, weiß Rüdiger Maier. „Mit der ganzheitlichen Quartiersentwicklung ermöglichen wir langfristige Perspektiven für alle Mieter, indem wir eine sozial verträgliche Projektdurchführung, überlegte Belegungspolitik sowie die verlässliche soziale Versorgung der Menschen in den Mittelpunkt stellen.“ Die erfolgreiche Fertigstellung der Wohnungen im Baufeld West lässt auch für die weiteren Bauabschnitte eine hohe Akzeptanz durch die eingessenen und die neuen Mieter erwarten. ■



Großzügigkeit statt Wohnblock-Tristesse: Treppenhäuser mit Aufzügen erschließen die Wohnungszugänge barrierefrei von der Tiefgarage bis zum Dachgeschoss

Quelle: ARP ArchitektenPartnerschaft Stuttgart



Blick ins fertiggestellte Baufeld West: Gewachsene Nachbarschaften wurden möglichst erhalten und mit neuen Mietern – vor allem jungen Familien – ergänzt

Quelle: LAZI + LAZI Fotografie und Bildbearbeitung

Weitere Informationen:  
[www.bgneuesheim.de](http://www.bgneuesheim.de)



**Miele**

## Küchenlösungen! Miele Projektgeschäft für die Immobilienwirtschaft

Erfolgsfaktoren für die Planung von langfristigen Projekten sind Fachwissen, Kompetenz und Erfahrung. Hinter dem Begriff Miele Projektgeschäft steht ein spezialisiertes Miele Team, welches Sie während des gesamten Planungs- und Realisationsprozesses in Bezug auf Küchen in Ihrem Bauvorhaben begleitet. Dabei sind uns Kundennähe, Professionalität und Zuverlässigkeit sehr wichtig. Sprechen Sie mit uns über Ihre Pläne und wie wir Sie unterstützen können: [projekte@miele.de](mailto:projekte@miele.de)

**Miele. Immer Besser.**





Quelle der Fotos: Solarlux GmbH

Für jede Wohneinheit wird gleichermaßen der Außenraum aufgewertet und häufiger nutzbar gemacht

## Fassadenlösung

### Sicherheit gegen Schall und Wind

Östlich der Hamburger Außenalster befindet sich der Stadtteil Hohenfelde. Die Straße „Mühlendamm“ ist die Nord-Süd-Verbindung und damit die Hauptverkehrsader des Quartiers. Eine akustische Herausforderung, der sich die HANSA Wohnbaugenossenschaft eG mit einer Lösung, die die Freiflächen deutlich nutzbarer macht, stellte.



**Nicole Holtgreife**  
Büro für Markenkommunikation  
Beckum

Der historisch bedingte Mangel an alter Bausubstanz im Hamburger Stadtteil Hohenfelde birgt heute immer noch einigen Freiraum für moderne Wohnbaukonzepte. Eine Chance, die auch die HANSA Baugenossenschaft eG erkannte und hier einen 4-geschossigen Wohnungsbau am Mühlendamm fertigstellte. Bei den entstandenen Wohneinheiten handelt es sich um Genossenschaftswohnungen, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung hin ausgestattet, sondern auf lange Sicht bewusst mit hochwertigen Materialien geplant und gebaut wurden.

Bei den entstandenen Wohneinheiten handelt es sich um Genossenschaftswohnungen, die nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung hin ausgestattet, sondern auf lange Sicht bewusst mit hochwertigen Materialien geplant und gebaut wurden.

## Im Viertel angekommen

Neben der anvisierten langfristigen Gebäudeökonomie galt der Anspruch der Bauherren der Modernität des Gebäudes. Im Zusammenhang mit dem Neubau verhiess das keinesfalls den Verzicht auf einen klassisch hanseatischen Fassadenstil – im Gegenteil, der Neubau sollte sich in das Quartiersbild einfügen. Vielmehr bezog sich dieser Anspruch auf die Gestaltung der Innenräume, die gleichermaßen unter energetischen wie auch nachhaltigen und nicht zuletzt wohnlichen Gesichtspunkten vorgenommen wurde, um dadurch hochwertigen Wohnraum zu schaffen. So lässt sich die Einrichtung der Wohnungen am Mühlendamm als gehobener Standard bezeichnen: In allen Wohnräumen wurde u. a. Eichenparkett verlegt.

## Das richtige Konzept

Der hohe Anspruch sowohl an die Innen- als auch Außengestaltung und an die optimierte Nutzung und Einbettung in die Umgebung spiegelt sich in dem Konzept der APB Architekten aus Hamburg wider. Sie konnten den ausgeschriebenen Wettbewerb für sich gewinnen: „Das Preisgericht wählte unseren Entwurf, weil nicht nur die ‚aufgeräumten‘ und deshalb gut nutzbaren Grundrisse überzeugten, sondern auch die klar gegliederte Fassade. Wir haben sie mit einem grauen Verblendstein versehen und lassen sie dynamisch dem Straßenverlauf folgen“, so Architekt Sönke Andresen. „Doch die eigentliche Herausforderung war der Schallschutz der Fassade: Der lange Gebäuderiegel ist parallel zur Straße nach Osten positioniert,



Die verglasten Loggien bieten einen recht großen Frei- und Ruheraum

zwecks Schallminderung steht die Fassade mit deutlichem Abstand zum eigentlichen Bürgersteig. Er schirmt das dahinterliegende Wohngebiet und den kleinen Park von der sehr lauten und 4-spurigen Straße am Mühlendamm ab. Doch auch die Wohnungen selbst sollten so schalldicht wie möglich ausgeführt werden. Diesen Anspruch haben wir gestalterisch und technisch erfüllt. Für uns war klar: Der hohe Schallpegel des Mühlendamms erfordert eine baulich transparente Einfassung der Freisitze.“ Das Lösen aller Aufgaben wurde mit Erfolg gekrönt: Entstanden ist ein Neubau, der sich zugleich einbettet und sich auf die Umgebung ausrichtet, optisch wie funktional: So erlaubt die Fassade aus geschlossenen Verblendflächen und vollverglasten Loggien den Architekten sogar, Wohn- und Schlafräume zu der schallzugewandten Seite auszubilden.

## Eine Lösung mit Mehrwert

Um die Balkone und Loggien gleichzeitig einzuhausen und den offenen Charakter zu bewahren, entschied sich der Architekt für eine Balkonverglasung des Herstellers Solarlux: „Das System hat sich in unserer Erfahrung immer wieder bewährt. Uns überzeugen die technischen Eigenschaften genauso wie die hochtransparente Optik der Verglasung.“ Vor allem der erwünschte Schallschutz wird ohne die Beeinträchtigung des Balkoncharakters erreicht. Die Schiebe-Dreh-Elemente sorgen für eine Schallabsenkung bis 22 dB.

Die Schiebe-Dreh-Elemente lassen auch Teilöffnungen zu

## Sichere und flexible Verglasung

Das rahmenlose Schiebe-Dreh-System aus stabilem 8 mm starkem Einscheibensicherheitsglas (ESG) bietet den erwünschten Schallschutz, aber auch Wind- und Wetterschutz für die Freiflächen. Durch die hohe Flexibilität kann der Balkon im Sommer bei geöffneten Scheiben wie gewohnt genutzt werden. Dazu werden die Glaselemente einzeln zur Seite gefahren und zu einem fest fixierten Paket im rechten Winkel aufgedreht, das auch bei Windstößen sicher ist: Sobald eine Scheibe quer zum Rahmen geparkt wird, wird die Schiebefunktion am Laufwagen blockiert. Ein ungewolltes Verfahren der Elemente ist somit nicht möglich. Zudem werden die Glaselemente zueinander über eine „Spange“ arretiert, sodass eine Drehsperre gebildet wird.

Die geschlossenen Scheiben machen den Balkon selbst bei schlechtem Wetter, das Schlagregen abhält, zu einem angenehmen Aufenthaltsort. Geschlossen beruhigt es nicht nur die Balkone, sondern auch die dahinterliegenden Wohnungen. Die Schiebe-Dreh-Elemente befinden sich auf einer Brüstung aus 10 mm starkem Verbund-sicherheitsglas (VSG) in einem Aluminiumprofil. Der Glasanteil wurde aus Sichtschutzgründen dunkelgrau gehalten.

Obwohl die Verglasung nicht wärmedämmend ist, schafft sie in Verbindung mit der Balkontiefe einen thermischen Puffer, der dafür sorgt, dass der Wohnraum sich im Sommer nicht zu sehr aufheizt und im Winter nicht zu stark abkühlt – eine Funktionalität ganz im Sinne der anvisierten Nachhaltigkeit, da so Energiekosten eingespart werden können. ■



## Forschungsprojekt

# Von Effizienzsteigerungen und Rebound-Effekten

Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt (UGNHWS) hat gemeinsam mit dem Institut für Wohnen und Umwelt das Forschungsprojekt KOSMA - Komponenten der Entstehung und Stabilität von Rebound-Effekten und Maßnahmen für deren Eindämmung - ins Leben gerufen. Es sollen die Entstehungskomponenten und Wirkungsweisen direkter Rebound-Effekte im Wärmebereich auf Haushaltsebene analysiert werden. Sog. Rebound-Effekte treten auf, wenn Effizienzsteigerungen die Kosten für Produkte oder Dienstleistungen senken und sich daraus eine höhere Nachfrage ergibt, sodass ursprüngliche Einsparungen wieder aufgehoben werden.

Eine zweistufige quantitative Mieterbefragung im Bestand der UGNHWS untersucht das Wärmenutzungsverhalten und dessen (psychologische) Einflussgrößen im Vergleich unterschiedlicher Nutzertypen. Auf dieser Basis werden konkrete Vorschläge für erfolgversprechende Maßnahmen zur Reduzierung der Rebound-Effekte erarbeitet. Das Forschungsprojekt will an die aktuelle wissenschaftliche Debatte anknüpfen und tiefergehende Erkenntnisse zu den Ursachen von Rebound-Effekten liefern. Gleichzeitig bietet es Informationen, die für die Optimierung von Tools und Bilanzierungsverfahren oder Kampagnen zum Klimaschutz genutzt werden können.

Weitere Partner dieses Forschungsprojektes sind das ECOLOG-Institut für sozial-ökologische Forschung und Bildung sowie das Fraunhofer Institut für System und Innovationsforschung. Ein Praxisrat, bestehend aus Vertretern der Wohnungswirtschaft, aus Umwelt-, Mieter- und Verbraucher-

verbänden, aus sozialen Trägern sowie Bundesbehörden, begleitet das Projekt zusätzlich. Das Forschungsprojekt läuft bis März 2022 und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

Die UGNHWS setzt sich bereits seit Längerem für Energieeffizienz zugunsten des Klimaschutzes ein. So wurde das Wohnungsunternehmen beispielsweise in diesem Jahr im Wettbewerb „CO<sub>2</sub>-Einsparung - innovativ und wirtschaftlich“ für die umfangreiche energetische Modernisierung im Quartier „Auf der Mainhöhe“ in Kelsterbach (Landkreis Groß-Gerau) ausgezeichnet, in dem rund 66% der Energie eingespart werden können.



Vertreter der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt und des Instituts für Wohnen und Umwelt (IWU) auf der Expo Real 2018 in München

Quelle: UGNHWS/Walter-Vorjohann



Weitere Informationen:  
[www.naheimst.de](http://www.naheimst.de)

## Energetische Sanierung

# Modernisierung von 218 Wohnungen



Quelle: hanova

Im Mittelpunkt der energetischen Sanierung standen die Fassade, Fenster und Dächer der Bestandsgebäude

Im Rahmen des Bund-Länder-Programms „Soziale Stadt“ hat die hanova Wohnen GmbH im Hannoveraner Stadtteil Stöcken ihre Bestandsimmobilien rund um die Ithstraße energetisch saniert. 218 Wohnungen aus den 1950er Jahren wurden seit 2010 sukzessive modernisiert. „Im Vordergrund stand von Anfang an die energetische Modernisierung. Dazu gehören die Dämmung der in die Jahre gekommenen Fassaden mit einem Wärmedämmverbundsystem und die Erneuerung der Fenster und Dächer“, sagt hanova-Geschäftsführer Karsten Klaus. Aber auch gestalterisch wurden die Bestandsimmobilien aufgewertet: U. a. wurden Balkone nachträglich angebaut, Terrassen angelegt und alle Hauseingänge erneuert.

Gut 13,5 Mio. € hat hanova investiert, um die Mietwohnungen den heutigen Standards entsprechend umzugestalten. 2,9 Mio. € davon flossen aus der Städtebauförderung in das großflächige Sanierungsprojekt. Weiterer Fördergeber des Projektes ist u. a. der Encicity-Fonds ProKlima.



Weitere Informationen:  
[www.hanova.de](http://www.hanova.de)



Visualisierung der Sonnenhäuser

## Deutscher Solarpreis 2018 Cottbuser Sonnenhäuser siegen

Die beiden vernetzten, energieautarken Mehrfamilienhäuser der Cottbuser eG Wohnen 1902 wurden mit dem Deutschen Solarpreis 2018 ausgezeichnet (siehe auch DW 11/2017, S. 46 ff.). Die Gebäude seien ein Vorzeigeprojekt für den Strukturwandel in der Lausitz und ein politisches Signal für ein alternatives Mieterstrommodell zum Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), heißt es in der Begründung des Eurosolar e. V., der den Preis jährlich verleiht. Das Konzept der Gebäude hat Prof. Timo Leukefeld entwickelt. Eine Besonderheit ist die Pauschalmitiete mit Energie-Flatrate. „Wir wollten eine Wohnalternative in einem Gebiet mit einem angespannten Markt anbieten“, erklärt Uwe Emmerling, Vorstandsvorsitzender der Genossenschaft. „In dem Mietermarkt gilt es, innovative Angebote zu machen. Dazu kommt der hohe Wohnkomfort in den Gebäuden.“ Bis Ende des Jahres sollen die Mehrfamilienhäuser im Cottbuser Stadtteil Sandow bezugsfertig sein. Der Deutsche Solarpreis wird seit 1994 an Projekte vergeben, die sich um die Nutzung erneuerbarer Energien verdient gemacht haben.



Weitere Informationen:  
[www.eg-wohnen.de](http://www.eg-wohnen.de)

### LITERATURTIPP

## Heizspiegel 2018



Das Bundesumweltministerium hat im Rahmen seiner Kampagne „Mein Klimaschutz“ den Heizspiegel für Deutschland 2018 veröffentlicht. Mieter und Eigentümer können damit ihren Energieverbrauch beim Beheizen ihrer Wohnungen und Häuser bewerten. Daneben gibt der Heizspiegel 2018 Tipps für klimafreundliches und effizientes Heizen. Erarbeitet wurde die im Internet abrufbare Seite von der gemeinnützigen Beratungsgesellschaft co2online und dem Deutschen Mieterbund e. V., die 61.000 Gebäude-daten zentral beheizter Wohngebäude in Deutschland ausgewertet haben.

**BMU Heizspiegel für Deutschland 2018:  
kostenlos abrufbar unter [www.heizspiegel.de](http://www.heizspiegel.de)**

# Buderus

Heizsysteme mit Zukunft.



Logano plus KB372

## Flexibel und kompakt für die Wohnungswirtschaft.

In der Wohnungswirtschaft bedarf es maßgeschneiderter Lösungen, die sowohl die Bedürfnisse der Hauseigentümer als auch die der Mieter erfüllen. Der Gas-Brennwertkessel Logano plus KB372 verspricht mit seinem flexiblen, montage- und betrieboptimierten Konzept sowie dem hohen Modulationsbereich die nötige Rentabilität. Zur Regelung, Überwachung und Kontrolle der Anlage kommt das Regelsystem Logamatic 5000 oder das Logamatic EMS plus mit Logamatic MC110 zum Einsatz. Weitere Informationen finden Sie unter [www.buderus.de](http://www.buderus.de)



## Studie

## Smart-Home-Technik wird in immer mehr Haushalten genutzt

## NUTZUNG VON SMART HOME IN DEUTSCHLAND



**2,2  
Millionen**

Quelle: Coqon

Deutsche Haushalte entdecken Smart Home mehr und mehr für sich: 2,2 Mio. Verbraucher verwenden bereits Smart-Home-Produkte. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage des Marktforschungsinstituts YouGov, die der Smart-Home-Anbieter Coqon in Auftrag gegeben hat. Sie ergab außerdem, dass mehr als jeder Zweite eine Affinität für das Thema Smart Home habe – 55% der Befragten gaben an, dass sie bereits in intelligente Technik und Anwendungen investiert hätten bzw. dies planen. Weitere Erkenntnis: Wer Smart-Home-affin ist, zeige sich offen für Sprachsteuerungssysteme. So seien 21% der Befragten im Besitz von Systeme-

men wie Alexa, Google Home und Co., schreiben die Forscher. Unter den Smart-Home-Interessierten bedienen zudem 44% das Licht bereits per Sprachbefehl oder könnten sich vorstellen, dies zu tun. Das Thema Datenschutz nahm für die Umfrageteilnehmer einen hohen Stellenwert ein. 83% wünschten sich verpflichtende Datenschutzstandards für Hersteller. 75% würden einem deutschen Hersteller mit Server nach der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung den Zuschlag geben. Auf die Frage, ob sie selbst Hand anlegen oder einen Experten für Installation und Einrichtung der intelligenten Technik hinzuziehen würden, sprachen sich 62% dafür aus, einen Fachhandwerker zu beauftragen. Klare Vorstellungen bestanden unter den Befragten auch hinsichtlich der Kosten. 47% würden zwischen 500 und 1.500 € für ihr Smart Home ausgeben – 23% sogar über 2.000 €. Sollte es finanzielle Unterstützung geben, z. B. durch staatliche Förderung, würde mehr als jeder Zweite in die neue Technik investieren, so die Forscher. Die Entscheidung für smarte Haustechnik fiele für die Umfrageteilnehmer aus unterschiedlichen Gründen: Für 59% der Befragten geht es vor allem um die Energieersparnis. 53% hielten das Thema Sicherheit für entscheidend, gefolgt von Heizung (48%) und Licht (45%). Fast jeder Dritte könne sich vorstellen, ein digitales Türschloss zu nutzen.

Weitere Informationen:  
[www.coqon.de](http://www.coqon.de)

## Brandschutzkongress 2019

## Brandschutz in Standard- und Sonderbauten

„Schutzziel Brandschutz: Konzepte und Lösungen für Standard- und Sonderbauten“ heißt das Schwerpunktthema beim Brandschutzkongress 2019, der am **20. und 21. Februar 2019** im Rahmen der FeuerTrutz Fachmesse in Nürnberg stattfindet. Über 35 renommierte Fachleute referieren über aktuelle Fragestellungen aus dem baulichen, anlagentechnischen und organisatorischen Brandschutz und geben Antworten auf aktuelle Fragestellungen rund um die Brandvermeidung und -eindämmung. Ein besonderer Fokus der Veranstaltung liegt auf Best-Practice-Vorträgen für verschiedene Sonderbauten. Erfahrene Praktiker präsentieren anhand von Beispielen gelungene Brandschutzkonzepte, moderne Problemlösungen und vermeidbare Fehler, u. a. für Sonderbauten in Holz.

Ein weiterer Kongressblock informiert über den aktuellen Stand der Neuordnung des Bauproduktenrechts. Die Vorträge nehmen Bezug auf die voraussichtlich Anfang 2019 vorliegende erste große Überarbeitung der Muster-Verwaltungsvorschrift Technische Baubestimmungen (MVV TB) und deren Umsetzung in den Bundesländern. Unter der Überschrift „FAQ zu Technischen Regeln“ erläutern die Referenten die Änderungen der Muster-Industriebaurichtlinie 2019, die MVV TB bei Leitungs- und Lüftungsanlagen sowie die Knackpunkte von Muster-Leitungsanlagen-

Richtlinie und MEltBauVO. Über die aktuelle Rechtsprechung, Abweichungen von technischen Regelwerken sowie Haftungsfallen im Brandschutz informiert der Kongressblock „Baurecht“.



Quelle: NürnbergMesse/Thomas Geiger

Der Kongress findet Anfang 2019 in Nürnberg statt

Weitere Informationen:  
[www.brandschutzkongress.de](http://www.brandschutzkongress.de)



## Messtechnik

# Gewobag digitalisiert Wohnungsbestand



Quelle: Sabine Dobire

Die Gewobag rüstet ihren gesamten Bestand mit neuer Messtechnik auf, zu sehen ist hier die Unternehmenszentrale in Berlin-Moabit

Die Gewobag ED Energie- und Dienstleistungsgesellschaft mbH, ein Tochterunternehmen der Gewobag Wohnungsbau-Aktiengesellschaft Berlin, beginnt am 1. Januar 2019 mit der Umrüstung des gesamten Gewobag-Bestandes auf neue Messtechnik im Bereich Sub Metering. 18.000 Wohneinheiten werden dann gemeinsam mit der Kalorimeta GmbH mit moderner Technik für Intelligentes Wohnen und Smart Building ausgestattet. Den restlichen Wohnungsbestand wird der Dienstleister Brunata München ausstatten.

Zukünftig wird die Gewobag im Bereich der Abrechnung auf ein AMR-Funksystem (Automatic-Meter-Reading) setzen, welches die Verbrauchsdaten von Wärme und Wasser automatisch mit einer kundenspezifischen Verschlüsselung aus den Liegenschaften überträgt. Darüber hinaus setzt das Wohnungsunternehmen bei allen Mess- und Erfassungsgeräten auf OMS-zertifizierte Geräte (Open-Metering-System), also auf offene Übertragungsstandards, die den Einsatz nicht-proprietärer Funksysteme zulassen und so die Datenhoheit für den Kunden gewährleisten. Mit der AMR- und OMS-Technologie werde eine vernetzte Infrastruktur geschaffen, die eine Grundlage für die Zukunfts- sowie Innovationssicherheit der Wohnungswirtschaft ist, sagte Jens Goldmund, Geschäftsführer der Gewobag ED.

Auf einer gemeinsam genutzten Datenplattform werden zusätzlich zu den Verbrauchsdaten und den Ergebnismitteilungen auch Heizkostenabrechnungen automatisiert erstellt sowie Informationen zum Montage- und Gerätestatus der Mess- und Erfassungstechnik visualisiert. Dank des durchgehend elektronischen Rechnungsworkflows können alle Rechnungen über das Portal automatisch generiert, die entstandenen Kosten den Mietern in Rechnung gestellt und auch bezahlt werden. Die Vorsortierung, die Erfassung im Rechnungswesen und der Rechnungsdaten sowie die Verbuchung der Beträge entfallen bzw. werden automatisiert abgewickelt.



Weitere Informationen:  
[www.gewobag.de](http://www.gewobag.de) und [www.kalo.de](http://www.kalo.de)

# Einfach. Effizient. Vermieten.

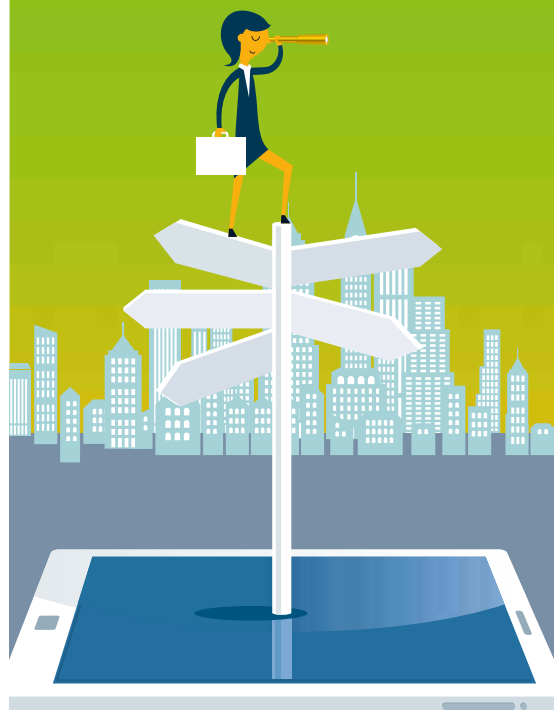
 Interessentenmanagement

 Immobilienportale  
(Exportschnittstellen,  
Anfragenimport)

 Matching  
(Objekte, Interessenten, Mieter)

 ERP-Schnittstellen

 Zertifizierte Datensicherheit  
(nach DSGVO)



Sprechen Sie mit uns persönlich:  
04192 - 81684-0

[kontakt@immosolve.de](mailto:kontakt@immosolve.de)  
[www.immosolve.de](http://www.immosolve.de)

**immosolve** 

So vermietet die Wohnungswirtschaft.

## Rauchwarnmelder

# Zwischen gesetzlicher Pflicht und Smart Home

Rauchmelder sind für die gewerbliche Wohnungswirtschaft Pflicht. Ihr Einsatz ist sinnvoll, weil mit wenig Aufwand Leben geschützt werden kann. Doch Rauchmelder ist nicht gleich Rauchmelder. Und sie können mitunter auch deutlich mehr, als nur vor den Gefahren eines Brandes zu warnen.



**Frank Urbansky**  
freier Journalist  
Leipzig

Wohnungsbrände fordern immer wieder Todesopfer – etwa 350 sind es hierzulande jedes Jahr. Das Gros von ihnen, etwa 95%, stirbt dabei nicht durch den direkten Kontakt mit den Flammen, sondern durch Rauchvergiftung. Diese Erkenntnis führte schon vor 15 Jahren in der Politik zu einem Umdenken. Damals begannen die ersten Bundesländer, in ihren Landesbauordnungen (LBO) Rauchwarnmelder in der gewerblichen Wohnungswirtschaft vorzuschreiben. Inzwischen ist dies in allen Bundesländern Pflicht (siehe Tabelle). Zu den Aufgaben, die ein Rauchmelder abdecken muss, gehört die flächendeckende Alarmierung in mehrstöckigen Häusern, die Warnung in einzelnen Wohnungen, aber auch die Alarmierung bei Brandentstehung im gemeinsamen Treppenhaus.

### Handwerk gut ausgelastet

Die Umrüstung kann für ein Wohnungsunternehmen eine gewaltige Herausforderung sein. I. d. R. sollte die Ausstattung mit Rauchmeldern innerhalb von drei Jahren abgeschlossen sein. Da das Handwerk derzeit mehr als genug zu tun hat, wäre hier schon ein Engpass zu benennen. Zudem ist der finanzielle Aufwand nicht gerade gering. Manche Wohnungsunternehmen arbeiten deshalb auch mit Messdienstleistern zusammen, die über das nötige Know-how verfügen und etwa bei einem anstehenden Zählerwechsel auch die Installation der Rauchmelder mit übernehmen könnten.

### VORSCHRIFTEN ZU RAUCHWARNMELDERN NACH BUNDESLÄNDERN

Bundesland	Geltungsdatum Neu- und Umbau von Wohnungen	Regelungen für Bestandswohnungen/ Besonderheiten
Berlin	1.1.2017	Bis Ende 2020 Ausnahme: Aufenthaltsräume, aber nicht Küchen und Flure, über die Rettungswege von Aufenthaltsräumen führen
Baden-Württemberg	23.7.2013	Seit Ende 2015 zusätzlich festgelegt: Aufenthaltsräume, die zum Schlafen dienen, und Rettungswege derselben Nutzungseinheit
Bayern	1.1.2013	Seit Ende 2017
Brandenburg	1.7.2016	Bis Ende 2020 Ausnahme: Aufenthaltsräume, aber nicht Küchen und Flure, über die Rettungswege von Aufenthaltsräumen führen
Bremen	1.5.2010	Seit Ende 2015
Hamburg	1.4.2006	Seit 2011
Hessen	21.6.2005	Seit 2015
Mecklenburg-Vorpommern	1.9.2006	Seit 2010
Niedersachsen	1.11.2012	Seit Ende 2015
Nordrhein-Westfalen	1.4.2013	Seit Ende 2016
Rheinland-Pfalz	31.12.2003	Seit 5.7.2012
Saarland	1.6.2004	Seit Ende 2016
Sachsen	1.1.2016	Zusätzlich festgelegt: Aufenthaltsräume, die zum Schlafen dienen, und Rettungswege derselben Nutzungseinheit. Bestehende Räume vorgenannter Art haben Bestandsschutz
Sachsen-Anhalt	22.12.2009	Seit Ende 2015
Schleswig-Holstein	1.4.2005	Seit 2011
Thüringen	29.2.2008	Bis Ende 2018

Quelle: Landesbauordnungen (LBO) der Bundesländer, Zusammenstellung: Autor  
Laut LBO zwingend für Neu- und Umbauten von Wohnungen; in allen vorgeschrieben: Ausstattung mit mindestens einem Rauchmelder in Schlafräumen, Kinderzimmern sowie Fluren, über die Rettungswege führen

Die LBO schreiben meist vor, dass Rauchwarnmelder in Schlafräumen und Kinderzimmern installiert werden müssen und ebenso in Fluchtwegen, also Fluren und Treppenhäusern, die als Rettungswege dienen sollen. Bestimmte Rauchmelderarten (siehe Kasten auf Seite 34), speziell für solche Rettungswege, sind zudem dafür ausgerüstet, im Brandfall zu erkennen, ob der Rettungsweg passierbar ist oder nicht, und die Bewohner entsprechend zu warnen.

Ziel für diese Anwendungen ist immer der Personenschutz. Rauchwarnmelder sind die passende Lösung, um frühzeitig anwesende oder sogar schlafende Personen vor Brandrauch zu warnen. Deswegen gibt es auch Lösungen für Hörgeschädigte wie Blitzlampen und Rüttelkissen.



### Gefahr von Fehlalarmen bannen

Dabei weisen gerade bei der Warnung viele Geräte Unzulänglichkeiten auf - nicht im Brandfall, sondern durch Fehlalarme. Zwar sind so gut wie alle Geräte darauf geeicht, selbst eine normale, alltägliche Rauchentwicklung zu erkennen - etwa das Ausblasen des E-Zigaretten-Dampfes Richtung Rauchwarnmelder. Allerdings kann starke Wasserdampfentwicklung, wie beim Kochen oder sehr heißem Duschen, zu Fehlalarmen führen. Deswegen sind handelsübliche Rauchmelder auch nicht für Küche und Bad geeignet.

Auch Staubentwicklung, etwa bei Sanierungsarbeiten, oder das Versprühen von Sprays in der Nähe der Sensoren können einen Fehlalarm auslösen. Das Problem tritt sogar relativ häufig auf. Dagegen helfen regelmäßige Wartung inklusive Auswechseln der Batterien, sowie qualitativ ►



Quelle der Fotos: Neues Berlin

Diese Wohnblocks in Berlin wurden noch vor der gesetzlichen Pflicht komplett mit Rauchwarnmeldern ausgestattet



# SO MAHNT MAN HEUTE.

**AUTOMATISIERT. RECHTSSICHER. SCHNELL.**

## IHRE SCHNITTSTELLE ZUM GERICHTLICHEN MAHNVERFAHREN

Mahnfälle selbst anlegen und professionell bearbeiten – mit der Mahnfabrik ganz einfach.

- Einfachste Prozesssteuerung
- Volle Kontrolle und Transparenz
- DSGVO-konform
- Faire Abrechnung
- Keine Software-Installation nötig



Oben: Installation eines Rauchwarnmelders  
Rechts: Die Neues Berlin setzt beim Einbau und bei der  
Wartung der Rauchwarnmelder auf eigenes Personal



hochwertige Produkte. Denn diese können Wasserdampf von echtem Rauch unterscheiden. Neben den gesetzlichen Pflichten kann jedes Wohnungsunternehmen noch jede Menge gegen Brand- und Rauchentwicklung tun. „Wir leisten vor allem Aufklärungsarbeit zur Brandvermeidung mit Aushängen und in den Mitteilungsheften“, so Viktor Schwind, Projektbetreuer für Rauchmelder bei der Wohnungsbaugenossenschaft „Neues Berlin“ e.G. (Neues Berlin). Die Erarbeitung von

technischen Lösungen würde an externe Partner ausgelagert. Der Einbau und die Wartung der Rauchmelder falle aber nicht darunter, dies würde mit eigenen Handwerkern sichergestellt, erklärt er.

Seine Genossenschaft hat bereits vor drei Jahren, also lange bevor es in Berlin zur gesetzlichen Pflicht wurde, angefangen, Rauchmelder zu installieren. Den Anfang machten 1.875 Stück in den Treppenhäusern, später in allen

5.101 Wohnungen. Insgesamt waren es 20.650 Rauchmelder. Auslöser dieses Engagements war ein Kellerbrand.

Auch bei der Neues Berlin wurden aus den genannten Gründen Küchen und Bäder ausgespart. Wert gelegt wurde von Anfang an auf eine Funkverbindung zwischen den einzelnen Geräten in den Treppenhäusern. Hinzu kam die Haltbarkeit der Batterien, die mit zehn Jahren angegeben wird. Als Neues Berlin damit vor drei Jahren begann, gab es nur einen Anbieter, der diese Qualität bieten konnte. Inzwischen haben andere nachgezogen.

Die Kosten beziffert Schwind mit rund 88 € für einen Rauchwarnmelder in den Treppenhäusern inklusive Technik, aber exklusive der Installationsleistung. Je Zimmer käme man auf 16,13 €. Für eine Wohnung mit vier auszustattenden Zimmern, etwa Flur, Schlaf, Kinder und Wohnen, beliefen sich die Kosten also auf gut 64 €. Diese würden nicht auf die Mieter umgelegt, da die Genossenschaft eben genossenschaftlich denke und diese Sicherheitsmaßnahme für die Bewohner kostenneutral bleiben sollte.

#### Investiv aufwendig

Die Ausstattung aller Wohnungen ist eine investiv aufwendige Sache. Deswegen gibt es mehrere Finanzierungsmodelle: Die Anlagen können durch das Wohnungsunternehmen komplett gekauft werden oder via Contracting durch einen Dritten, etwa einen Dienstleister oder den Hersteller, betrieben werden. In diesem Falle übernimmt der Contractor, ähnlich wie aus der Energieversorgung bekannt, auch die Wartung und Pflege der Rauchmelder. ■

## ARTEN VON RAUCHWARNMELDERN UND NORMEN

Rauchmelder unterscheiden sich nach drei Technologien, die ihnen zugrunde liegen.

- **Nutzung des fotooptischen Effekts:** Solche Melder sehen den Rauch. Sie senden kontinuierlich mittels Diode ein Infrarotsignal an eine Fotodiode aus. Die Fotodiode kann den Rauch erkennen, wenn das Signal aufgrund von Reflektionen von Staubpartikeln bei ihr ankommt, und löst ein Signal aus. Diese Art kommt im Bereich des privaten Wohnens fast ausschließlich zum Einsatz.
- **Messung von Temperaturunterschieden:** Bei diesen Geräten ermittelt der Rauchmelder plötzlich auftretende Temperaturunterschiede, die auf einen Brand hinweisen können. Zusammen mit Variante 1 sind diese in der Wohnungswirtschaft verbreitet.
- **Radioaktive Strahlung:** Durch diesen Effekt werden vermehrte Ionen in der Raumluft und damit ein sicherer Hinweis auf eine Rauchentwicklung ermittelt. Allerdings sind Zulassung und Entsorgung in Deutschland nicht sehr einfach. Deswegen wird diese Variante hierzulande, im Gegensatz zu den beiden anderen, nicht eingesetzt.

#### Zu beachtende Normen:

Ausstattung gemäß jeweiliger LBO. Grundlage ist DIN 14676 (wird derzeit novelliert, Neufassung soll aber noch 2018 in Kraft treten) sowie für Produkte DIN 14604.

# WOHNGLÜCK

# IST MAGENTA

# 19 %

DER DEUTSCHEN WÜRDEN  
FÜR WOHNUNGEN MIT  
SMART-HOME-AUSSTATTUNG  
HÖHERE MIETEN ZAHLEN.

Quelle: „Home Smart Home“, Bitkom-Studie 2018

**Unterstützt Sie Ihr Kabelanbieter  
auch mit Smart-Home-Lösungen für  
mehr Komfort und Sicherheit?  
Wir schon. Zukunft – made in Germany.**

[www.die-nächsten-10-jahre.de](http://www.die-nächsten-10-jahre.de)



**ERLEBEN, WAS VERBINDET.**

## Schadensprävention in der Gebäudeplanung

# Sorgfältige Brandschutzkonzepte vermeiden Kosten für nachträgliche Maßnahmen

Im Zuge der Liberalisierung des Baurechts in den 1990er Jahren wurden gesetzliche Genehmigungsverfahren vereinfacht – die Verantwortung für die Sicherheit fiel damit auf den Bauherren und den Planer. Dank der neuen Freiheiten entschieden sich viele Planer aus Kostengründen für unzureichende Brandschutzlösungen. Hierfür können Bauherren im Brandfall auch nachträglich zur Verantwortung gezogen werden. Um dies zu vermeiden, bietet sich die Erstellung eines individuellen Brandschutzkonzeptes an.



Quelle: GFM

**Arne Zucker**  
Brandschutzexperte  
GFM Bau- und Umweltingenieure  
GmbH  
München

Die Landesbauordnungen legen Mindestziele zur Wahrung der öffentlichen Daseinsvorsorge fest, lassen beim Weg dorthin aber auch Alternativen zu, die im Einzelfall definiert werden müssen. Als Sicherheitsniveau werden landesweit höchstens 400 Tote durch Brandursachen pro Jahr akzeptiert. Das hört sich ungewöhnlich an, ist aber eine Risikoabwägung unter Berücksichtigung des notwendigen Aufwands. So können nicht komplette Altstädte abgerissen werden, nur weil die Holzbalkendecken der Häuser dem heutigen Brandschutzstandard nicht entsprechen. Generell gilt jedoch: Wie ein sinnvoller Brandschutz bei Gebäuden aussieht, ist immer vom Einzelfall abhängig.

### Erstellung eines vorausschauenden Brandschutzkonzeptes

Für den baulichen Brandschutz werden Gebäude in unterschiedliche Klassen eingeteilt – abhängig von Höhe, Fläche und Art. Auch wenn sich die Details je nach Bundesland unterscheiden, steigen die Anforderungen an den Brandschutz bei einer höheren Gebäudeklasse. Für einen transparenten Nachweis zur Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen hilft ein sorgfältig ausgearbeitetes Brandschutzkonzept bereits zu Beginn der Planungsphase. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich dabei ein Standard eingebürgert, der Fehler schon allein



Quelle: pixello.de/Baier Sturm

Für viele Bauherren ist der Brandschutz notwendig, aber unübersichtlich. Dabei wird aus den Augen verloren, dass er im Interesse der Eigentümer, Nutzer und Betreiber ist, damit nicht ganze Stadtviertel abbrennen

durch die formale Gestaltung vermeidet: Der Textteil wird durch die explizite Darstellung mit Hilfe von Plänen ergänzt. Auf diese Weise fallen Probleme bereits in dieser frühen Planungsphase auf und müssen nicht später aufwendig korrigiert werden. Auch wenn ein Brand natürlich nicht ausgeschlossen werden kann, können die Risiken minimiert und die Konsequenzen begrenzt werden. Bei der Erstellung eines solchen Konzeptes empfiehlt es sich, kritische Punkte frühzeitig mit Brandschutzprüfern abzustimmen. So kann ein Bauherr bei Gebäuden der Klasse 5, Sonderbauten, Mittel- sowie Großgaragen oder bei Abweichungen eine öffentliche Prüfung oder eine Untersuchung durch einen privaten Sachverständigen durchfüh-

ren lassen (4-Augen-Prinzip). Wenn der Prüfer vorher bekannt ist, können die Herausforderungen eines Projekts bereits frühzeitig analysiert, besprochen und gelöst werden. Auf diese Weise wird der Plan schnell zu gültigem Baurecht und muss lediglich umgesetzt werden. Rechtlich gesehen sind Bauherren auf der sicheren Seite, wenn ein Sonderfachmann mit der Erstellung eines Brandschutznachweises beauftragt wurde, denn dieser haftet für sein Werk.

### Rechtzeitige Planung minimiert Haftungsrisiko und reduziert Kosten

Nach Schätzungen der Bayerischen Architektenkammer von 2012 muss damit gerechnet werden,

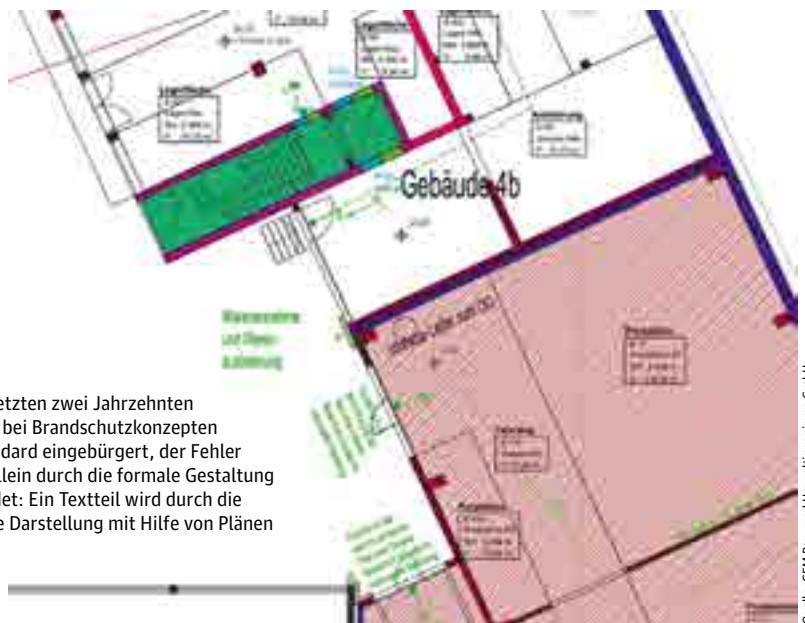
dass der präventive Brandschutz rund ein Fünftel der Gesamtbaukosten ausmacht. Dabei ist es wichtig, den Brandschutz und die Schnittstellen mit dem Gebäude und der Haustechnik gleich bei den ersten Leistungsphasen zu bedenken. Es ist von Vorteil, die Technik oder Nutzung im Brandschutzkonzept an die Brandabschnitte anzupassen. Beispielsweise können je nach Größe mehrere kleine – je eine für jeden Brandabschnitt – statt einer großen Lüftungsanlage sinnvoll sein. Dadurch werden keine Brandschutzklappen benötigt, was in Abhängigkeit von der jeweiligen Haustechnik einen geringeren Investitionsaufwand, wartungsärmere Technik und weniger Bauteile, die ausfallen können, bedeuten kann.

Bei anderen Projekten wiederum ist es sinnvoll, die Nutzungen zu begrenzen, damit Sonderverordnungen keine weiteren Anforderungen oder Kosten auslösen können – beispielsweise durch Begrenzung von Lagermengen von Gefahrstoffen oder von Zuschauerzahlen bei Vortragssälen. Dabei sind einfache Lösungen mit wenigen Abhängigkeiten stets vorzuziehen. Bei Bestandsgebäuden wiederum ist es i. d. R. am kosteneffizientesten, vorhandene Strukturen weiterzuverwenden und die Nutzungen in die vorhandenen Brandabschnitte oder Gebäudestrukturen einzufügen, sofern diese im Einzelfall sinnvoll sind.

### Schadenspotenzial bei Betriebsausfall durch Brände

Gewerbliche und kommunale Einrichtungen stellen eine besondere Herausforderung für den Brandschutz dar. Dort ist – neben der Ermöglichung der Rettungs- und Feuerwehrrangriffswege – das Verhindern eines Betriebsausfalls häufig die größte Herausforderung.

Das Hauptziel beim Brandschutz ist nach den gesetzlichen Bestimmungen der Personenschutz sowie die Ermöglichung von wirksamen Löscharbeiten. Insbesondere bei einem bereits fortgeschrittenen Brand wird die Feuerwehr vorrangig versuchen, das Feuer einzudämmen und eine Ausweitung auf benachbarte Gebäude im Sinne des Umwelt- und Nachbarschaftsschutzes zu verhindern. Dies kann zu einem Totalverlust der Bauten führen – ein großes Problem für jeden Betrieb. Daher ist es gerade hier wichtig, mögliche Brände und deren Schäden durch geeignete Baumaßnahmen auf kleine Bereiche zu begrenzen. Damit fallen auch im Brandfall nur Teilbereiche aus, die leichter ersetzt werden können als eine gesamte bauliche Anlage. ■



In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich bei Brandschutzkonzepten ein Standard eingebürgert, der Fehler schon allein durch die formale Gestaltung vermeidet: Ein Textteil wird durch die explizite Darstellung mit Hilfe von Plänen ergänzt

Quelle: GFM Bau- und Umweltingenieure GmbH

## NACHTRÄGLICH RESULTIERENDE BAUMASSNAHMEN BEI BESTANDSGEBÄUDEN MIT MANGELHAFTEM BRANDSCHUTZ

Wenn notwendige Schutzmaßnahmen nicht beachtet werden, können erhöhte Kosten beispielsweise durch erneuten Einkauf von Bauteilen und den Austausch bei laufendem Betrieb entstehen. Um diese Ausgaben zu reduzieren, werden üblicherweise Ingenieurbüros für die nachträgliche Erstellung eines umfassenden Brandschutzkonzeptes hinzugezogen.

Eine häufige Nachbesserung ist der Umbau von durchgehenden, aber nicht zulässigen Dachkonstruktionen aus Holz über Brandwänden – beispielsweise bei aneinandergestellten Reihen- oder Mehrfamilienhäusern mit durchgehenden Satteldächern. Diese Arbeiten sind aber bei vielen Tragwerken nicht möglich oder so unverhältnismäßig aufwendig, dass sie einem Neubau gleichkommen. In solchen Fällen ist hilfsweise auch eine Verkleidung des Holzes möglich, die formal einen Abweichungsantrag mit Genehmigung und eine Abstimmung mit der Sachversicherung erfordert.

In beiden Fällen müssen Gerüste gestellt werden und das Dach mindestens im Bereich des möglichen Brandüberschlags geöffnet werden. Dadurch fallen Kosten an, die bei guter Planung nicht entstanden wären.

### Weitere Beispiele:

- Austausch von (Abwasser-)Rohren aus Kunststoff in brandschutztechnisch zu trennenden Decken und Wänden
- Ergänzung oder Schließen von Brandwänden
- Einbau von Rauch- und Wärmeabzügen (RWA)
- Untersuchung von brandschutztechnischen Bauteilqualitäten wie etwa bei Ausbauten sowie Umnutzungen und notwendige nachträgliche Verkleidung
- Austausch von Türen oder Rohrleitungen mit Einbau von Brandschotts und Brandschutzklappen
- Maßnahmen am zweiten Rettungsweg wie Einbau einer Fluchtleiter als Ersatzmaßnahme, die Schaffung von Feuerwehruzufahrten oder der Umbau von Dachflächenfenstern

Allerdings müssen zunächst geplante Brandschutzkonzepte auch tatsächlich beim Bau umgesetzt werden. So ist die GFM Bau- und Umweltingenieure GmbH beispielsweise vor Kurzem auf einen vorhergehenden Planer gestoßen, der eine Brandwand aus einem genehmigten Brandschutzkonzept nicht gebaut hat, weil die Mauersteine dafür zu teuer gewesen seien.

Weitere Informationen:  
[www.gfm.com](http://www.gfm.com)

## Abrechnung der Heizkosten

# Trendwende in Mülheim an der Ruhr: MWB stellt auf Selbstabrechnung um

Viele Jahre lang hatte die Mülheimer Wohnungsbau eG (MWB) einen großen Energiedienstleister mit der Abrechnung der Heizkosten ihrer Mitglieder beauftragt. Jetzt hat die Wohnungsgenossenschaft den Vertrag beendet und ihre Prozesse auf Selbstabrechnung für den Wohnungsbestand umgestellt.



**Andreas Winkler**  
Pressesprecher  
Mülheimer Wohnungsbau eG  
Mülheim an der Ruhr

Warum beendet man ohne Not eine langjährige Zusammenarbeit? „Die Zusammenarbeit mit unserem Dienstleister war grundsätzlich gut, hat uns aber auch in ein enges Korsett gezwängt“, sagt Dominik Steffan, stellvertretender MWB-Vorstand und Finanzchef der Genossenschaft. So habe es wenig Spielraum für unbürokratische Lösungen gegeben, wenn Genossenschaftsmitglieder mal Nachfragen zu einer Abrechnung hatten. „Man will dann schnell und unkompliziert helfen und im Notfall zu einer fairen Entscheidung finden“, erklärt er. Dazu sei der Kostenfaktor gekommen: In den Jahren 2010 bis 2017 hatte der Messdienstleister die Preise für die Erstellung der Abrechnungen um rund 35% erhöht.

### Alles aus einer Hand

Für die MWB als moderne, professionell aufgestellte Wohnungsgenossenschaft sind der Service und der enge Kontakt zu den Mitgliedern wichtig. Deswegen erledigt man vieles lieber selbst, anstatt Dritte damit zu beauftragen: Die MWB verfügt über einen eigenen Regiebetrieb, ein Modernisierungs- sowie ein 2-köpfiges Malerteam. „Es passt daher zu unserem Selbstverständnis, dass wir auch die Abrechnung der Heizkosten ins Unternehmen holen“, sagt Gabi Eltner, Leiterin der kaufmännischen Verwaltung. „Wir haben uns den Entschluss nicht leicht gemacht, aber Schritt für Schritt wurden unsere Überlegungen konkreter. Nach einigen Modellrechnungen waren wir davon überzeugt, dass wir durch eine Umstellung zahlreiche Vorteile erreichen.“



MWB-Techniker und -Mitarbeiterinnen beim Einbau eines Ablesegeräts

Quelle: MWB

### Kürzere Wege, Transparenz, Preisgarantie

Welche finanzielle Ersparnis zu erzielen sein wird, das kann sich konkret erst in der Praxis zeigen. Reicht die Personaldecke aus? Wurde alles korrekt kalkuliert? Die Genossenschaft will keine zu hohen Erwartungen wecken. Aber: „Wovon wir fest ausgehen, ist, dass wir die Abrechnung der Heizkosten mindestens zu den gleichen Kosten schaffen, die wir zuvor an das Abrechnungsunternehmen weitergegeben haben“, sagt Dominik Steffan. „Wir sind davon überzeugt, dass wir auf Preiserhöhungen, wie der Energiedienstleister sie in den letzten Jahren wiederholt vorgenommen hat, bis 2028 komplett verzichten können.“ Die Genossenschaft hat gegenüber ihren Mietern bereits eine 10-jährige Preisgarantie ausgesprochen. Auch werden die Wege kürzer, die MWB kann flexibler agieren. „Es gibt keinen Mittelsmann zwischen uns und unseren eigenen Mietern mehr“, sagt Gabi Eltner. „Wir können im vollen Umfang selbst entscheiden, wie wir Fragen beantworten oder Probleme lösen.“

Durch die Ablösegebühr für 22.000 Geräte, durch die Anschaffung der Software und anderes entstehen auf zehn Jahre gerechnet Kosten von gut 1,4 Mio. € für die MWB. Hinzu kommen die entsprechenden Personalkosten. In der Wohnungsgenossenschaft hofft man, dass man die Abrechnung der Heizkosten für die rund 5.100 Wohnungen in den kommenden Jahren für jeweils maximal 350.000 € im Jahr bewerkstelligen kann.

Bei den fälligen Mietgebühren für die Messtechnik gab es bisher teils erhebliche Unterschiede, doch nun kann die MWB sie nach eigenem Ermessen auf einen fairen Wert festlegen. Er ist nun für alle Mieter gleich. „Für einige Häuser bedeutet das eine leichte Erhöhung dieses Kostenpunkts, bei anderen wird aber auch dieser Posten nun kleiner werden“, so Finanzchef Steffan. „Diese Gleichbehandlung war uns wichtig, weil sie der genossenschaftlichen Idee entspricht. Und durch die zehn Jahre währende Preisgarantie werden am Schluss ohnehin alle profitieren.“



## Mehrere zehntausend Messgeräte installiert

Der Aufwand, den die Entscheidung für die Selbstabrechnung mit sich brachte, ist nicht von der Hand zu weisen: Ab März 2017 hat die MWB ihren Wohnungsbestand mit neuer Zählerfernauslesetechnik ausgestattet und eine professionelle Abrechnungs- und Managementsoftware implementiert. Begleitet wurde die Umrüstung von der Projektgesellschaft Smarvis. Die Erfurter Firma konzipiert und entwickelt sog. Integrated Smart-Metering-Lösungen. „Ohne die Unterstützung der Projektgesellschaft wäre die Umstellung nicht möglich gewesen“, betont Dominik Steffan.

Die zur Fernauslesung notwendigen Komponenten und viele tausende Messgeräte mussten installiert werden. Um das nötige Fachwissen auf den Gebieten Messtechnik und Service zu erwerben, erhielten die MWB-Mitarbeiter sowie der Montagedienstleister, der den Austausch der Geräte maßgeblich mit abwickelte, umfassende Schulungen von der Projektgesellschaft. Zusätzlich fand eine intensive, kontinuierliche Begleitung über die gesamte Projektlaufzeit statt. Die MWB erhält darüber hinaus Unterstützung bei der Implementierung aller liegenschafts- und nutzerbezogenen Informationen in die neue Abrechnungssoftware.

Dass die Nutzer ihren Verbrauch am heimischen Rechner laufend prüfen können, ist derzeit noch nicht möglich. „Wir schließen nicht aus, dass das künftig eingeführt wird“, sagt Gabi Eltner. Denn Transparenz könnte dazu führen, dass die Genossenschaftsmitglieder zu einem sparsameren Heizverhalten motiviert werden. „Wer seinen Verbrauch laufend prüfen kann, fühlt sich dadurch vielleicht angespornt, weniger Energie zu verbrauchen und somit weniger CO<sub>2</sub> zu erzeugen“, betont sie. „Das würde die Nebenkosten unserer

## DIE PARTNER

Die Mülheimer Wohnungsbau eG (MWB) engagiert sich seit 1898 in Mülheim an der Ruhr und Umgebung für bezahlbares Wohnen und für lebenswerte Wohn- und Stadtquartiere. Sie hat gut 9.100 Mitglieder. Das Kerngeschäft besteht aus der Vermietung von über 5.100 eigenen Wohnungen und Gewerbeimmobilien. Verwaltet werden zudem Wohnungen von über 2.700 Wohnungseigentümern in Mülheim und Umgebung. Die Genossenschaft ist aber auch Immobiliendienstleister, plant und baut Einfamilien-, Reihen- und Mehrfamilienhäuser sowie Großprojekte für institutionelle Auftraggeber.

Die Smarvis GmbH als Tochtergesellschaft der Qundis GmbH, einem europaweit tätigen Dienstleister für Messtechnik im Submetering, ist Teil der Noventic Group. Das Unternehmen unterstützt Energieversorger und Wohnungsgesellschaften mit Softwaresystemen, Beratung, Aufbauunterstützung, Schulungen und Support dabei, die Verbrauchsabrechnung ihrer Liegenschaften in die eigenen Hände zu nehmen. Smarvis wurde 2011 gegründet. Der Firmensitz ist in Erfurt.

Mitglieder noch weiter senken. Diese Möglichkeit liegt aber derzeit noch in der Zukunft.“ ■



Weitere Informationen:  
[www.mwb.info](http://www.mwb.info)

## SMARTE SYSTEMLÖSUNGEN SETZEN SICH DURCH

Notwendig war für eine erfolgreiche Umstellung der Einbau neuer Heizkostenverteiler, Wärmezähler und Warm- und Kaltwasserzähler sowie der zur Fernauslesung notwendigen Komponenten (Netzwerkknoten Q node 5 und Gateways Q gateway 5). Die Geräte der MWB stammen vom Erfurter Messgerätehersteller Qundis. Die Genossenschaft nutzt eine komplette End-to-End-Lösung für die Verbrauchsdatenerfassung, die Nebenkostenabrechnung und den Messstellenbetrieb. Diese besteht aus:

- Funkmessgeräten für die Verbrauchserfassung (Wasserzähler, Wärmezähler, Heizkostenverteiler),
- einer cloudbasierten Smart-Metering-Plattform zur Steuerung der Zählerfernauslesung,
- einer webbasierten Management-Software, mit der die Abrechnung erstellt und die dafür notwendigen Prozesse (z. B. Montageaufträge) digital gesteuert werden
- sowie einer Montage-App für den mobilen Einsatz.

Auf diese Weise kann die MWB die gesamte Prozesskette von der Gerätemontage über die tägliche Zählerfernauslesung bis hin zur kompletten Verbrauchsabrechnung von Wasser und Wärme selbstständig organisieren.

# DIE ZUKUNFT

DES BESTANDSMANAGEMENTS.



## AiBATROS

SIMULATION

FLEXIBILITÄT



INTEGRATION

AUTOMATISIERUNG

MEHR  
ERFAHREN



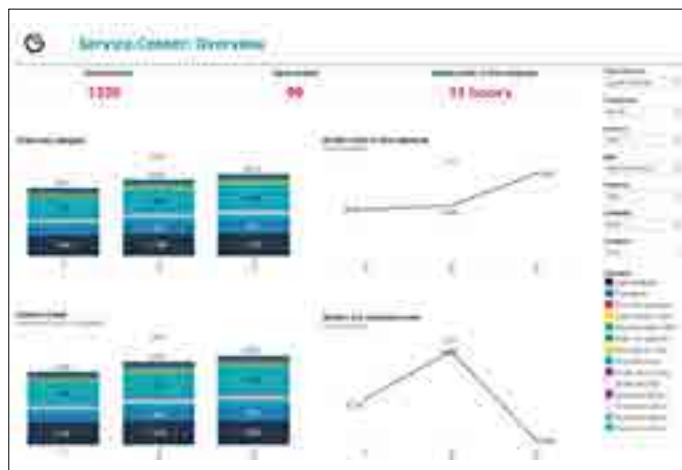
Fraunhofer  
eine Ausgründung des  
IBP

## Analytics Plattform

# Licht in die „Black Box“-Immobilie

Bisher ist es für Immobilieneigentümer schwer nachzuvollziehen, was in ihren Gebäuden passiert, warum es zu Leerständen kommt und wie sie ihr Angebot für Gewerbe- und Wohnmieter verbessern können. Um diese „Black Box“ zu überwinden, launcht Allthings die neue Analytics Plattform (kurz APA), die Aufschluss über das tägliche Geschehen in Immobilien bringt. Kunden der mieterorientierten Plattform können live sehen, was in ihren Gebäuden passiert. Übersichtliche Dashboards liefern Antworten auf relevante Fragen: Wie viele Tickets werden über das Service Center der Mieter-App abgeschickt? Wie hoch ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Mieteranliegen durch den jeweiligen Property Manager pro Quartier? Was sind typische Gründe für die Meldungen? Geht es hauptsächlich um Verträge oder Schadensfälle?

Gleichzeitig wird auf einen Blick ersichtlich, welche der lokalen Partnerangebote bei Mietern besonders gut ankommen, oder welche Kommunikationsinhalte besonders beliebt sind und welche nicht. Dahingehend



Quelle: Allthings Technologies AG

Auswertung über die neue Plattform

können Immobilieneigentümer pro Gebäude oder Quartier entscheiden, wie das Service-Angebot ausgebaut werden sollte, um weiteren Mehrwert für die Mieter zu liefern.

Weitere Informationen:  
[www.allthings.me](http://www.allthings.me)

## Die Neue Lübecker Feuerbeständige Bildschirme im Treppenhaus

Mehr als 15.000 Wohnungen verteilt über drei Bundesländer hat die Neue Lübecker Norddeutsche Baugenossenschaft eG. Bei dieser Größe ist es eine Herausforderung, alle Mitglieder schnell und aktuell zu informieren. Deshalb hat das Unternehmen damit begonnen, seine Treppenhäuser mit digitalen Brettern auszustatten. Mit der Umsetzung hat sie die Mieterinfo.tv Kommunikationssysteme GmbH & Co. KG beauftragt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Brandschutz. Deshalb entschied sich die Genossenschaft für einen feuerbeständigen Monitor mit eingebautem PC: Der „PhoenixTouch24“ entspricht dem Brandschutzstandard in Anlehnung an die Klasse A2 - s1 d0 - „nicht brennbar“. Damit ist er auch für diejenigen Unternehmen geeignet, die diesen Standard auf Flucht- und Rettungswegen nachweisen müssen.



Quelle: MDS Strom GmbH/Mieterinfo.tv

Feuerbeständig: der „Phoenix-Touch24“ der Mieterinfo.tv Kommunikationssysteme GmbH

Weitere Informationen:  
[www.dasdigitalebrett.de](http://www.dasdigitalebrett.de) und [www.neueluebecker.de](http://www.neueluebecker.de)

## Steildach neu interpretiert Startschuss für „Dachkult“

In Deutschland wird wieder viel gebaut, aber immer weniger steil. Der Blick auf die Dächer zeigt, dass der Anteil an Flachdächern in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Zwar ist in Deutschland das Steildach mit einem Anteil von ca. 65% im nicht gewerblichen Bereich noch immer die am häufigsten ausgeführte Dachform, verliert aber seit einigen Jahren kontinuierlich Marktanteile. Mit der neugegründeten Initiative „Dachkult“ wollen 17 führende Hersteller der deutschen und internationalen Baustoffindustrie aus dem Bereich Steildach dieser Marktentwicklung entgegentreten. Die Initiative bedient sich dabei aus dem umfangreichen Repertoire der heutigen Baukunst bis in die Ursprünge der Architektur und setzt auf einen zielgruppenübergreifenden Maßnahmenmix. Die Kampagnen-Website und der begleitende Facebook-Kanal leben vom Bewegtbild, bieten Inspiration und zeigen die Vielfalt verschiedener Dachformen. Begleitend findet die Veranstaltungsreihe „Roof Top Talks“ von, für und mit Architekten bundesweit über oder unter besonderen Dächern statt.



Quelle: dachkult.de

So sieht die Startseite der Website dachkult.de aus

Weitere Informationen:  
[www.dachkult.de](http://www.dachkult.de)

Ganz neu.  
Ganz Siedle.



## Siedle Basic

Preisgünstig, einfach zu bedienen,  
hervorragend zu verarbeiten:  
Siedle Basic ist der neue Einstieg  
in die Siedle-Welt.

[www.siedle.de](http://www.siedle.de)

## GEWOBA-Umfrage Mitarbeiter sind zufrieden

Die Bremer GEWOBA Aktiengesellschaft Wohnen und Bauen hat mit dem Dortmunder Institut Soziale Innovation GmbH eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Demnach sind die Mitarbeiter sehr zufrieden mit ihrem Arbeitgeber. Bewertet wurden u. a. das Betriebsklima, die zusätzlichen sozialen Leistungen oder berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Kommunikation mit anderen Unternehmensbereichen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie das GEWOBA-Leitbild der Vielfalt. Die Beteiligung an der Umfrage lag bei knapp 70%.

„Die Auswertung gibt uns auf der Führungsebene ein objektives Feedback, in welchen Punkten noch Entwicklungsbedarf besteht“, sagte der GEWOBA-Vorstandsvorsitzende Peter Stubbe.

 Weitere Informationen:  
[www.gewoba.de](http://www.gewoba.de)



GEWOBA-  
Zentrale in  
Bremen

Quelle: GEWOBA

## IWB Dr. Henri Lüdeke ergänzt Geschäftsführerduo



Quelle: IWB

Prof. Dr. Norbert Raschper, Dr. Henri Lüdeke und Oliver Helms (v.l.) vor der IWB

Die IWB Immobilienwirtschaftliche Beratung GmbH stockt ihre Geschäftsführung auf: Zu den bisherigen beiden Geschäftsführern Prof. Dr. Norbert Raschper und Oliver Helms ist am 15. Oktober 2018 Dr. Henri Lüdeke gestoßen. Der 49-jährige Dipl.-Betriebswirt (FH) und Sachverständige für Immobilienbewertung (EIPOS) war seit 2005 in unterschiedlichen Geschäftsführungspositionen tätig, zuletzt bei der BBT Treuhandstelle des Verbandes Berliner und Brandenburgischer Wohnungsunternehmen GmbH. Dort hat er bundesweit Wohnungsunternehmen beraten und Projekte als kaufmännischer Manager begleitet. Als Fachmann für kaufmännische Fragestellungen und Controlling soll er nun das Leistungsspektrum der IWB erweitern und das bisherige Geschäftsführerduo verstärken.

 Weitere Informationen:  
[www.iwb-e.de](http://www.iwb-e.de)

## E-Learning Baugenossenschaft Esslingen schult online


Die Themen Cyberrisiko, DSGVO und Compliance erarbeiten sich die Mitarbeiter der Baugenossenschaft Esslingen eG mittels Online-Videos. Mit einem personalisierten Zugang zu einem gesicherten Internetbereich können die Themen in einzelnen, drei bis sechs Minuten langen Videoschulungen abgerufen und zeitlich unabhängig durchgeführt werden. Ein Quiz am Ende jeder Videosequenz kann als Lernkontrolle genutzt werden und dient bei der BG Esslingen als rechtlich notwendige Durchführungsdokumentation.

Angeboten werden die Schulungen vom vbw Verband baden-württembergischer Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. Neben der Flexibilität für die Mitarbeiter bietet die Online-Videoschulung für das Wohnungsunternehmen die Möglichkeit, neue Mitarbeiter bei einem Personalwechsel schnell für die genannten Themen zu sensibilisieren.



Die BG Esslingen schult ihre Mitarbeiter online zu verschiedenen Themen

Quelle: Prarit Rodphan/Shutterstock.com

 Weitere Informationen:  
[www.bg-es.de](http://www.bg-es.de)

## Gewobag VB

# Boris Drigalski ist neuer Geschäftsführer

Seit dem 1. Oktober 2018 leitet Boris Drigalski gemeinsam mit Nicole Wilke die Geschäfte der Gewobag VB Vermögensverwaltungs- und Betriebsgesellschaft mbH. Er folgt damit auf Wolfram Tarras, der weiterhin die Gewobag MB führt. Drigalski ist seit 25 Jahren in der Immobilienbranche tätig und war zuletzt Geschäftsführer der DIM Deutsche Immobilien Management Berlin GmbH. „Ich freue mich auf die neue Herausforderung und bringe meine langjährige Expertise im Geschäftsfeld der Fremdverwaltung ein“, sagte der 47-Jährige. Die Gewobag VB ist eine 100%ige Tochter der Gewobag. Sie verwaltet Wohnungseigentümergeinschaften und Wohnanlagen zur Miete in Berlin und Brandenburg. Der Verwaltungsbestand beläuft sich auf rund 18.000 Einheiten. Die Geschäftsführung der Gewobag VB berichtet direkt an die Gewobag-Vorstände Snezana Michaelis und Markus Terboven.



Quelle: Gewobag

Boris Drigalski

Weitere Informationen:  
[www.gewobag.de](http://www.gewobag.de)

## Kooperation

# Volkswohnung-Azubis lernen Arbeit freier Träger kennen

Die Karlsruher Volkswohnung GmbH arbeitet bei der Armutsbekämpfung mit freien Trägern der Sozialarbeit und Wohnungslosenhilfe zusammen. Die Auszubildenden des Wohnungsunternehmens lernten im Rahmen eines Sozialprojektes nun die Arbeit des Sozialpädagogische Alternativen e.V. (Sozpädal) kennen, dem die Volkswohnung knapp 100 Wohnungen zur Verfügung stellt.

Angeschoben durch das Team Personal, den Ausbildungsbeauftragten und das Sozial- und Quartiersmanagement der Volkswohnung, wird für die künftigen Fachkräfte im Rahmen eines Praktikums die Lebenslage ehemals wohnungsloser Menschen erfahrbar. Sechs Auszubildende des zweiten und dritten Lehrjahrs verbringen jeweils eine Woche bei Sozpädal und kommen bei Hausbesuchen, Behördengängen oder Sprechstunden mit Mietern in Kontakt, die Wohnungsverlust und Zeiten der Obdachlosigkeit erlebt haben. Sie lernen, dass diese Menschen unterschiedliche, oft komplexe Problemlagen haben sowie Stigmatisierung und Ausgrenzung erfahren, aber auch, dass mit Unterstützung erneuter Wohnungsverlust vermieden werden kann.



Quelle: Volkswohnung

Jonas Borrey und Jasmin Grabarek haben einen neuen Blick auf Wohnungslose gewonnen und zeigen sich von der Arbeit des Vereins begeistert

Weitere Informationen:  
[www.volkswohnung.com](http://www.volkswohnung.com) und [www.sozpaedal.de](http://www.sozpaedal.de)

NICHT VERPASSEN

Aareon Forum 2018  
27.11. – 28.11.2018

[www.aareon-forum.de](http://www.aareon-forum.de)



Ein Unternehmen der Aareal Bank Gruppe

# Digital. Mobil. Innovativ.

Mein Immobilienmanagement

[www.aareon.de](http://www.aareon.de) →

WE MANAGE IT FOR YOU

## Arbeitskreis Baufachpresse

# Tagung und Entdeckungsreise in Weimar

Im Oktober fand die Jahreshauptversammlung des Arbeitskreises Baufachpresse in Weimar statt. Dort beschäftigte sich der Arbeitskreis mit den Auswirkungen der DSGVO auf die journalistische Arbeit sowie mit Gefahren durch Quarzstaub und Asbest. Mit einer Auftaktpressekonferenz ging die neu gegründete Steildach-Initiative „Dachkult“ an den Start, die den Teilnehmern die Vorteile geneigter Dächer näher brachte (mehr dazu in dieser Ausgabe auf Seite 40).

Neben der Tagung besichtigten die Teilnehmer des Arbeitskreises das im Bau befindliche neue Bauhaus Museum, das sich durch eine besondere Betonfassade auszeichnet, und führten dazu ein Gespräch mit der Professorin und zuständigen Architektin Heike Hanada. Auch die Besichtigung der 2004 ausgebrannten und wiederhergestellten Herzogin Anna Amalia Bibliothek sowie des Weimarer Schlosses, für das bis 2023 umfangreiche Sanierungsmaßnahmen geplant sind, standen auf der Tagesordnung.



Quelle: ak-baufachpresse/Stephan Falk

Der AK Baufachpresse besichtigte das neue Bauhaus Museum

Weitere Informationen:  
[www.ak-baufachpresse.com](http://www.ak-baufachpresse.com)

## Arbeitstagung

# „Wir bauen, wenn man uns lässt“



Quelle: Beroldi/Fabricius/VNW

Die VNW-Arbeitstagung beschäftigte sich u. a. mit den Ergebnissen den Wohngipfels

Schlussfolgerungen der norddeutschen Wohnungswirtschaft aus dem Wohngipfel in Berlin. Zu den rund 850 Gästen gehörten u. a. Hamburgs Bausenatorin Dr. Dorothee Stapelfeldt, Mecklenburg-Vorpommerns Bauminister Christian Pegel und Kristina Herbst, Baustaatssekretärin im Kieler Innenministerium.

„Die VNW-Mitgliedsunternehmen bauen, wenn man sie lässt“, sagte VNW-Verbandsdirektor Andreas Breitner zum Abschluss der 3-tägigen Veranstaltung. „Die Voraussetzung dafür ist, dass die Kommunen ausreichend Baugrundstücke zur Verfügung stellen.“ Es müssten regionale Wohngipfel stattfinden, damit die sog. Wohnungsbauoffensive gelinge, so Breitner.

Ende September, kurz nach dem Wirbel um den Wohngipfel im Bundeskanzleramt und die Personalie Gunther Adler, traf sich die norddeutsche Wohnungswirtschaft in Rostock-Warnemünde: Der Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e. V. (VNW) hatte zu seiner Arbeitstagung geladen. Im Zentrum der Tagung standen die

## Ausbildung

# Vonovia stiftet Professur

Der Wohnungskonzern Vonovia SE stiftet der EBZ Business School die Professur „Quartiersentwicklung, insbesondere Wohnen im Quartier“. Sie solle die Parameter für eine erfolgreiche und zukunftsorientierte Quartiersentwicklung sowie die Rolle von Wohnungsunternehmen dabei erforschen, sagte Rolf Buch, Vorstandsvorsitzender von Vonovia. Daneben werden sozial- und wirtschaftsgeografische Themen, bevölkerungsgeografische Aspekte sowie akteursbezogene und planungspolitische Konstellationen und Prozesse untersucht. Angehenden Fach- und Führungskräften sollen darauf aufbauend die notwendigen Kompetenzen zur Schaffung

lebendiger Nachbarschaften vermittelt werden können. Vom zukünftigen Stelleninhaber werden nachgewiesene Lehr- und Forschungserfahrungen in der Quartiersentwicklung und -planung unter besonderer Berücksichtigung wohnungswirtschaftlicher und -politischer Aspekte erwartet. Die Bewerbungsphase für den Lehrstuhl soll Anfang 2019 beginnen.



Quelle: EBZ Business School

EBZ-Vorstandsvorsitzender Klaus Leuchtmann (l.) und Vonovia-Vorstandsvorsitzender Rolf Buch stellten die neue Professur vor

Weitere Informationen:  
[www.vnw.de](http://www.vnw.de)

Weitere Informationen:  
[www.vonovia.de](http://www.vonovia.de) und [www.ebz-business-school.de](http://www.ebz-business-school.de)

## LEG Immobilien AG

# Wechsel im Vorstand

Die LEG Immobilien AG stellt ihren Vorstand neu auf. Nicht mehr dabei ist Holger Hentschel. Der 52-Jährige hat das Unternehmen zum 1. Oktober 2018 im besten Einvernehmen verlassen, teilte das Wohnungsunternehmen mit. Seine Karriere begann er 1985 bei der LEG Landesentwicklungsgesellschaft NRW GmbH, übte seit 1997 verschiedene Leitungsfunktionen aus, stieg 2010 zum Geschäftsführer der LEG Wohnen NRW GmbH und Head of Operations auf und gehörte seit 2013 als COO dem Vorstand der LEG Immobilien AG an.

Die Verantwortung für das operative Geschäft übernimmt Thomas Hegel, CEO der LEG Immobilien AG, zusätzlich und gibt dafür im nächsten Jahr einige Bereiche an das neu geschaffene Ressort des Chief Digital Officers (CDO) ab. Diese Position übernimmt ab 1. Januar 2019 Lars von Lackum, derzeit Vorstandsmitglied der ERGO International AG.



Lars von Lackum



Holger Hentschel

Quelle: ERGO

Quelle: LEG Immobilien AG

Weitere Informationen:  
[www.leg-wohnen.de](http://www.leg-wohnen.de)

## NEUWOGES

# Erweiterung der Geschäftsführung

Die Neubrandenburger Stadtvertretung hat die Bestellung von Michael Wendelstorf zum weiteren Geschäftsführer der Neubrandenburger Wohnungsgesellschaft mbH zum 1. Januar 2019 beschlossen. Damit setzt das kommunale Wohnungsunternehmen die Vorgaben aus dem Public Corporate Governance Kodex für die Stadt Neubrandenburg vollumfänglich um. Der 47-jährige Prokurist ist seit 2014 als Abteilungsleiter Planung, Bau und Entwicklung sowie als Geschäftsführer der NEUWOGES-Tochter Haveg Immobilien GmbH tätig.

„Mit Michael Wendelstorf werden die vorhandenen Synergien innerhalb des Konzerns weiter vertieft. Mit seinem fundierten Fachwissen, seiner jahrelangen Erfahrung in der Immobilienwirtschaft und nicht zuletzt seinen umfassenden Kenntnissen über die Abläufe und die Strukturen innerhalb des Konzerns wird er in den nächsten Jahren einen wichtigen Teil zur Bewältigung der vor uns liegenden Aufgaben leisten“, sagte NEUWOGES-Aufsichtsratsvorsitzender Toni Jaschinski.

Den Vorsitz der neuen Geschäftsführung übernimmt der bisher alleinige Geschäftsführer Frank Benischke.



Michael Wendelstorf

Quelle: NEUWOGES

Weitere Informationen:  
[www.neuwoges.de](http://www.neuwoges.de)

# avestrategy

Ein Produkt der BBT GmbH



speziell  
für die  
Wohnungs-  
wirtschaft

Ihre **Software** für  
Controlling, Finanz- und  
Portfoliomanagement

Anja Passlack,  
Geschäftsführerin der Dessauer  
Wohnungsbaugesellschaft mbH:

»Die DWG Dessau nutzt das Portfoliomanagement neben der Portfoliobewertung der Immobilien auch zur Zuordnung von Zielgruppen. Die programmtechnischen Möglichkeiten des Systems **avestrategy** bieten eine gute Grundlage zur Darstellung und Visualisierung unserer Überlegungen.«

Wir sind für Sie da:  
[www.avestrategy.com](http://www.avestrategy.com)





Jede Menge Spaß und gute Laune bei den Teilnehmern

Quelle der Fotos: Klaus Böck, Haufe/Alma Winkler, DESWOS



Winfried Clever, Geschäftsführer der DESWOS (L.), mit dem Spendenscheck



## Haufe-Benefiz-Golfturnier auf dem Clostermannshof in Niederkassel Licht, Luft und gute Laune beim KALO- & VALLOX-Cup

In diesem Jahr fand das 39. Haufe-Benefiz-Golfturnier wieder in Niederkassel auf dem Clostermannshof statt.

HT - Hier entstand vor 5 Jahren aus einem Schnupperkurs eine Wette, die dazu führte, dass ich seitdem nicht mehr mit der Kamera in der Hand die Golfer begleite, sondern selbst mit Bag und Trolley unterwegs bin. Ein Teilnehmer berichtet am Vorabend, dass für ihn hier auf dem Clostermannshof das Golfspielen 1995 begann.

So manch Schnupperer aus diesen Benefiz-Golfturnieren begeistert sich inzwischen für diesen Sport und das Golfen für den guten Zweck. Es waren ei-

nige Teilnehmer aus der Wohnungswirtschaft da, insgesamt aber ein kleineres Teilnehmerfeld mit 22 Golfern und 2 Schnupperern. Ab 10 Uhr starteten die Flights im 8-Minuten-Takt vom Tee 1 ihre Runde. Ein traumhafter Spätsommertag mit 24°C und Sonne, für die persönliche Luft- und Lichtbilanz. Gute Platzbedingungen, trotz des langen und heißen Sommers, schnelle Grüns, rund 15 gelaufrige Kilometer in durchschnittlich 4,5 Stunden pro Flight sorgten für die sportliche und spiele-

rische Bilanz. Ein gelungenes Turnier, das dank der Hauptsponsoren KALO und VALLOX und den Co-Sponsoren Knauf, M-TEQ, TECE, Viessmann und EBZ Alumni nicht nur für viel Bewegung, frische Luft, gute Laune und unser leibliches Wohl sorgte, sondern in erster Linie auch zum Motto „Golf baut auf“ und weiteren Spenden an die DESWOS beitrug. Winfried Clever von der DESWOS stellte den Teilnehmern am Turnierabend das diesjährige Projekt, eine Schule in El Encanto, Nicaragua, vor. Insgesamt sind auf diesem Turnier 2.741 € Spendengelder zusammengekommen, dies sichert fast 11 weitere Schulplätze für die Kinder. ■

Das diesjährige Projekt, Bilder der Turniere und alle weiteren Details unter: [www.golf.haufe.de](http://www.golf.haufe.de)



**KIRCHHOF vor Ort**  
**29.11.18 Arbeitskreis Südost**  
**06.12.18 Arbeitskreis Nord**  
**13.12.18 Arbeitskreis Südwest**




☎ **0180 KIRCHHOF**      ✉ [info@kirchhof.de](mailto:info@kirchhof.de)

SIEGER	
<b>Sieger Brutto-Flight:</b> Peter Spölgel, Marcus Brück, Mario Baustert und Heinz-Günter Boos	<b>Longest Drive:</b> <b>Damen:</b> Sigrun Wagener <b>Herren:</b> Gotthard Grieseler
<b>Sieger Netto-Flight:</b> 1. Platz: Rene Trageser, Andreas Schlicht, Rainer Herding und Jens Tiedemann 2. Platz: Gotthard Grieseler, Guido Lenzen, Helmut Stritzel und Marco Bender 3. Platz: Birgit Sondermann, Jörg Seeger, Wolfgang Sondermann und Heike Tiedemann	<b>Nearest to the Pin:</b> Jörg Seeger <b>Nearest to the Bottle:</b> Marcus Brück <b>Nearest to the Line:</b> <b>Damen:</b> Heike Tiedemann <b>Herren:</b> Peter Spölgel





## Abschluss der Haufe-Benefiz-Golfturniere 2018 in Heitlingen Erster Dr. Klein-Cup im Südwesten

Großer Spendenerfolg mit kleinem Teilnehmerfeld: Mitte Oktober konnten noch einmal 15.000 € Spenden erspielt werden. 2018 endet damit nach vier Turnieren mit einer Gesamtspendensumme von 48.802 € zugunsten der DESWOS.



Kein leichter Platz in Heitlingen -  
der erste Dr. Klein-Cup in Baden-Württemberg



Den Scheck über 15.000 € konnte DESWOS-General-  
sekretär Gerhard Müller (r.) entgegennehmen



Quelle der Fotos: Klaus Böck, Haufe/Alma Winkler, DESWOS

Bruttosieger und Co-  
Sponsoren Kerstin und  
Werner Huck (l.) von  
der wowikom mit ihren  
Flight-Partnern Helga  
und Thomas Hoering

UT - Das 40. Turnier der Haufe-Benefiz-Golfturnierserie zugunsten der DESWOS startete am Freitag nach der Expo Real in Heitlingen. Als Hauptsponsor hatte Dr. Klein dieses Turnier von Hamburg nach Baden-Württemberg geholt und in der Tradition der Turniere mit einer Einspielrunde und dem Get-together gestartet.

Als besonderen Spaß konnten die Golfer am Turniertag ihr Glück am Loch 3 versuchen: Neben der Sonderwertung Nearest-to-the-Pin durfte gegen eine kleine Spende das Glück gegen eine jugendliche Profispielerin versucht werden, die der Club gestellt hat-

te. Nur Kerstin Huck und Ernst Bräutigam hatten es geschafft - und die Sonderpreise gewonnen. Trotz kleinem Teilnehmerfeld kamen so unglaubliche 7.226 € zusammen.

Vor der Siegerehrung am Samstagabend ist das aktuelle DESWOS-Projekt durch Alma Winkler von der DESWOS vorgestellt worden, die bereits die ersten fertigen Baumaßnahmen zeigen konnte. Für die Haufe Group konnte noch ein Spendenscheck über 5.600 € an Gerhard Müller, Generalsekretär der DESWOS, überreicht werden. Die Aufrundung auf die Endsumme

### SIEMER

#### Brutto-Flight:

Kerstin und Werner Huck, Helga und Thomas Hoering

#### Netto-Flight:

1. Platz: Gudrun Hild, Jörg Busam und Andreas Schlicht
2. Platz: Heiko Heinemann, Stefan Albert und Birgit Sondermann
3. Platz: Berthold Flammer, Gerlinde Saur und Andreas Horchheimer

#### Longest Drive:

**Damen:** Gudrun Hild

**Herren:** Berthold Flammer

#### Nearest to the Pin:

**Damen:** Kerstin Huck (1,31 m)

**Herren:** Ernst Bräutigam (4,21 m)

#### Nearest to the Bottle:

**Damen:** Helga Hoering

**Herren:** Mario Baustert

#### Nearest to the Line:

**Damen:** Helga Hoering

**Herren:** Thomas Hoering

#### Schnupperkurs - Kurzplatz Challenge

1. Platz: Gerhard Müller
2. Platz: Moritz Müller
3. Platz: Nadja Reich

von insgesamt 15.000 € erfolgte durch Karsten Vaelkse, Vorstandsmitglied bei Dr. Klein.

Der Dank gilt auch in diesem Jahr wieder allen Sponsoren, die diese Turnierserie ermöglichen. Für Heitlingen gilt der Dank Dr. Klein und den Co-Sponsoren wowikom, Knauf und Viessmann, die den Vorabend ermöglicht haben. Auch die EBZ Alumni waren in diesem Jahr wieder als Sponsor der Pokale für die Sonderwertungen dabei. ■

**DR. KLEIN**  
DIE PARTNER FÜR IHRE FINANZEN

**KNAUF**

**wowikom**  
WOWIKOM GRUPPE



**TECE:**  
Intelligente Haustechnik

**KALO**  
einfach persönlicher.

**M-TEQ**  
WWW.M-TEQ.DE  
Energieeffizienter Planer

**VALLOX**  
Komfortlüftungs-Systeme

## Personalentwicklung und Personalmanagement

# Mathematik anstelle von Sozialkompetenz?

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Landschaft der beruflichen Qualifikationen für Tätigkeiten in der Immobilienwirtschaft rasant verändert. Der Anfang wurde im Jahr 1952 mit dem Ausbildungsberuf „Kaufmann/-frau in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft“ gemacht. Doch seitdem hat sich viel verändert. Wohin muss die Reise gehen bei der Ausbildung des Führungskräftenachwuchses?

**Prof. Dr. Hansjörg Bach**

Institut der Wohnungswirtschaft (IWO)  
an der HfWU Hochschule für Wirtschaft und  
Umwelt, Nürtingen-Geislingen

Als Zentrum für die Ausbildung für die Immobilienwirtschaft etablierte sich in den 1950er Jahren „Hösel“ als private Berufsschule. Dies war der erste Schritt, dem die Anerkennung als anerkannter Ausbildungsberuf gemäß Berufsbildungsgesetz und die Bildung von einschlägigen Angeboten im Rahmen der staatlichen Berufsschulen folgte. Eine rundherum positive Entwicklung. Bemerkenswert war, dass sich die immobilienwirtschaftliche Ausbildung in den Berufsschulen aus dem Bankenbereich löste und mit einschlägigen Berufsschullehrern qualifizierte Spezialisten vorhanden waren, die häufig eine enge Verzahnung zu den Unternehmen hatten. Es war jedoch auffällig, dass die Wohnungswirtschaft – auch in der Titulierung des Berufs – im Vordergrund stand. Zumindest bis 2006 galt er als „Monoberuf (...) ohne Spezialisierung nach Fachrichtungen oder Schwerpunkten in der Wohnungs- und Immobilienbranche“.<sup>1</sup> Spannend wurde es, als in den 1990er Jahren immobilienwirtschaftliche Vollstudiengänge an den akademischen Einrichtungen im deutschsprachigen Raum eingeführt wurden. Die Studierenden gingen in das Studium mit der Erwartung einer Karriere, die sie in die Führungsetage von Immobilienunternehmen führt. Die Branche hofft auf der anderen Seite, in dieser Gruppe den Nachwuchs für die Unternehmen zu finden. Die Gestalter der Branche kommen zu großen Teilen aus diesem Bildungsweg. Eine Differenzierung zwischen Immobilienwirtschaft

und Wohnungswirtschaft fand in dieser Phase – zumindest in der Außendarstellung – nicht statt.

### Anforderungen und Ausrichtung

Die Frage stellt sich dennoch: Gibt es besondere Anforderungen an die Führungskräfte von Wohnungsunternehmen oder Unternehmen mit wohnungswirtschaftlichem Schwerpunkt? Sind diese Unternehmen mit den Immobilienunternehmen anderer Ausprägung gleichzusetzen?

Wer Wohnungen nur als Assetklasse betrachtet, oder gar nach angelsächsischer Prägung von einem „it's all about finance“ ausgeht, wird keine Differenzierung finden. Die Wohnungswirtschaft hatte jedoch bis zum Wegfall der Wohnungsgemeinnützigkeit ein umfassenderes Verständnis ihres Aufgabenprofils. Soziale Verantwortung im Umgang mit ihrem Gut „Wohnung“ gehörte ebenso dazu wie ein sensibles Gespür für die Auswirkungen der Mietgestaltung und der sozialen Zusammensetzung von Nachbarschaften. Auch die klare Erkenntnis über die Bedeutung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Wohnungswirtschaft für die Konjunkturpolitik gehörte dazu. Zumindest in Teilen fühlte sich dieser Bereich der Immobilienwirtschaft auch für die Gestaltung der Städte mitverantwortlich. Eine weitgehend auf Gewinn ausgerichtete Geschäftspolitik war nicht die Regel, allenfalls war eine solche in Ausnahmefällen zu beobachten.

### Handlungsmaxime von Führungskräften

Wieso dieser Rückblick? Es ist meine Überzeugung, dass die Grundlagen für die Handlungsmaximen dieser wichtigen Gruppe von Führungskräften gerade in der Studienzeit gelegt werden. Die Reflexion über Erfahrungen aus der Vergangenheit

sollte ein Kernelement eines akademischen Studiums sein. Deshalb ist ein Nachdenken über die akademische Bildung wohnungswirtschaftlicher Führungskräfte angebracht. Der Studienführer der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e. V.<sup>2</sup> verzeichnet aktuell mehr als 100 Studiengänge unterschiedlicher Ausprägung, aber alle mit immobilienwirtschaftlichem Bezug. Bei [studycheck.de](http://studycheck.de) wird auf 50 Studiengänge verwiesen – die Zusammenfassung lautet: „Neben allgemeinen wirtschaftlichen und mathematischen Studieninhalten sind das Immobilienrecht, das Immobilienmarketing sowie die Projektplanung Bestandteil des Immobilienstudiums.“<sup>3</sup> Um diesem bunten Spektrum an Tätigkeitsfeldern gerecht zu werden, verbindet ein Studium der Immobilienwirtschaft Inhalte des Bauingenieurwesens, der Architektur und der Wirtschaftswissenschaften sowie grundlegendes Wissen in den relevanten Rechtsfragen. Zu den Pflichtveranstaltungen gehören Kurse der Bautechnik (Tragwerkskonzepte, Baustoffe, Bauverfahren, Bauphysik, Instandhaltung und Sanierung, Altlastensanierung und Flächenregulierung), der Finanz- und Wirtschaftswissenschaften (Einführung in die Volks-, Betriebswirtschaftslehre, Buchhaltung/Rechnungswesen, Investition und Finanzierung, Betriebswirtschaft für Bauunternehmen sowie Grundstücks- und Wertermittlung) sowie der Rechtswissenschaften (Rechtssysteme, zivilöffentliches Bau-, Steuerrecht und Versicherungswesen).<sup>4</sup>

### Ausbildungsinhalte

Betrachtet man in die Inhalte besonders der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge, so fällt auf, dass eine starke Ausrichtung auf Mathema-

tik und quantitative Methoden zu verzeichnen ist. Manche der Studiengänge räumen der Mathematik geradezu einen Status ein, an dem sich der voraussichtliche spätere Erfolg in der beruflichen Tätigkeit ablesen lässt. Abgesehen von einer angestrebten wissenschaftlichen Karriere oder wenigen Teilbereichen der beruflichen Tätigkeit, stellt sich die Frage, ob jemand bei seiner Führungstätigkeit in der Wohnungswirtschaft diese Ausprägung benötigt und ob bei einer solchen Orientierung nicht weitere Studieninhalte zu kurz kommen, die gerade in der Wohnungswirtschaft von Bedeutung sind.

Ein Beispiel ist die Wirtschaftsgeschichte: weitgehend Fehlanzeige bei den Studieninhalten. Dabei könnte gerade hier viel Wissen, Erfahrung und Aktuelles aus dem Alltagsgeschäft der Wohnungswirtschaft vermittelt werden. Soziologie, Baukultur, Wirtschaftspsychologie, Stadtentwicklung, Kommunikation - die Themenbereiche könnten noch erheblich ausgeweitet werden. Sie alle sind wichtige, erfolgsentscheidende Bereiche für eine nachhaltig erfolgreiche Weiterentwicklung der Wohnungswirtschaft und damit auch wichtig für das Studienprofil der zukünftigen Führungskräfte.

Ist etwas schiefgelaufen bei der Etablierung der Immobilienwirtschaft in der Welt der Hochschulen und Universitäten, was den Bereich der Wohnungswirtschaft in der gesamten Immobilienwirtschaft betrifft? Das „Killerargument“ gegen jede Überlegung in diese Richtung ist die Freiheit von Forschung und Lehre. Es entscheidet jede Hochschule, jeder Studiengang und jede Professur eigenständig über Lehrinhalte und das Profil eines Studiengangs. Doch es gibt einen deutlichen Wettbewerb um Studienbewerber sowie die Anerkennung von Studiengängen und Hochschulen. Es sollte also ein Leichtes sein, dass die Wohnungswirtschaft - trotz ihrer Inhomogenität - deutlich zu erkennen gibt, was sie von Absolventen akademischer Einrichtungen erwartet, wenn sie ihren beruflichen Weg in den Unternehmen beginnen.

### Profilierung für die Wohnungswirtschaft

Die Entwicklung der beruflichen Grundausbildung war ein Kind der Wohnungswirtschaft. Diese hat sich weiterentwickelt und Eigenständigkeit gewonnen für eine Spezialisierung bei Maklerunternehmen, Bauträgern oder Projektentwicklern. Eine Profilierung für die Wohnungswirtschaft an den akademischen Einrichtungen sollte wesentlich stärker erfolgen. Den großen Wohnungsunternehmen und den wohnungswirtschaftlichen Verbänden kommt hier eine führende Rolle zu. Die geringe Anzahl von Lehrstühlen mit wohnungswirtschaftlicher Ausrichtung oder Schwerpunkt

und die relativ geringe Anzahl von Dissertationen mit wohnungswirtschaftlichen Themen geben eine deutliche Wegweisung.

Wohnungswirtschaft ist ein faszinierendes Zusammenwirken ganz unterschiedlicher Fachbereiche. Anhaltende Unternehmenserfolge lassen sich nur erzielen, wenn die in den Unternehmen agierenden Führungskräfte nicht einseitig auf einen fachlichen Aspekt fixiert sind, sondern sich in dieser Vielfalt wohlfühlen - und hierfür auch im Studium vorbereitet wurden. Fasst man diese Vielfalt etwas

unscharf unter dem Begriff „Sozialkompetenz“ zusammen, lautet die Frage der Zukunft: Wie wird unser akademischer Führungsnachwuchs geprägt - durch Mathematik oder Sozialkompetenz? ■

<sup>1</sup> <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/suchergebnisse/kurzbeschreibung&dkz=8006>

<sup>2</sup> <https://www.gif-ev.de/forschung-studium.564/show/studienf%C3%BChrer>

<sup>3</sup> <https://www.studycheck.de/studium/wirtschaft-recht/immobilien>

<sup>4</sup> <https://studieren.de/immobilienwirtschaft.0.html>



Quelle: HWU

## Personalentwicklung

# Perspektiven 2020

Im Rahmen des Change-Management-Prozesses „Hansa 2020“ hat die HANSA Baugenossenschaft eG vor einigen Jahren begonnen, die wirtschaftlich gesunde Genossenschaft aufbau- und ablauforganisatorisch an die Anforderungen der Zukunft anzupassen. Was das beinhaltet und welche Erfahrungen im Prozess gemacht wurden, erläutert dieser Praxisbericht.



**Jana Kilian**  
Vorstand  
HANSA Baugenossenschaft eG  
Hamburg

Eine wesentliche Grundlage für die in diesem Sinne positive Unternehmensentwicklung ist die begleitende Weiterentwicklung der zum Teil seit Jahrzehnten im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter. Genauso wichtig ist aber auch, erfolgreich und langfristig neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Zu Prozessbeginn haben sich der Vorstand, die Führungskräfte und die Mitarbeiter – als Vehikel und gleichzeitig als Rahmen zur Unternehmens- und Personalentwicklung – ein Leitbild erarbeitet, das auf den Säulen der gemeinsam entwickelten Werte, dem Selbstverständnis und der verabredeten Führungsgrundsätze beruht. Diese drei Säulen stellen die wesentlichen Grundsätze im Unternehmen dar.

Gleichzeitig wurde eine langfristige Strategie erarbeitet, aus der gemeinsam Unternehmensziele, Ziele für alle Abteilungen und daraus schließlich Ziele für die einzelnen Mitarbeiter abgeleitet wurden. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war die konsequente und wiederholte Kommunikation aller Schritte innerhalb dieses Prozesses. Nur Mitarbeiter, die den Sinn und Zweck der Unternehmensausrichtung (er)kennen und verinnerlichen, werden ihr Handeln konsequent auf die verabredeten Ziele ausrichten.

### Einführung eines ganzheitlichen Weiterentwicklungsprogramms

Gleichzeitig wurde beschlossen, top-down über alle Führungsebenen und Mitarbeiter ein ganzheitliches Entwicklungsprogramm zu implementieren. Zu Beginn wurde dies durch einen erfahrenen Coach begleitet, der mit Einsatz aktueller Personal diagnostik die jeweiligen wesentlichen inneren Treiber des Verhaltens der Führungskräfte herausgearbeitet hat. Gemeinsam wurde erkannt, dass Führung immer durch das individuelle

Menschenbild, eigene „Glaubenssätze“ und die im Leben gemachten Erfahrungen geprägt wird. Generelle oder unternehmenseinheitliche Führungskonzepte wurden verworfen, vielmehr sollte jede Führungskraft ihren eigenen Stil im Sinne des Unternehmens finden. Grundsatz und Anker des Prozesses und Garant für eine wertorientierte Führung (siehe DW 8/2018, S. 56 ff.) war und ist jedoch das Leitbild mit seinen drei Säulen.

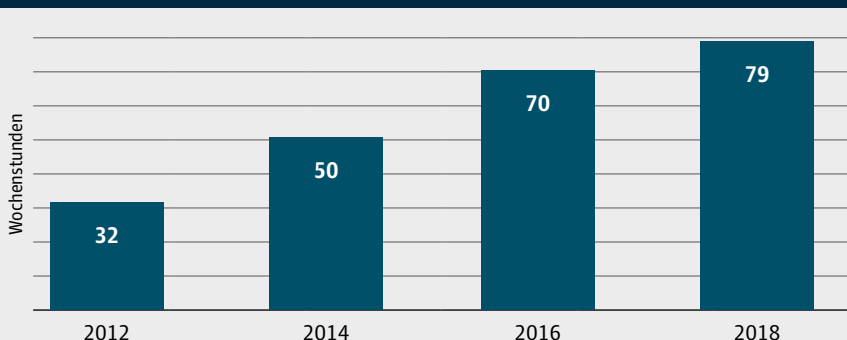
Ein hilfreicher Schlüssel zum Erfolg ist auch die Erkenntnis, den Führungsanspruch als Selbstverständnis anzunehmen und die mit der Führungsposition verbundenen Entscheidungsspielräume mutig und konsequent zu nutzen. Auch ganz persönliche Einzelcoachings von Führungskräften haben dabei zum Erfolg beigetragen.

### Strukturierte Personalgespräche

Mit dem nächsten Schritt wurden die Mitarbeiter systematisch in den Entwicklungsprozess einbezogen. Der Betriebsrat wurde frühzeitig eingebunden und hat die Einführung der zweimal jährlich stattfindenden strukturierten Personalgespräche kritisch, aber inhaltlich konstruktiv begleitet. Im Ergebnis werden die Gespräche nur freiwillig und auf Wunsch auch unter Beteiligung des Betriebsrates geführt.

Die mit rund zwei Stunden angesetzten Entwicklungsgespräche geben ausreichend Raum für beidseitiges Feedback. Insbesondere für die Führungskraft wird dieses Gespräch zum Lackmustest hinsichtlich der im Leitbild verankerten Führungsgrundsätze. Ausführlich wird auch über die Erreichung der mit dem Mitarbeiter im letzten Gespräch verabredeten Ziele gesprochen. Ganz bewusst ist die Zielerreichung nicht an ein Belohnungssystem gekoppelt. Vielmehr sollte erreicht werden, dass die Ziele, die vom Mitar-

### PERSONAL-SERVICE: ENTWICKLUNG DER WOCHENSTUNDEN IM JAHRESVERGLEICH



Quelle: HANSA

## INFORMATIONEN ZUR GENOSSENSCHAFT

Mit einem Personalstamm von 135 Mitarbeitern bewirtschaftet die HANSA Baugenossenschaft eG rund 9.700 Wohnungen im Stadtgebiet von Hamburg und betreut über 13.300 Mitglieder. Neben einer Sparabteilung verfügt die Genossenschaft als weitere Besonderheit seit jeher über eigene Regiebetriebe in den Bereichen Gärtner, Maler und Haustechnik.



Weitere Informationen:  
[www.hansa-baugenossenschaft.de](http://www.hansa-baugenossenschaft.de)

beiter mitgestaltet werden (können), zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation des Einzelnen führen.

### Erfahrungen nach vier Jahren

Vier Jahre nach Einführung kann festgestellt werden, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter über eine große Motivation verfügt, die eigenen Ziele bestmöglich zu erreichen. Durch

den festgelegten Gesprächsrhythmus mit der Führungskraft ist sichergestellt, dass die erreichte Leistung in jedem Fall gewürdigt wird und im Arbeitsalltag nicht „unter den Tisch fällt“.

Weiterer Schwerpunkt des strukturierten Gespräches ist der Bereich Fortbildung. Neben ggf. notwendigen oder gewünschten fachbezogenen Schulungen werden seitens der Mitarbeiter zunehmend auch Wünsche zur persönlichen Wei-

terentwicklung genannt. Seminarwünsche zur Verbesserung der Work-Life-Balance oder der Gesundheit werden inzwischen häufiger angegeben - Bereiche, in denen die HANSA in den vergangenen Jahren bereits umfangreiche Angebote über das betriebliche Gesundheitsmanagement und durch ein extern betreutes betriebliches Wiedereingliederungsmanagement gemacht hat.

Die so ermittelten Schulungsbedarfe und -wünsche münden jährlich in ein Fortbildungsbudget im Finanz- und Wirtschaftsplan. Die Planung und Steuerung obliegt der Personalabteilung, die die Fortbildungsquote, die Anzahl der Schultage und den Schulungsinvestitionsfaktor pro Vollzeitstelle ermittelt. Zudem wird sichergestellt, dass das Budget über Fachbereiche und Mitarbeiter annähernd gleichmäßig verteilt ist.

### Etablierung von Teamleitungen

Zum Prozess der neuen Führungskultur bei der HANSA gehörte auch die Einführung einer weiteren Hierarchieebene von inzwischen zehn Teamleitungen. Die auf Führungsebene bis dahin nur mit Vorstand und Abteilungsleitern agierende HANSA hat ihre bis dato sehr schlanke Hierarchie ►

# PYÜR – Ihr Partner für die Digitalisierung.

Wir begleiten Sie mit modernsten, zukunftsorientierten Lösungen beim digitalen Wandel.

## Unsere Leistungen

- leistungsstarke Technologien \_ Glasfasernetze mit FTTB- und FTTH-Anschlüssen
- Smart Metering \_ automatisierte Messleistungen und effiziente Datenanalysen
- Quartiers-WLAN \_ immer online, innerhalb und außerhalb der Liegenschaften
- Smart Infoscreen \_ schnelle und effiziente digitale Mieterkommunikation
- Sicherheit \_ Konzepte für digital vernetzte Infrastrukturen und Dienstleistungen

Wir entwickeln maßgeschneiderte Lösungen \_ ganz nach Ihrem Bedarf.  
Starten Sie mit uns in das digitale Zeitalter.

[pyur.com/wohnungswirtschaft](http://pyur.com/wohnungswirtschaft)

# PYÜR

aufgegeben, konnte mit diesem Schritt aber auch konsequent den Weg zu selbständig agierenden und entscheidungsstarken, kleineren Einheiten voranbringen.

Was zunächst paradox klingt - mehr Hierarchie einerseits, mehr Verantwortung andererseits -, macht indes bei der HANSA Sinn. Wenn Führung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern erfolgreich vorangebracht werden sollen, sollten Teamgrößen von ca. sechs Mitarbeitern nicht überschritten werden.

Gleichzeitig konnte mit dieser neuen Ebene die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Sowohl für langjährige Mitarbeiter als auch junge Nachwuchsführungskräfte wurden damit Karrierechancen eröffnet und talentierte Mitarbeiter im eigenen Unternehmen gehalten.

Die fortschreitende Digitalisierung der Unternehmensprozesse führt zusätzlich aber auch dazu, dass zur Umsetzung von größeren Einzelaufgaben vermehrt in Projektstrukturen gearbeitet wird. Hier eröffnen sich interessante und vielfältige Chancen auf Fachkarrieren und die Übernahme von Verantwortung für talentierte Mitarbeiter, die keine Personalverantwortung anstreben.

Damit das aufgebaute einheitliche Führungsverständnis in allen Führungsebenen erhalten bleibt, aber auch zur stetigen Fortentwicklung von Strategie und Zielen, finden jährliche Führungskräftekonferenzen mit externen Coaches statt. Darüber hinaus können die verschiedenen Organisationseinheiten jährlich einen Teamtag gestalten. Themen sind nicht vorgegeben, sollen aber grundsätzlich mit den Aufgaben des Teams kompatibel sein.

Die Erfahrung zeigt, dass bei diesen Gelegenheiten vieles geklärt wird und die Teilnehmer motiviert und gestärkt zurückkehren.

**Was zunächst paradox klingt - mehr Hierarchie einerseits, mehr Verantwortung andererseits -, macht indes bei der HANSA Sinn. Teamgrößen von ca. sechs Mitarbeitern sollten nicht überschritten werden.**

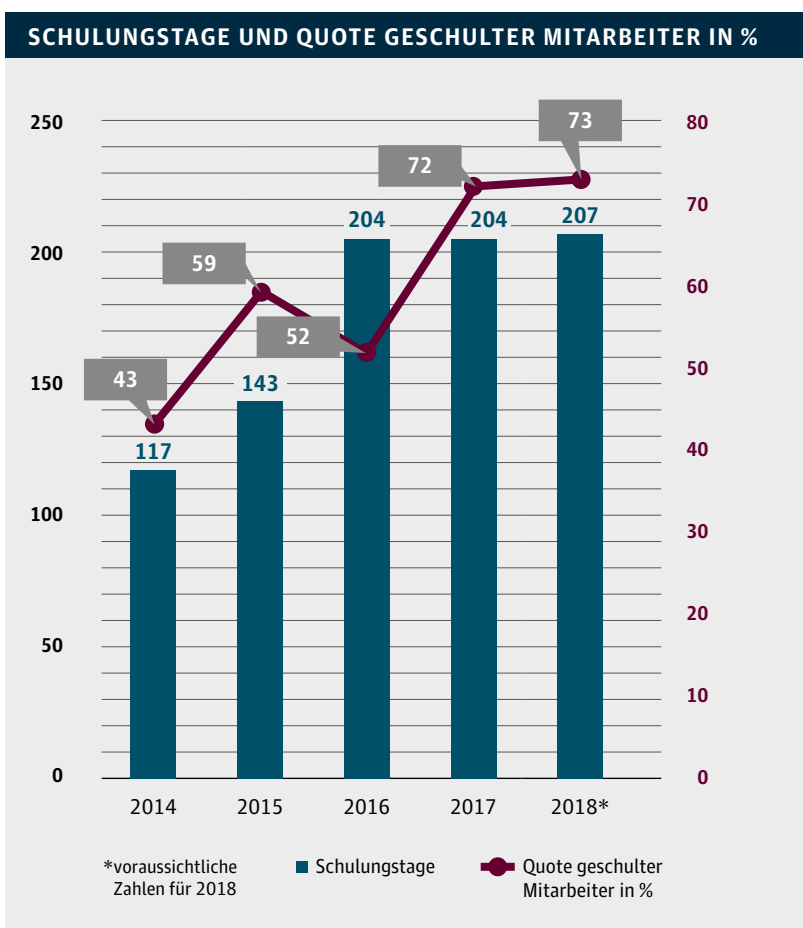
**Zukunft und zukünftige Aufgaben**

Für die Zukunft hat die HANSA erkannt, dass die Entwicklung der Auszubildenden (Immobilienkaufleute, Auszubildende in den Regiebetrieben) sowie der Berufsanfänger noch stärker als bisher im Fokus stehen muss. Aktuell wurde das Bewerbungsverfahren und die gesamte Ablauforganisation der Ausbildung neu strukturiert. Zudem werden zusätzliche interne und externe Schulungen vorbereitet, die auf die Abschlussprüfungen und die berufliche Zukunft vorbereiten sollen. An Fortbildungsangeboten des Verbandes norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V. (VNW) für

Auszubildende und jüngere Berufstätige, wie der Lerninsel Juist, dem Young Leader Network (YLN) oder dem Kieler Immobiliendialog, partizipiert die HANSA schon seit Jahren. Damit konnten im Unternehmen bereits einige Nachwuchsführungskräfte platziert werden.

In Zeiten des vielfach berufenen Fachkräftemangels und des daraus erwachsenen „war for talents“, der spürbar auch in der Wohnungswirt-

schaft angekommen ist, finden alle beschriebenen Maßnahmen nicht nur ihren Sinn in der Unternehmensentwicklung, sondern bilden auch einen wichtigen Baustein zur positiven Bindung der Mitarbeiter an „ihr“ Unternehmen und darüber hinaus zur Bildung einer Arbeitgebermarke mit positiver Außenwirkung. Diese gilt es für das Unternehmen noch zu vergrößern. Neben einer stärkeren Präsenz als Arbeitgeber mit aktiver Personalarbeit auf der eigenen Website arbeitet die Genossenschaft aktuell an der Vorbereitung zur Teilnahme auf unterschiedlichen Karriere- und Jobportalen.



**Fazit**

Wer den langjährigen Change-Prozess samt Personalentwicklung im Unternehmen beginnt, muss sich darauf einstellen, dass neben den Kosten der Maßnahmen selbst auch eine Verstärkung des Personalbereiches die Folge sein wird. Konnte die Personalverwaltung im Jahr 2012 noch mit 32 Wochenstunden bewältigt werden, musste für die aktive Personalbetreuung und -entwicklung aktuell eine Ressource von 79 Wochenstunden geschaffen werden.

Abschließend bleibt für die HANSA Baugenossenschaft festzustellen, dass Personalentwicklung die Grundlage und der Schlüssel für die positive Weiterentwicklung des Unternehmens im Sinne der Strategie ist. Die Bemühungen dürfen sich jedoch nicht nur auf die fachliche Aus- und Fortbildung beschränken, sondern müssen immer auch die persönliche Weiterentwicklung des Mitarbeiters berücksichtigen.

Gute Rahmenbedingungen sowie ein vertrauensvolles und offenes Umfeld, auch im Umgang mit dem Betriebsrat, sind unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung.

Mit einer gut ausgebildeten und hoch motivierten Mannschaft sieht die HANSA Baugenossenschaft den Herausforderungen der Zukunft positiv entgegen.

# EIN PROJEKT, BEI DEM MAN ÜBER SICH HINAUSWÄCHST.

Und ein zuverlässiger Partner, der einem stets auf Augenhöhe begegnet.

Wer höchste Qualität im großen Maßstab plant, braucht einen Partner an seiner Seite, der den gleichen Anspruch hat. Einen Partner, der mit außergewöhnlich hochwertigen Produkten für die Bereiche Sanitär, Gas und Heizung überzeugt und selbst bei den größten Herausforderungen kein noch so kleines Detail aus dem Auge verliert. Ganz gleich ob persönlich auf der Baustelle, beratend an unserer Hotline oder in einem unserer Viega Seminarcenter.  
**Viega. Höchster Qualität verbunden.**

**viega**

## Personalentwicklung

# Die Rheinwohnungsbau ist ein „Great Place to Work“

Ein gutes Arbeitsklima trägt dazu bei, kompetente Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Besonders gern arbeiten die Mitarbeiter bei der Rheinwohnungsbau GmbH: Das Wohnungsunternehmen aus Düsseldorf hat in einem strengen Auswahlverfahren bewiesen, dass es ein „Great Place to Work“ ist.



**Christian Hunziker**  
freier Immobilienjournalist  
Berlin

Wer bei der Rheinwohnungsbau in Düsseldorf einen Arbeitsvertrag unterzeichnet, der bleibt dem Unternehmen in aller Regel lange treu. „In den 17 Jahren, in denen ich Geschäftsführer bin, hatten wir nur drei Fälle, in denen ein Mitarbeiter zu einem anderen Unternehmen wechselte“, sagt Rheinwohnungsbau-Chef Thomas Hummelsbeck. Und das ist gewiss nicht darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter woanders nicht gern genommen würden, sondern vielmehr darauf, dass es ihnen beim über 80-jährigen Unternehmen mit

etwa 6.200 Wohnungen und 65 Mitarbeitern einfach gut gefällt.

Diese Arbeitsplatzzufriedenheit hat Thomas Hummelsbeck dieses Jahr schwarz auf weiß bestätigt bekommen. In einer Befragung durch das Forschungs- und Beratungsinstitut Great Place to Work stimmten nicht weniger als 98% der Mitarbeiter der Aussage zu, dass sie einen sehr guten Arbeitsplatz haben. Die Befragung der Mitarbeiter war Teil einer groß angelegten Untersuchung, in deren Ergebnis die Rheinwohnungsbau jetzt zu den besten Arbeitgebern Deutschlands gehört: Im März dieses Jahres nahm sie zusammen mit 99 anderen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen die Auszeichnung „Great Place to Work“ in Empfang. „Das“, sagte damals Thomas Hummelsbeck, „macht uns sehr stolz und zeigt, dass wir mit unserer Personalpolitik und unserer

Unternehmensphilosophie auf genau dem richtigen Weg sind.“

### Intensive Vorbereitung

Tatsächlich befasst sich die Rheinwohnungsbau schon lange intensiv mit Fragen der Personalentwicklung. Bereits vor vier Jahren setzte das Unternehmen ein Personalentwicklungskonzept auf, an dessen Anfang eine anonyme Befragung der Mitarbeiter unter Beteiligung des EBZ in Bochum stand. „Ziel war es unter anderem“, blickt Hummelsbeck zurück, „herauszufinden, wie die Mitarbeiter die Strategie und die Führung des Unternehmens einschätzten.“

An der Befragung beteiligten sich damals nicht weniger als 98% der Mitarbeiter, wobei das Ergebnis laut Hummelsbeck „im Tenor gut, aber nicht in allen Bereichen exzellent“ war. „Deshalb nahmen wir die Ergebnisse der Befragung zum Anlass, beispielsweise die Mitarbeiterführung und das Führungcoaching stärker in den Fokus zu rücken. Konkret werden seither z. B. die Mitarbeiterdialoge von der zweiten Führungsebene und nicht mehr von der Geschäftsführung geführt. Ergebnisse dieser Dialoge werden in einem transparenten, strukturierten Verfahren dokumentiert.“ Irgendwann kam dann der Punkt, an dem die zuständige Beraterin des EBZ zu Thomas Hummelsbeck sagte: „Jetzt sind Sie bereit, sich bei Great Place to Work zu bewerben.“ Great Place to Work ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut, dessen deutsche Niederlassung 2002 gegründet wurde und das ein Verfahren entwickelt hat, um die

Zum guten Arbeitsklima bei der Rheinwohnungsbau tragen auch gemeinsame Freizeitaktivitäten bei – z. B. die Teilnahme an einem Staffel-Marathon



Quelle der Fotos: Rheinwohnungsbau GmbH/Great Place to Work



Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ihre Attraktivität für Arbeitnehmer zu messen. Zentrales Element ist der Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“, an dem sich 2018 bundesweit rund 740 Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern beteiligten, von denen letztlich 100 ausgezeichnet wurden.

### Ein aufwendiges Verfahren

Der Weg zu diesem Erfolg war aufwendig. Denn das Wettbewerbsverfahren umfasst zwei Elemente: zum einen das sog. Kultur-Audit, bei dem die Unternehmensspitze einen umfangreichen Fragenkatalog beantworten muss, und zum anderen eine (anonyme) Befragung der Mitarbeiter. „Beim Kultur-Audit muss man sprichwörtlich die Hosen herunterlassen und sehr detaillierte Fragen, z. B. zum Umgang mit Bewerbern mit Migrationshintergrund oder zum Gesundheitsmanagement, beantworten“, berichtet Hummelsbeck. „Dabei sollte man sich nicht schöner machen, als man ist, da das Institut sehr gut recherchiert und die Antworten mit den Aussagen der Mitarbeiter abgleicht.“ Entsprechend ist die Beantwortung der Fragen „ein zeitintensiver Prozess“. Sehr teuer ist die Teilnahme am Wettbewerb hingegen nicht; bei der Rheinwohnungsbau beliefen sich die Kosten auf einen 4-stelligen €-Betrag.

Das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung fiel für die Unternehmensspitze ausgesprochen erfreulich aus: In allen vom Institut definierten Dimensionen (Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist) schnitt die Rheinwohnungsbau sehr gut ab. Relativ niedrig war mit 51% lediglich die Zustimmung zum Punkt „Beförderung im Sinne der Entwicklung zur Führungsebene“. Das liegt laut Hummelsbeck daran, dass bei seinem eher kleinen Unternehmen alle Führungspositionen besetzt sind. Um das Thema dennoch anzugehen, fördert die Geschäftsführung gezielt die Fachexpertise der Mitarbeiter und bietet Projektleiter-Schulungen an.

Ausgesprochen hoch ist hingegen die Identifikation mit dem Unternehmen. „Die Befragungsdimension ‚Stolz und Verbundenheit‘ bewerteten die Mitarbeitenden der Rheinwohnungsbau mit 97%“, sagt Hummelsbeck. „Im Vergleich dazu lag der Durchschnitt bei 69%.“ Diese enge Verbundenheit dürfte mit den Aktivitäten zusammenhängen, die das Unternehmen im Lauf der Jahre aufgebaut hat. So gibt es ein aus vier Mitarbeitenden bestehendes Team, das sich um das betriebliche Gesundheitsmanagement kümmert und mit finanzieller Unterstützung der Geschäftsführung z. B. Yoga-Kurse und gemeinsame Kochaktivitäten durchführt. Nicht weniger wichtig - man ist schließlich in Düsseldorf - ist das Komitee, das



Oben: Eigenverantwortung wird bei der Rheinwohnungsbau großgeschrieben - hier die Vermietungsabteilung beim Planungsgespräch

Rechts: Geschäftsführer Thomas Hummelsbeck und seine für Personalentwicklung zuständige Referentin Valbona Elshani freuen sich über die Auszeichnung „Great Place to Work“

aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen besteht und die jährliche, sehr beliebte Karnevalsparty organisiert.

### Stärkung der Arbeitgebermarke

„Wir werden auch weiterhin daran arbeiten, ein Great Place to Work zu sein“, betont Thomas Hummelsbeck. Dabei diene die Auszeichnung auch „als Aushängeschild unserer Unternehmenskultur für zukünftige Bewerber“. Denn obwohl es dem Unternehmen nach eigenen Angaben bisher stets gelungen ist, talentierte junge Menschen für sich zu gewinnen, so ist doch auch bei der Rheinwohnungsbau in den letzten fünf Jahren die Zahl der Bewerbungen zurückgegangen. Die Stärkung der Arbeitgebermarke ist auch ein ausdrückliches Ziel des Instituts. „Ein Great Place to Work“, heißt es beim Institut, „ist da, wo man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut, und Freude an der Zusammenarbeit mit anderen hat.“ Eine solche Arbeitsplatzkultur steigern „nicht zuletzt die Chancen auf dem umkämpften Personalmarkt“.

Allerdings scheint die Wohnungswirtschaft dieses Instrument - trotz der oft geäußerten Klage über den Fachkräftemangel - noch nicht so richtig wahrgenommen zu haben. Unter den 100 Unternehmen, die sich in diesem Jahr zu Deutschlands besten Arbeitgebern zählen dürfen, ist die Rheinwohnungsbau das Einzige aus der Immobilienbranche. Das Erste ist es jedoch nicht:



2017 errang die Berliner GESOBAU ebenfalls die Auszeichnung. Der Weg dahin brauche „eine gewisse Portion Mut“, sagt Rheinwohnungsbau-Chef Hummelsbeck. Und er betont: „Wenn ein Wohnungsunternehmen in diesem Wettbewerb nicht scheitern will, muss es vorab umfangreiche Vorbereitungen treffen. Sonst wird es gnadenlos abgestraft.“

Am Ende des Weges sieht sich die Rheinwohnungsbau dabei noch nicht. Vielmehr sucht sie nach innovativen Möglichkeiten, mit der Informationsflut umzugehen, die im Zuge digitaler Prozesse und neuer Aufgaben immer weiter anschwillt und für die gesamten Kommunikationsprozesse im Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Deshalb arbeitet die Rheinwohnungsbau derzeit an der Einführung einer zentralen Kollaborationsplattform (konkret handelt es sich um einen auf SharePoint basierenden Cloud-Dienst von Microsoft). Diese Plattform ermöglicht als erweitertes Intranet eine einheitliche Dokumentenverwaltung und gewährleistet zudem einen interdisziplinären und somit transparenten Informationsaustausch. ■

## Manager der Mitte

# Führungsexzellenz in einer veränderten Arbeitswelt

Die Digitalisierung verändert die Unternehmensführung hin zu einem menschenorientierten und agilen Führungsverständnis. Das schließt Topmanagement und mittlere Führungsebene gleichzeitig ein. Für den Manager der Mitte kann die Unternehmensleitung unterstützende organisationale Strukturen schaffen, hinsichtlich des individuellen Mind- und Toolsets tritt das mittlere Management mit in die Verantwortung.



**Sandra Niedergesäß**  
Geschäftsführender Vorstand  
BBA - Akademie der  
Immobilienwirtschaft e.V.  
Berlin

Das mittlere Management steht oft im Fokus von Kritik und Abwertung. Zu Unrecht, denn es hat eine wichtige Rolle in den Unternehmen inne. Ob Führungskräfte im mittleren Management aber innovativ und treibend oder die Prozesse hemmend bzw. lähmend arbeiten, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Und diese sind beeinflussbar.

### Der „Sandwich-Manager“ – treibende Kraft für Veränderungen und Anker für Stabilität

Auf das mittlere Management bezogene, negative Assoziationen entspringen meist dem Gedanken des Lean Managements, das Ende der 1990er Jahre eine Reihe von Unternehmensebenen ausdünnte, um kurze Entscheidungswege zu etablieren. Kurze Entscheidungswege sind auch fast 20 Jahre später wichtiger denn je, nur spielt die mittlere Führungsebene heute eine ganz andere Rolle. Sie ist ein wesentlicher Treiber von notwendigen Veränderungsprozessen, bedingt durch eine veränderte Arbeitswelt. Digitale Zusammenarbeit, „New Work“ und neue Geschäftsmodelle sind dabei nur einige Schlagworte, die organisations-

spezifisch zu gestalten sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Komplexität und Unsicherheit sind dabei die stillen Begleiter, die für Unzufriedenheit, Burn-out-Syndrome oder Hilflosigkeit sorgen können. Vor allem auf Mitarbeiterebene steigt das Bedürfnis nach Sicherheit, Vertrauen und Transparenz. Die mittlere Führungsebene ist als ausgleichendes Element sowohl treibende Kraft für Veränderungen als auch ein Anker für Stabilität.

### Mittleres Management ist Balancemanagement

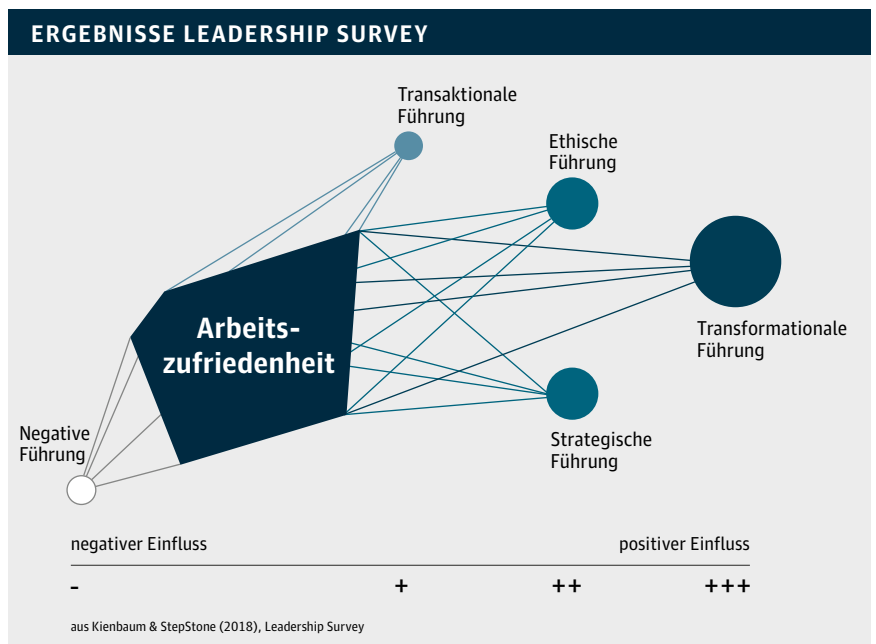
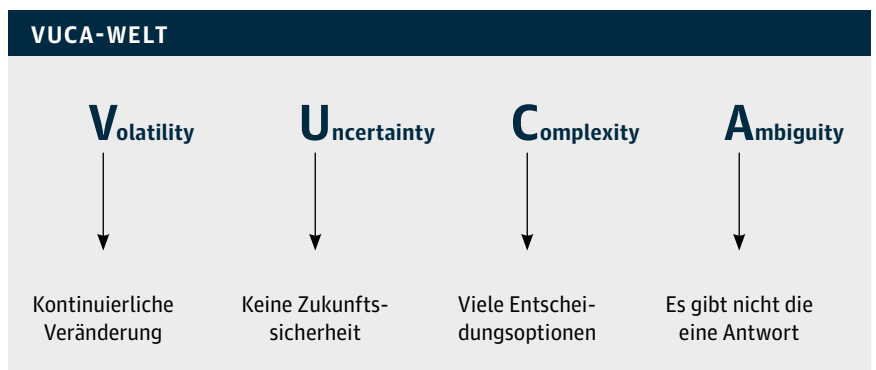
Das Spannungsfeld als Manager der Mitte ist erstens nicht neu und zweitens unvermeidlich. Mehrere Studien belegen, dass diese Funktion mit ho-

„Was uns erwartet, ist nicht ein rechnergestützter Taylorismus, sondern ein rechnergestützter Humanismus!“, so der Vorstand für Personal eines großen deutschen Industrieunternehmens. Bahn frei also für ein menschenorientiertes und agiles Führungsverständnis

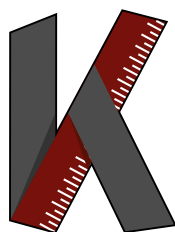
hen Arbeitsbelastungen, Rollenkonflikten, wenig Wertschätzung und schlechter Personalentwicklung konfrontiert ist. Die Herausforderung liegt vor allem darin, in verschiedenen Rollen zu agieren: Vor dem Topmanagement sind Zielvorgaben und Abteilungsergebnisse zu verantworten, als Führungskraft Arbeitsklima, Mitarbeiterleistung und -bedürfnisse zu handhaben und innerhalb der eigenen Peergroup sind nicht selten Meinungsverschiedenheiten oder Machtkämpfe auszutarieren. Neben fachlichen Kompetenzen sind somit persönliche Stärke und Gelassenheit gefragt, um mit teilweise divergierenden Erwartungen umzugehen. Mittlere Manager müssen wahre Balancekünstler sein, um vertretbare Ergebnisse und Zusammenarbeiten liefern zu können. Und das umso mehr in einer Zeit, in der die Lösung von heute morgen schon überholt sein kann.

### Herausforderungen in der VUCA-Welt

Die Digitalisierung wirkt sich gleichermaßen auf die Führungsrolle aus. Momentan hört man überall den Begriff VUCA, er dient als Erklärung für die aktuellen Herausforderungen: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Eine digitale Welt bringt unaufhörlich Veränderungen mit sich, die weder von Dauer noch genau zu erfassen sind. Was jedoch nicht greifbar ist, lässt sich nicht kontrollieren und führt zu Ungewissheit. Hinzu kommt die wachsende Komplexität, weil mögliche Entscheidungs- und Handlungsoptionen scheinbar unendlich sind und Mehrdeutigkeit zulassen. Sich in der VUCA-Welt durchzusetzen, bedeutet nicht, die Herausforderungen zu überwinden, sondern sie für sich zu nutzen. ▶



Ergebnisse aus dem Leadership Survey 2018 von Kienbaum und StepStone „Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution“ hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Führungsstil und Arbeitszufriedenheit. Der transformationale Führungsstil, der Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und selbstbestimmtes Handeln vermittelt, korreliert am stärksten mit der Arbeitszufriedenheit



**KÜCHENTHAL**  
IMMOBILIENCONSULTING  
PROJEKTMANAGEMENT GMBH

Bauleitung/Projektleitung Ihrer Projekte –  
gesamter Wirtschaftseinheiten, Quartiere

Angebots-/Rechnungsprüfung & Freigabe  
auf Ihren internen (SAP) Systemen

Wir integrieren uns, als temporärer Teil  
Ihrer Bauabteilung, in Ihr internes System

Rahmenvertragspartner  
großer Wohnungsbaugesellschaften

Küchenthal Immobilienconsulting . Projektmanagement GmbH  
Geschwister-Scholl-Str. 9, 04808 Wurzen

Telefon: +49 3425/ 82 39 100  
E-Mail: wohnungswirtschaft@kuechenthalconsult.de  
www.kuechenthalconsult.de



Vom 22. bis 24. August fand die BBA-Veranstaltung „Real Estate Führungsexzellenz im mittleren Management“ in Senftenberg statt

### Es braucht nicht nur technologischen, sondern auch kulturellen Wandel

Die Wohnungswirtschaft steht laut einer aktuellen GdW-Umfrage (2018) noch am Anfang ihrer digitalen Reise. Alles dreht sich um Veränderung, Innovation und Fortschritt – angetrieben zunächst durch die Führungskräfte. Die mittlere Ebene ist hier in einer vorteilhaften Position: Sie kann unmittelbar in Richtung Belegschaft, Topmanagement und auf der eigenen Ebene agieren. Und das scheint gemäß der GdW-Umfrage besonders wichtig zu sein: Die größte Hürde für Digitalisierungsprozesse sind in den Wohnungsunternehmen interne Widerstände. Es braucht demnach nicht nur einen technologischen, sondern auch einen kulturellen Wandel. Denn was nützt es, Prozesse und Entscheidungen flexibel zu gestalten, wenn die Beschäftigten im Unternehmen wie gewohnt handeln? Für mittlere Manager kann ein Dilemma entstehen: Von oben wird Digitalisierungswandel gefordert und von unten wird die Umsetzung gebremst.

### Agile Strukturen für ein neues Führungsverständnis

Immer häufiger ist von Agilität die Rede: Sowohl im Sinne von agilen Organisationsstrukturen, die man schaffen kann, als auch im Sinne eines agilen Mindsets, das im Kopf beginnt. Schnelle Anpassungsfähigkeit an Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse, kurze Prozesszyklen und mitarbeiterzentrierte Führung, damit Teams eigenverantwortlich arbeiten können und sich dauerhaft weiterentwickeln. Zusammenarbeit, die geprägt ist durch Transparenz, Austausch, Vertrauen, Partizipation und Fehlerkultur. Das alles bedarf sozialer Strukturen. Mehrere arbeitspsychologische Forschungen zeigen, dass Arbeit vor allem dann erfolgreich ausgeführt wird, wenn sich der Sinn erschließt. Handeln wir gegen eigene Wertevor-

stellungen, sind Demotivation und Stress die Konsequenz. Es geht also um ein Führungsverständnis, das die Mitarbeiterbedürfnisse aller Hierarchieebenen einbezieht, erst dann ist es eine Frage der Kultur. Die Unternehmensberatung Kienbaum und das Jobportal Stepstone haben in ihrer gemeinsamen Studie „Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution“ untersucht, welcher Führungsstil den agilen Anforderungen am ehesten gerecht wird. Das Ergebnis: Arbeitszufriedenheit und Innovationsleistung steigen bei mitarbeiterzentrierter Führung, wobei der transformationale Stil den größten Effekt erzielt.

Organisationale Strukturen wirken sich auch auf das Führungsverhalten aus. Prozessabläufe, Kontrollmechanismen, Formalisierungsgrad oder vorgegebene Richtlinien können den Handlungsspielraum und die Entscheidungskompetenzen der Führungskraft beeinflussen. Organisationsstrukturen lassen sich nicht von heute auf morgen verändern, sie sind fest verankert und selten an die handelnde Person geknüpft. Der soziale und organisationale Rahmen bedingen sich jedoch in gewisser Weise gegenseitig. Die Gestaltungsmacht aus der Führungsmitte kann als starke Kraft zu einer neu gelebten Kultur verhelfen oder sie behindern.

### Führungskräfteentwicklung durch Kompetenzentwicklung

Ein optimaler Unternehmenskontext ist der Rahmen für die mittlere Führungsebene, hinzu kommt der individuelle Faktor. Führungskräfte benötigen in der VUCA-Welt Kompetenzen, die bisher weniger gefragt waren und das gilt insbesondere für den Führungsnachwuchs. Dabei meint Kompetenz nicht spezifisches Wissen oder bestimmte Qualifikationen. Diese beiden Komponenten bilden die Grundlage, eine bestimmte Handlung theoretisch ausüben zu können. Wissen

und Können müssen jedoch auch situationsgerecht und praxisorientiert eingesetzt werden und dafür sind sog. Schlüsselkompetenzen notwendig. Dazu gehören Selbstreflexion und Selbstführungskompetenz.

Wer die eigenen Wertemotive kennt und sein Handeln reflektiert, kann als authentisches Vorbild vorangehen und mit Veränderungen umgehen. Problemlöse- und Entscheidungskompetenz ist im Rahmen der unendlichen Möglichkeiten ein entscheidender Faktor, um Handlungsprioritäten fest- und durchsetzen zu können. Stress- oder Chaoskompetenz und persönliche Fehlerkultur verhelfen zu mehr Gelassenheit und innerer Ruhe. Durch interkulturelle Kompetenz kann die Führungskraft auf unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter eingehen und sie dementsprechend weiterentwickeln. Weiterentwicklung entlang persönlicher Denk- und Handlungsmuster gilt auch für den mittleren Manager selbst.

Im Rahmen von Führungskräfteentwicklung gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um Kompetenzen für eine agile Welt auszubauen. Dabei spielt die Orientierung entlang der persönlichen Stärken eine bedeutende Rolle, denn das führt letztlich zur Exzellenz.

Die BBA - Akademie der Immobilienwirtschaft e.V. veranstaltet jährlich für Führungskräfte aus dem mittleren Management die 3-tägige Intensivtagung „Führungsexzellenz“. Im Fokus stehen Führungskompetenzen und agile Arbeitsmethoden im Kontext der VUCA-Welt. Dabei spielen vor allem die Komplexitätszunahme in Bezug auf Führungsaufgaben und der Umgang damit eine Rolle. Mit Hilfe interaktiver Workshops und begleitender Lernincentives, die Gruppendynamische Prozesse erlebbar machen, entwickeln die Führungskräfte ein Verständnis für sich und die Zusammenhänge in Organisationen. ■



# DIE EFFIZIENTE ERP-SOFTWARE FÜR DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

**Haufe wowinex** ist eine wohnungswirtschaftliche ERP-Software, um Geschäftsprozesse signifikant zu vereinfachen und zu beschleunigen. Dank zahlreicher Erweiterungsmöglichkeiten durch Zusatzmodule (z. B. zum Thema EU-DSGVO), mobile Applikationen und Partnerlösungen wird sie zur perfekten Plattform für Wohnungsunternehmen.



Deckt die Kernprozesse für die professionelle Bewirtschaftung und Verwaltung des Eigen- und Fremdbestandes ab



Rechtssichere Fachinformationen und Vorlagen sind direkt in den Arbeitsprozessen verfügbar



Zukunftssicher in der Funktionalität



Transparente Weiterentwicklung für Planungs- und Investitionssicherheit



Weitere Informationen finden Sie unter  
[www.wowinex.de](http://www.wowinex.de)

## Führungskompetenz und Mitarbeiterbindung

# Agil wie der Immobilienmarkt

Der Immobilienmarkt wächst rasant und ist voller Umbrüche, die digitale Transformation erhöht weiter Tempo und Komplexität der Geschäftsprozesse. Arbeitskonzepte, die heute gelten, können morgen schon obsolet sein. Mitarbeiter von Wohnungsunternehmen müssen immer flexibler agieren - allen voran Potenzialträger, Fach- und Führungskräfte. Die WBM stellt sich mit neuen Personalkonzepten den Herausforderungen.



**Moritz Kirchhoff**  
Human Resources  
WBM Wohnungsbaugesellschaft  
Berlin-Mitte mbH  
Berlin

Von 2006 bis 2009 unterzog sich die WBM Wohnungsbaugesellschaft Berlin-Mitte mbH erfolgreich einer grundlegenden Sanierung, deren Erfahrung noch heute wesentlich die Kultur der langjährigen Mitarbeiterschaft prägt. Heute agiert die WBM als landeseigenes Wohnungsunternehmen und selbstbewusste Arbeitgeberin mit einer zukunftsorientierten Organisationsstruktur und Personalentwicklung auf dem Arbeitsmarkt. In diesem Zusammenhang implementiert das Unter-

nehmen zurzeit drei Projekte mit besonderem Wert für die Personalentwicklung:

- *Rituale für ein Miteinander* werden für den wertschätzenden Umgang etabliert. Gemeinsame Essen mit der Geschäftsführung anlässlich von Jubiläen oder Neueinstellung, Teamevents und eine Förderung der Willkommenskultur fördern u. a. interdisziplinäre Kommunikation.
- Das *Potenzialträgerprogramm* bietet Mitarbeitern Entwicklungschancen als künftige Fach- und Führungskräfte und ergänzt die Weiterbildungsaktivitäten, um potenzielle Nachwuchskräfte frühzeitig zu identifizieren, zu fördern und langfristig im Unternehmen halten zu können (siehe Interview).
- Zentraler Bestandteil für das Personalmanagement der WBM ist auch die Erarbeitung

von *Führungsgrundsätzen*. Das Unternehmen strebt einen kooperativen Führungsstil an, der dezentral organisierte Teams zusammenbringt, die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert und Kreativität freisetzt.

### Nach dem Bottom-up-Prinzip

Die neuen Führungsgrundsätze der WBM zielen auf mehr Kooperation und hin zu einer bewussteren Verantwortungskultur als unverkennbares Merkmal der Unternehmenskultur. Nach dem Bottom-up-Prinzip entwickelt die WBM ihre Führungskultur weiter: In Einzelworkshops diskutierten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter, welches Führungsverhalten eine gute Führungskraft auszeichnet und was genau unter einem kooperativen Führungsstil zu verstehen ist. Es wurden bis zu zwei Botschafter benannt, welche in einem anschließenden Prozess die in den Einzelworkshops gerankten Führungsaspekte auswerteten, die genannten Werte und Oberbegriffe zu Schlüsselbegriffen verdichteten und diesen Oberbegriffen konkretes Führungsverhalten zuordneten. Dieses soll nun dahingehend entwickelt werden, dass Führungskräfte entsprechende Leitplanken setzen, innerhalb derer sich frei bewegt werden kann.

### Akzeptanz schaffen

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen Themen agil vorantreiben und führen können. Zum einen bedarf es dabei der Akzeptanz eines kooperativen Führungsstils, auf dessen Grundlage Mitarbeiter agieren und dabei weitere Teams jenseits der bei der WBM sehr stark verankerten Linienorganisation einbinden können. Zum anderen optimiert die WBM grundlegend ihre Geschäftsprozesse. Dazu wurde z. B. in den vergangenen 18 Monaten ein neues Team „Unternehmenssteuerung“ etabliert, welches das Management bereichsübergreifender Projekte methodenkompetent begleitet. ■

## AUFGABE MITARBEITERBINDUNG - DIE WBM ALS ATTRAKTIVE ARBEITGEBERIN

### Führungsmanagement

- jährliches Führungskräfteforum
- Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte
- Förderung der Weiterbildung der Belegschaft
- internes Potenzialträgerprogramm (18 Monate)
- Programm 3.7 WBM-Führungsgrundsätze
- persönliche Zielvereinbarungen
- Prämien für Sonderleistungen

### Attraktive Arbeitsbedingungen

- flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office, Teilzeit
- moderne Arbeitsmittel
- zeitgemäße Arbeitsplatzgestaltung
- Quartiere innerhalb des Berliner S-Bahn-Rings (Mitte, Friedrichshain, Kreuzberg)
- Unternehmenssitz im Herzen Berlins
- zeitgemäßer Unternehmens- und Kulturwandel

### Unternehmensklima

- Weiterbildungsangebote und Entwicklungsperspektiven
- Mitarbeitergespräche
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- bereichsübergreifende Projektarbeit
- Team-Events

### Sport und Gesundheitsmanagement

- Firmenfitness
- Sportkurse
- Ernährungsberatung
- Gesundheitstag
- Fahrradwettbewerbe
- Laufwettbewerbe

### Programm zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie



Verabschiedung der WBM-Führungsgrundsätze im Gremium aus Mitarbeiterschaft und Führungskräften



Die sieben, bottom-up entwickelten Führungsgrundsätze der WBM



## Interview mit Christina Geib

### „Wir fördern gezielt das Potenzial unserer Belegschaft“

Wie sich die WBM dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel stellt, erläutert die Geschäftsführerin des landeseigenen Wohnungsunternehmens.

#### **Frau Geib, wie stellt sich die WBM auf den demografischen Wandel ein?**

Zum Umgang mit geplanten altersbedingten Austritten stimmen wir uns regelmäßig mit den Führungskräften ab, darüber selbst entscheiden die Mitarbeiter. Wir streben an, nachfolgende Mitarbeiter frühzeitig zu binden und eine gemeinsame Einarbeitung von ca. sechs Monaten zu ermöglichen. Dabei ist eine systematische Begleitung durch die jeweiligen Führungskräfte wichtig. Wissenstransfer und neue wie bestehende Fachkompetenzen wollen wir so besser vernetzen. In Einzelfällen überlegen wir, uns den Zugriff auf das Mitarbeiter-Know-how über Beraterverträge zu sichern. Gleichzeitig stellen wir uns in den Kernprozessen effizienter und moderner auf. Ziel ist auch, auf die Nachbesetzung eines Teils altersbedingt ausscheidender Mitarbeiter verzichten zu können.

#### **Denn auch in der Immobilienbranche herrscht Fachkräftemangel ...**

Auch wir spüren den „War for Talents“. Trotzdem konnten wir in den vergangenen zehn Monaten 14 exzellente neue Mitarbeiter gewinnen. Dabei profitieren wir vom hervorragenden Standort un-

serer Zentrale sowie spannenden Projekten der Quartiersentwicklung im Zentrum der Hauptstadt oder der internen Transformation. Gleichzeitig arbeiten wir daran, die Potenziale der vorhandenen Mitarbeiterschaft stärker zu analysieren und einzubinden.

#### **Wünschenswert ist also die weitgehende Nutzung interner Potenziale?**

Vor diesem Hintergrund haben wir ein 18-monatiges Potenzialträgerprogramm initiiert und 15 Mitarbeiter aus vielen Fachbereichen ausgewählt. In einem Development Center wurden deren Ambitionen und Potenziale für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben sehr deutlich herausgearbeitet. Die Teilnehmer entwickeln in insgesamt 14 Modulen und einer Projektarbeit ihr Können weiter. Stärken und Schwächen unserer Nachwuchskräfte wollen wir aufdecken, um an diesen entsprechend arbeiten zu können. Auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird gestärkt. Potenzielle Führungskräfte und Projektleiter sowie Fachexperten wollen wir damit in ihrer Entwicklung voranbringen und eine neue Führungskultur bei der WBM etablieren.

#### **Sie setzen also gezielt auf künftige Führungskräfte und Spezialisten?**

Einige unserer Teilnehmer haben bei exzellenter Präsentation ihrer Fähigkeiten ihren Wunsch nach Wahrnehmung komplexer, bereichsübergreifender Aufgaben unterstrichen und das Interesse nach einem höheren Anteil von Führungsaufgaben hintangestellt. Die Übrigen befinden sich teilweise bereits in Führungspositionen und streben weitere an. Dabei beachten wir, dass diese nachwachsenden Führungskräfte den kommenden Anforderungen gewachsen sind und ihre Führungskompetenzen weiterentwickeln können. Dies haben wir durch die Begleitung von Coaches angestoßen und etablieren, dass ältere Führungskräfte sich ihrer jüngeren Nachfolger begleitend annehmen und in ihre Aufgaben einführen. Ziel ist es insgesamt, den Entwicklungsambitionen unserer Mitarbeiter Raum zu geben und sie langfristig an die WBM zu binden.

#### **Frau Geib, vielen Dank für das Gespräch.**

Das Gespräch führte Moritz Kirchhoff.



Weitere Informationen:  
[www.wbm.de](http://www.wbm.de)

## Bilanz- und Steuerwissen – Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW

# Unternehmensbewertung (Teil 1): Besonderheiten bei Wohnungsunternehmen

Die Anlässe für Unternehmensbewertungen sind vielfältig und reichen von geplanten Änderungen in den Eigentumsverhältnissen des Unternehmens über Wertermittlungen für Zwecke der Rechnungslegung bis hin zu Kreditwürdigkeitsprüfungen oder zur Ermittlung von Besteuerungsbemessungsgrundlagen. Dieser erste Teil einer 3-teiligen Serie behandelt die Grundsätze der Unternehmensbewertung und die Erstellung von Prognoserechnungen.



**WP Christian Gebhardt**  
Referatsleiter Betriebswirtschaft,  
Rechnungslegung und Förderung  
GdW  
Vorstand GdW Revision AG  
Berlin



**WP/StB Andreas Pritschet**  
Mitglied des Vorstands  
VdW Bayern, München

Grundsätzlich bestehen drei Möglichkeiten, den Wert eines Unternehmens zu ermitteln: mittels Vergleich (z.B. anhand kürzlich durchgeführter Transaktionen, Aktienkurse etc.), mittels Sachwert (Summe der Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten) und mittels der zukünftigen Ertrags- bzw. Zahlungsüberschüsse. Die dritte Möglichkeit hat sich dabei als Standard in der Unternehmensbewertung etabliert.

Dieses Verfahren prognostiziert anhand einer Unternehmensplanung die zukünftigen Ertrags- bzw. Zahlungsüberschüsse. Grundlage für die Wertermittlung sind hier die zukünftigen Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Hierzu zählen beispielsweise die Innovationskraft, die Produkte und die Stellung am Markt, seine Mitarbeiter oder das Management. Für die Bewertung von bestandsverwaltenden Wohnungsunternehmen ist insofern insbesondere auf die nachhaltige Verwaltung und Bewirtschaftung eigener Wohnungsbestände und die damit einhergehenden Werteinflüsse abzustellen. Die entscheidenden wertbeeinflussenden Parameter bzw. Werttreiber sind hierbei i. d. R. einerseits die Umsätze aus der Bewirtschaftung des Hausbesitzes und andererseits die zukünftig erforderlichen Kosten für die Modernisierung und Instandhaltung der Wohnungsbestände.

### Grundsätze der Unternehmensbewertung

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat in seinem Standard S 1 „Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen“ (IDW S 1) die grundlegende Systematik bei der Ermittlung von Unternehmenswerten dargelegt. Der IDW S 1 ist auch für die Bewertung von Wohnungsunternehmen anzuwenden. Der Wirtschaftsprüfer kann dabei in verschiedenen Funktionen tätig werden:

#### Neutraler Gutachter

In der Funktion als neutraler Gutachter fungiert der Wirtschaftsprüfer als Sachverständiger, der einen von individuellen Wertvorstellungen losgelösten, objektivierten Unternehmenswert ermittelt.

#### Berater

Als Berater einer an der Transaktion beteiligten Partei ermittelt der Wirtschaftsprüfer einen subjektiven Entscheidungswert, der aus Investorensicht die Preisobergrenze und aus Verkäufersicht die Preisuntergrenze darstellt. In diesen Wert fließen individuelle Möglichkeiten und Planungen mit ein.

#### Schiedsgutachter/Vermittler

In der Funktion als Schiedsgutachter/Vermittler ermittelt der Wirtschaftsprüfer einen Einigungs-

wert, der in einer Konfliktsituation die individuellen Wertvorstellungen der Parteien widerspiegelt.

I. d. R. wird der Wirtschaftsprüfer als neutraler Gutachter beauftragt; daher beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Ermittlung eines objektivierten Unternehmenswerts.

### Bewertungsmethoden

Der IDW S 1 sieht als Bewertungsmethoden das Ertragswert- oder das Discounted-Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren) vor (die genannten Verfahren sind Unterarten der o. g. dritten Möglichkeit). Beide Bewertungsverfahren sind grundsätzlich gleichwertig und führen bei entsprechender Prämissensetzung zu identischen Ergebnissen, da sie auf derselben investitionstheoretischen Grundla-

### DEFINITION: OBJEKTIVIERTER UNTERNEHMENSWERT

Als objektivierter Unternehmenswert wird ein intersubjektiv nachprüfbarer und typisierter Zukunftswert bezeichnet, also der Wert aus der Sicht einer inländischen, unbeschränkt steuerpflichtigen, natürlichen Person als Anteilseigner, der sich ergibt, wenn das zu bewertende Unternehmen in unverändertem Konzept bei unbegrenzter Lebensdauer weitergeführt wird. Der Unternehmenswert ist demnach so zu ermitteln, dass dieser für die beteiligten Betrachter bzw. für sachverständige Dritte gleichermaßen erkennbar und nachvollziehbar ist.



ge (Kapitalwertkalkül) fußen. Sie ermitteln den Unternehmenswert durch Diskontierung der den Anteilseignern künftig zufließenden finanziellen Überschüsse, die aus den künftigen handelsrechtlichen Ertragsüberschüssen (Ertragswertverfahren) bzw. den Zahlungsüberschüssen (DCF-Verfahren) abgeleitet werden.

Für die Barwertermittlung wird in der Bewertungspraxis der Planungszeitraum (Zukunftsentwicklung) üblicherweise in Phasen zerlegt. Hierdurch wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Schätzgenauigkeit mit zunehmender zeitlicher Entfernung zum Bewertungsstichtag abnimmt. In der Praxis hat sich die Unterteilung in zwei Phasen bewährt - die Detailplanungsphase und die Phase der ewigen Rente.

Die Ermittlung der Ertrags- oder Zahlungsüberschüsse hat unter Berücksichtigung der zum Bewertungsstichtag bestehenden Unternehmenskonzeption zu erfolgen. Für die Bewertung von bestandsbewirtschaftenden Wohnungsunternehmen bedeutet dies i. d. R. die Bewirtschaftung des Immobilienbestands unter Nachhaltigkeitsaspekten ohne wesentliche von der grundlegenden konzeptionellen Ausrichtung abweichende Zukäufe oder Veräußerungen von Wohnungsbeständen. Konkret geplante Investitionen oder Desinvestitionen und erwartete Markt- und Umweltentwicklungen sowie absehbare strategische Anpassungen der Unternehmenskonzeption sind dagegen in die Betrachtung einzubeziehen.

### Erstellung von Prognoserechnungen

Die Herausforderung einer jeden Unternehmensbewertung ist die sachgerechte Prognose der künftigen Ertrags- bzw. Zahlungsüberschüsse. Die vorhandene Substanz und die in der Vergangenheit erwiesene Ertragskraft dienen hierbei lediglich als Ausgangspunkt für Plausibilitätsüberlegungen. In Bezug auf die Erstellung der Prognoserechnungen haben Wohnungsunternehmen einen entscheidenden Vorteil: die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells „Wohnen“ und die i. d. R. geringen Schwankungen auf der Nachfrageseite. Erfahrungsgemäß sind die zukünftigen positiven wertbestimmenden Parameter (Mieterlöse) für Wohnungsunternehmen weit exakter planbar bzw. abschätzbar als in anderen Branchen, wie z. B. der Bau- oder Dienstleistungsbranche. Auch die wesentlichen negativen wertbestimmenden Größen (Erhaltungsinvestitionen und Abschreibungen) lassen hinreichend zutreffende Prognosen zu. Jedoch setzen diese eine gute Kenntnis des Wohnungsbestands und dessen technischer Beschaffenheit und Ausstattung voraus, um die zukünftigen Kosten sachgerecht abschätzen zu können.

Die Erstellung der Prognoserechnungen erfolgt i. d. R. durch das Wohnungsunternehmen im Rah-



**ABB. 2: ZUSAMMENHÄNGE DER INTEGRIERTEN PLANUNG**

Plan-GuV		Finanzplan
Umsatzerlöse ← ↔ → + Bestandserhöhung FE ↔ ↔	Δ Forderungen LuL → Δ Bestand FE	Umsatzeinzahlungen
= Gesamtleistung ././ Materialeinsatz RHB	Δ Bestand RHB →	././ Materialauszahlungen
= Rohertrag ././ Personalaufwand ././ Zinsaufwand ././ Abschreibungen	Δ Verbindlichkeiten LuL → Δ Sachanlagen →	././ Personalauszahlungen ././ Zinsauszahlungen ././ Investitionen
= Jahresüberschuss		Free Cashflow
	Δ Bankkredite ← ← ←	Nettoneuverschuldung + Tilgung von Altkrediten
		= Bruttoneuverschuldung
	Δ Eigenkapital ← ← ←	= Entnahmen/+ Einlagen

men der Unternehmensplanung. Gängige innerbetriebliche Organisationsvarianten bzw. Planungsprozesse sind in Abbildung 1 dargestellt.

Die bei der Unternehmensbewertung erforderlichen Planungsrechnungen sind anhand integrierter Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanungen abzubilden, d. h. dass sich die einzelnen Teilplanungen unmittelbar gegenseitig beeinflussen (vgl. Abbildung 2). Werden z. B. aktivierungspflichtige Investitionen in den Wohnungsbestand des Unternehmens in der Bilanzplanung berücksichtigt, wirken sich damit einhergehende zusätzliche Abschreibungen unmittelbar in der Erfolgsplanung aus. Ebenso wird der mit der Investition verbundene Kapitaldienst für die Fremdkapitalaufnahmen unmittelbar in der Erfolgsplanung (Zinsaufwendungen) bzw. in der Finanzplanung (Zinsaufwendungen und Tilgungen) berücksichtigt. Natürlich sind einhergehend mit den aktivierungspflichtigen Investitionen auch die erforderlichen Mietsteigerungen in die Planungsrechnung einzubeziehen. Aus der integrierten Planung lassen sich die angesetzten Prämissen verständlich nachvollziehen und die

für die Unternehmensbewertung erforderlichen Überschüsse ermitteln.

### Zusammenfassung

Die Bewertung von Wohnungsunternehmen stellt eine komplexe Herausforderung dar, die auf fundierten Prognoserechnungen des Bewertungsobjekts basiert. Die Anlässe zur Durchführung von Unternehmensbewertungen sind vielfältig. Die Bewertung von Wohnungsunternehmen unterscheidet sich von Unternehmen anderer Branchen insbesondere durch die gute Prognostizierbarkeit zukünftiger wirtschaftlicher Ergebnisse. Wie die Kapitalisierung der Ertrags- bzw. Zahlungsüberschüsse und die Plausibilisierung des rechnerisch ermittelten Unternehmenswertes anhand vergleichender Marktpreise erfolgt, verdeutlicht Teil 2 der Serie. Bei den Regionalverbänden des GdW stehen für die Erstellung von Prognoserechnungen und die Bewertungsdurchführung ausgewiesene Fachkräfte zur Verfügung. ■

Weitere Informationen:  
[www.pruefungsverbaende.de](http://www.pruefungsverbaende.de)

# HAUFE.Stellenmarkt

## für Fach- und Führungskräfte



Foto: Khakirullin Aleksandr / shutterstock.com



**Buchungsschluss**  
für die nächste Ausgabe  
ist am **09.11.2018**.

## Zielgruppe **Wohnungs- und Immobilienwirtschaft**

Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben? Tel. 0931 2791-777



### Stiftungsprofessur für Wohnungs- genossenschaften und genossenschaft- liches Prüfungswesen (m/w/d)

75%-Stelle mit Möglichkeit zur Aufstockung auf 100%-Stelle

Die EBZ Business School hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 2008 als die private gemeinnützige Hochschule der deutschen Wohnungs- und Immobilienwirtschaft etabliert. Der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., Berlin, der größte deutsche Branchendachverband, hat sich dazu entschlossen, an der EBZ Business School eine Stiftungsprofessur zu finanzieren.

#### Ihre Aufgaben sind u.a.:

- Selbstständige Vertretung des Fachgebiets „Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen“ und Mitwirkung in der akademischen Organisation
- Eigenständiger Aufbau von angewandter Forschung
- Weiterentwicklung und Leitung eines Instituts für Wohnungsgenossenschaften
- Aktive Mitgestaltung einer im Auf- und Ausbau befindlichen privaten Fachhochschule
- Zusammenarbeit mit den wohnungswirtschaftlichen Verbänden und den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden
- Aufstockung der Stelle auf eine 100%-Stelle durch Übernahme zusätzlicher Lehrverpflichtungen möglich und erwünscht

Die Beschreibung der Aufgaben hat Ihr Interesse geweckt?  
Nähere Informationen erhalten Sie unter  
<https://www.e-b-z.de/ueber-das-ebz/das-ebz-als-arbeitgeber/unsere-stellenangebote.html>

Für die **Städtische Wohnungsbau GmbH**, Celle suchen Aufsichtsrat und Gesellschafterin Stadt Celle spätestens zum 1. August 2019 eine

### Geschäftsführerin bzw. einen Geschäftsführer

Die Residenzstadt Celle liegt 40 km nördlich der niedersächsischen Landeshauptstadt Hannover. Die Altstadt mit über 450 denkmalgeschützten Fachwerkhäusern, das Schloss und zahlreiche Gebäude des Neuen Bauens sind beeindruckende Zeugnisse aus über 725 Jahren Stadtgeschichte.

Sie übernehmen alleinvertretungsberechtigt die Geschäftsführung des Unternehmens mit einem Bestand von rund 2.000 Wohn-/Gewerbeeinheiten. Sie führen ein Team von 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 3 Auszubildenden.

Das Aufgabengebiet umfasst das gesamte Spektrum der Wohnungswirtschaft wie Bestandsbewirtschaftung, Neubau, Modernisierung, Instandhaltung, Baurägertätigkeit und Projektentwicklung. Die Gesellschaft leistet damit einen aktiven und bedeutenden Beitrag zur sozialen Stadtentwicklung in Celle.

Der detaillierte Text der Stellenausschreibung mit den Aufgaben und Anforderungen ist im Internet unter [www.celle.de](http://www.celle.de) (Stichwort Stellenausschreibungen) abrufbar.

Das ausgefüllte Onlinebewerbungsformular können Sie bis zum 19. November 2018 an die Stadt Celle übersenden.

[www.wbg-celle.de](http://www.wbg-celle.de)



Städtische  
Wohnungsbau  
GmbH  
Celle

Ihr Weg in eine größere unternehmerische Verantwortung führt Sie zur Stralsunder Wohnungsbaugesellschaft mbH (SWG). Die SWG versteht sich als bürgernahes, modernes Dienstleistungsunternehmen in allen Belangen des Wohnens und Verwaltens. Mit einem Bestand von ca. 8.800 Wohnungen und Gewerbeeinheiten ist sie das größte ortsansässige Wohnungsunternehmen, darüber hinaus werden 1.600 Einheiten für andere Immobilieneigentümer verwaltet. Durch fortlaufende Neubau- und Modernisierungsprojekte wird der Wohnungsbestand gezielt ausgebaut und im Wert gesteigert. Der SWG kommt als kommunales Unternehmen eine hohe Bedeutung zu und stellt eine interessante Perspektive im Rahmen der Entwicklung der Hansestadt Stralsund dar.

Im Zuge einer geregelten Altersnachfolge suchen wir ab dem 01.01.2020 eine fachlich versierte und menschlich überzeugende Persönlichkeit als

## Geschäftsführer (m/w)

Sie übernehmen die operative und strategische Führung des Unternehmens und seiner Beteiligung. Neben zukunftsweisenden Strategien vor dem Hintergrund sich verändernder Marktbedingungen geben Sie Impulse und sichern die Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige betriebswirtschaftliche Entwicklung der SWG. Ihre Aufgabe ist es, die erlangte Marktposition der SWG langfristig zu erhalten und auszubauen.

### Wir erwarten von Ihnen:

- erfolgreich abgeschlossene Hochschulausbildung und/oder eine langjährige Erfahrung und Expertise in der Wohnungswirtschaft
- ausgeprägtes Verständnis für die besonderen Herausforderungen eines kommunalen Wohnungsunternehmens
- praktische Erfahrungen und profunde Kenntnisse, gesammelt vorzugsweise in Unternehmen mit gemeindlicher Beteiligung
- sichtbare unternehmerische Prägung sowie die Verbindung zur Region
- Erfahrungen und Erfolge in der menschlich überzeugenden Führung
- analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- hohe soziale Kompetenz und sehr gute Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung bis zum **30.11.2018** - gern auch in elektronischer Form (bis max. 2,5 MB) - an die Adresse: **ben.weidemueller@deiningerg.de** oder per Post an **DEININGER CONSULTING, Voßstraße 16, 10117 Berlin**. Wir verbürgen uns für absolute Diskretion sowie eine rasche Bearbeitung Ihrer Kandidatur. Für Fragen steht Ihnen Herr Ben Weidemüller unter Tel.: 030-22 69 86 72 gern werktags von 09.00-18.00 Uhr zur Verfügung.

DEININGER  
CONSULTING

Hansestadt  Stralsund



Mit 4.500 eigenen Wohnungen sind wir die größte Wohnungsbaugenossenschaft in Hessen. Im Zentrum unseres Handelns stehen die Wünsche und Bedürfnisse unserer Mitglieder und Mieter nach den genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, der Selbstverwaltung und der Selbstverantwortung. Mit unserem Nachbarschaftshilfeverein Hand in Hand e.V. fördern wir auf Quartiersebene die Bildung sozialer Netzwerke und tragen damit zu einem aktiven nachbarschaftlichen Miteinander bei.

Wir suchen zum nächstmöglichen Zeitpunkt den/die

## Abteilungsleiter/-in Finanzen

In der Abteilung Finanzen erfolgen wesentliche kaufmännische Arbeiten unserer Genossenschaft. Diese umfassen die Erstellung der handels- und steuerrechtlichen Jahresabschlüsse der Genossenschaft und verbundener Einrichtungen, die Führung der Haupt- und Nebenbücher, die Wirtschaftsplanung und die Finanzierung des Unternehmens, das Controlling und die Abrechnung von Heiz- und Betriebskosten. In der Abteilung ist auch die Datenverarbeitung des Unternehmens integriert. Es ist geplant, in den kommenden Jahren die Geschäftsfelder unserer Tochtergesellschaft, insbesondere im Abrechnungswesen, deutlich auszuweiten.

Als Abteilungsleiter/-in Finanzen tragen Sie maßgeblich dazu bei, die erfolgreiche Arbeit der 1889 kontinuierlich fortzusetzen und neue Impulse zu setzen. Sie passen zu uns als innovative und engagierte Persönlichkeit mit einer hohen fachlichen und sozialen Kompetenz. Im digitalen Zeitalter sind Sie mit DV-Themen bestens vertraut und mit Ihrer Kommunikationskompetenz und Ihrer Teamfähigkeit führen und motivieren Sie Ihre Abteilung von zurzeit 11 Mitarbeitern/-innen. Eine qualifizierte Ausbildung auf der Basis eines geeigneten Studiums und entsprechende berufliche Erfahrungen sind dabei wesentliche Grundvoraussetzungen für uns.

Wir bieten Ihnen einen sicheren Arbeitsplatz mit attraktiven Sozialleistungen sowie Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterbildung.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann senden Sie bitte Ihre Bewerbungsunterlagen bis zum **23.11.2018** unter Angabe Ihrer Vergütungsvorstellungen und Ihres frühestmöglichen Eintrittstermins an Herrn Uwe Flotho, **Vereinigte Wohnstätten 1889 eG, Friedrich-Ebert-Str. 181, 34119 Kassel**. Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Ihre personenbezogenen Daten werden unter Beachtung des geltenden Datenschutzrechts verarbeitet.

**DIE 1889**

## HOCHTAUNUSBAU

Die **Hochtaunus Baugenossenschaft eG**, Bad Homburg v. d. H., sucht im Rahmen einer altersbedingten Nachfolgeregelung **zum 01.10.2019** eine geeignete Persönlichkeit als

### Geschäftsführenden Vorstand (m/w)

Begleitet von zwei erfahrenen nebenamtlichen Vorstandskollegen und einer Prokuristin sowie einem engagierten Team von 13 Mitarbeitern soll der neue Vorstand die Genossenschaft in eine weiterhin erfolgreiche Zukunft führen.

#### IHRE AUFGABEN:

- Als Vorstand vertreten Sie die Genossenschaft gegenüber Mitgliedern, Behörden, Firmen und Mitarbeitern.
- Ihre Hauptverantwortung liegt neben dem Tagesgeschäft in der kaufmännischen und technischen Verwaltung in der strategischen Weiterentwicklung der Genossenschaft zusammen mit Ihren Vorstandskollegen und der Gremienarbeit.

#### IHR PROFIL:

- Sie sind entweder ein gestandener Vorstand oder Geschäftsführer/-in in einem vergleichbaren Wohnungsunternehmen, haben eine fundierte Berufserfahrung im wohnungswirtschaftlichen Umfeld oder kommen aus der zweiten Führungsebene und verfügen über hervorragende praktische wohnungswirtschaftliche Fachkenntnisse.
- Sie haben ein Studium im Bereich Immobilienwirtschaft erfolgreich abgeschlossen oder verfügen über eine vergleichbare Qualifikation.
- Sie bringen zudem ein hohes IT-Verständnis mit (Hinweis: Die Genossenschaft nutzt das EDV-System FIO-Axera) und verfügen über gute Kenntnisse im Finanz-/ Rechnungswesen.
- Ein entsprechendes Verantwortungsbewusstsein gepaart mit sozialer Kompetenz und Führungsfähigkeiten sollten bei Ihnen ebenfalls selbstverständlich sein.

Wir bieten Ihnen eine Herausforderung mit anspruchsvollen Aufgaben im Wohnungsneubau und in der Betreuung und Weiterentwicklung unserer Bestandswohnungen. Miteinander vereinbaren wir für Sie ein faires Vergütungspaket.

Bitte richten Sie Ihre Bewerbung mit Angabe Ihrer Vergütungsvorstellung und Ihrer frühesten Verfügbarkeit bis zum 01.12.2018 an unseren Aufsichtsratsvorsitzenden:

Herrn Jürgen Banzer MdL  
Frankfurter Landstr. 6a  
61440 Oberursel (Taunus)



**HOCHTAUNUSBAU**

Die **Hochtaunus Baugenossenschaft eG** ist seit 70 Jahren die moderne und innovative Wohnungsgenossenschaft in Bad Homburg vor der Höhe. Das Unternehmen verwaltet rund 2.800 Wohnungen in Bad Homburg, Oberursel, Kronberg und Königstein. Die Genossenschaft hat 5.200 Mitglieder und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 17 Mio. Euro.  
[www.hochtaunusbau.de](http://www.hochtaunusbau.de)

Unsere seit fast 100 Jahren in Köln ansässige Wohnungsgenossenschaft besitzt einen eigenen Bestand von 2.800 Wohnungen, zudem Gewerbeeinheiten und Garagen. Zur Schaffung von neuem Wohnraum erweitern wir unsere Aktivitäten im Bereich Neubau erheblich. Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen fachlich wie menschlich überzeugenden

### Architekten (m/w).

In dieser Position unterstehen Sie direkt der Geschäftsführung.

#### Ihre Aufgaben:

- Betreuung von Neubaumaßnahmen als Bauherrenvertreter
- Planung und Überwachung von Instandhaltungs-, Modernisierungs- und Umbaumaßnahmen

#### Sie verfügen über:

- Ein abgeschlossenes Architekturstudium
- Sicherheit im Vertrags- und Baumanagement nach HOAI und VOB
- Kommunikations- und Teamfähigkeit
- Dienstleistungsorientiertes und sicheres Auftreten gegenüber Geschäftspartnern und Mietern
- Praxiserfahrung in der Wohnungswirtschaft
- Führerscheinklasse B

Wir bieten Ihnen eine langfristige berufliche Perspektive in einem wirtschaftlich gesunden Unternehmen und vergüten Ihre Arbeit entsprechend dem anspruchsvollen Aufgabengebiet und Ihren persönlichen und fachlichen Qualifikationen.

Ihre aussagefähige Bewerbung mit Angabe Ihres möglichen Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung richten Sie bitte per Post oder E-Mail an:

#### Kölner Wohnungsgenossenschaft eG

- Vorstand -

Schlesischer Platz 1a, 50737 Köln

E-Mail: [schade@koelner-wohnungsgenossenschaft.de](mailto:schade@koelner-wohnungsgenossenschaft.de)

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

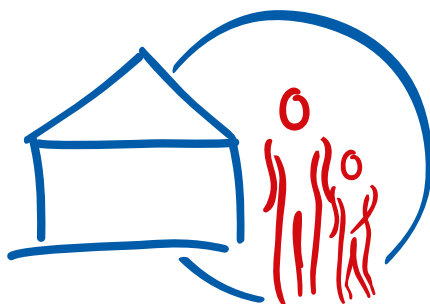


## HAUFE.Stellenmarkt



[www.stellenmarkt.haufe.de](http://www.stellenmarkt.haufe.de)





Wohnbau Gießen

Die kommunale Wohnungsgesellschaft Wohnbau Gießen GmbH bietet gemeinsam mit ihrer Tochtergesellschaft Wohnbau Mieterservice GmbH innerhalb der Universitätsstadt sozialverträgliche, sichere und attraktive Wohn- und Lebensräume an und trägt mit rund 7100 Wohnungen zu einer nachhaltigen und gemeinwohlorientierten Wohnraumversorgung für die Bevölkerung bei. Neben der Bestandsbewirtschaftung nach sozial-ökologischen Standards und unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit zählt die Stadt- sowie Quartiersentwicklung inkl. Neubau zum Kerngeschäft. Im Rahmen einer Nachfolgeregelung suchen wir eine unternehmerische, engagierte und sozial agierende Führungspersönlichkeit.

## Geschäftsführung (m/w)

Sie tragen die Gesamtverantwortung für die strategische und unternehmerische Weiterentwicklung der Unternehmen sowie des Wohnbau-Leitbildes "Wir bauen Nachbarschaften" und werden dabei von einem Leitungsteam unterstützt. In enger Abstimmung mit der Stadt ermöglichen Sie die Umsetzung des Gießener Wohnraumversorgungskonzeptes nach Handlungsprinzipien der sozialen Stadtentwicklung. Ihnen obliegt die Steuerung der Fachbereiche Kundenservice & Sozialmanagement ebenso wie das Rechnungswesen und die technische Planung. Des Weiteren führen Sie die verbindliche Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat, der institutionellen Mietervertretung und den Trägern der Wohlfahrtspflege auf hohem Niveau fort. Darüber hinaus pflegen Sie ein tragfähiges Netzwerk zur Kommunalverwaltung, zu gesellschaftlichen wie politischen Institutionen sowie zu Fachverbänden. Die motivierende und ergebnisorientierte Führung und Entwicklung engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter runden Ihr Aufgabenprofil ab.

Auf Grundlage eines abgeschlossenen Studiums haben Sie mehrjährige Leitungserfahrung in einer verantwortungsvollen Führungsposition in der Wohnungs- oder in der Sozialwirtschaft oder kommunalen Verwaltung gesammelt. Auf dieser Basis agieren Sie sicher im Umgang mit Behörden und anderen Interessensvertretungen und bringen ein gleichermaßen gutes Verständnis für kaufmännische, technische sowie rechtliche Zusammenhänge mit. Spezifische Kenntnisse bezüglich sozialen Wohnungsbaus und Städtebauförderung sind wünschenswert. Persönlich zeichnen Sie sich durch soziale Kompetenz, Kommunikationsstärke, unternehmerischen Weitblick und eine diplomatische Grundhaltung aus. Sie überzeugen durch ein geradliniges und positives Auftreten sowie Verhandlungsgeschick. Eine ausgeprägte Führungskompetenz wird vorausgesetzt.

Wenn Sie diese anspruchsvolle und vielseitige Aufgabe anspricht, senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse, Gehaltsangaben) unter Angabe der Kennziffer MA 16.801 an die von uns beauftragte Personalberatung ifp. Für Vorabinformationen stehen Ihnen dort Herr Norbert Heinrich (Tel.: 0221/20506-52) und Frau Karolin Knöspel (Tel.: 0221/20506-137, karolin.knoespel@ifp-online.de) gerne zur Verfügung. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung ist für uns selbstverständlich.



Die Wohnungsbaugesellschaft Löbnitz mbH sucht als Nachfolgeregelung einen qualifizierten

## Bilanzbuchhalter (m/w/d)

frühestens zum 01.01.2019 in Voll- oder Teilzeit.

Die bisherige Stelleninhaberin wird ab 01.01.2020 in den Ruhestand gehen. Im Zuge der Nachfolgeregelung erfolgt eine Neubesetzung der Stelle. In 2019 ist dazu eine Einarbeitungsphase in Zusammenarbeit mit der derzeitigen Stelleninhaberin vorgesehen. Die Dauer der Einarbeitungszeit richtet sich nach der Qualifikation und Berufserfahrung des Bewerbers (m/w/d). Ab 01.01.2020 sind die übertragenen Aufgaben eigenständig weiterzuführen. Spätere Prokuraerteilung ist nicht ausgeschlossen.

### Ihre Aufgaben sind u. a.:

- verantwortlich für die laufende Buchhaltung und die Erstellung eines handelsrechtlichen Jahresabschlusses
- Ansprechpartner für Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
- Vorbereitung und Umsetzung der Wirtschafts- und Finanzplanung
- Darlehens-, Finanz- und Anlagenbuchhaltung
- Planung und Steuerung des Liquiditätsmanagements
- Steuerung des Betriebskostenabrechnungsbereiches
- direkte Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung

### Sie verfügen über:

- eine kaufmännische Ausbildung mit Weiterbildung zum Bilanzbuchhalter (m/w/d), ein abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium wäre von Vorteil
- ein starkes ergebnisorientiertes analytisches Denken
- ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein
- idealerweise Kenntnisse der Inhouselösung „Immotion“ und „Xpect“
- Berufserfahrung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft (wäre von Vorteil)
- Entscheidungsfähigkeit, Sicherheit im Auftreten, Kommunikationsfähigkeit, strukturelles Denken und Arbeiten sowie Führungskompetenz

Wir bieten Ihnen einen attraktiven und langfristig angelegten Arbeitsplatz. Die Vergütung erfolgt leistungsgerecht nach dem Tarif der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Wenn Sie sich von dieser Herausforderung angesprochen fühlen, freuen wir uns über die Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen. Diese können schriftlich bis zum **23. November 2018** an die

### Wohnungsbaugesellschaft Löbnitz mbH

z. Hd. der Geschäftsführung (vertraulich)

Heinestr. 01, 08294 Löbnitz

oder auch per E-Mail und zusammengefasst als ein einzelnes PDF-Dokument ebenfalls bis zum **23. November 2018** an [karriere@wbg-loessnitz.de](mailto:karriere@wbg-loessnitz.de) gerichtet werden.

Weitere Hinweise und Anforderungen sind auf der Homepage der Wohnungsbaugesellschaft Löbnitz mbH einzusehen. [www.wbgloessnitz.de](http://www.wbgloessnitz.de)

Sie suchen die Herausforderung? Sie möchten nicht jeden Tag das Gleiche tun? Dann starten Sie durch beim deutschen Marktführer für immobilienwirtschaftliche Software und gestalten Sie die Digitalisierung einer ganzen Branche mit!

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung als

## Solution Manager (m/w)

### Wodis Sigma

für den Standort Mainz oder Dortmund.

### Das erwartet Sie:

- Strategische Weiterentwicklung unseres wohnungswirtschaftlichen Softwareprodukts Wodis Sigma im Rahmen der Aareon Smart World
- Verantwortung für die Gestaltung, Positionierung, Weiterentwicklung und Umsetzung aktueller und zukünftig relevanter Produkt- und Dienstleistungsideen in Zusammenarbeit mit unseren Kunden und unter Berücksichtigung der konzernweiten Unternehmensstrategie
- Mitverantwortung für die wirtschaftliche Zielerreichung der verantworteten Produktgruppe und Treiber im verantworteten Business Development Prozess
- Erarbeitung qualitativ hochwertiger und abgestimmter Vorschläge hinsichtlich aller relevanten Arbeitsschritte und Tätigkeiten im Business Development Prozess
- Unterstützung der Bereiche Consulting und Sales sowie Zusammenarbeit mit allen weiteren relevanten Schnittstellen zur weiteren Etablierung der Aareon Smart World im Markt
- Präsentation der Lösungen im Rahmen von Kunden-Präsentationen sowie bei Veranstaltungen

### Das erwarten wir:

- Erfolgreich abgeschlossenes Studium (mit wirtschaftlicher oder immobilienwirtschaftlicher Ausrichtung) oder abgeschlossene vergleichbare Berufsausbildung und langjährige Berufserfahrung
- Mehrjährige Erfahrung im Consulting- und Projektgeschäft
- Erfahrung in der Immobilienwirtschaft und im Design immobilienwirtschaftlicher Software wünschenswert
- Nachgewiesene Projektmanagementenerfahrung
- Sehr gute Kenntnisse in Prozess- und Kommunikationstechniken
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Hohe Dienstleistungs- und Kundenorientierung
- Selbständige und systematische Arbeitsweise, souveränes Auftreten
- Verhandlungssichere Deutschkenntnisse und hohe Reisebereitschaft

Neugierig? Wir auch!

Bitte nutzen Sie unser komfortables Bewerbungsformular und senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen direkt an Alexander Beucher.

Für Fragen steht Ihnen Herr Beucher unter +49 6131 301-264 oder [Alexander.Beucher@aareon.com](mailto:Alexander.Beucher@aareon.com) gerne zur Verfügung.

Weitere Informationen:  
[www.aareon.de/Karriere](http://www.aareon.de/Karriere)



## MIETRECHT

## BGB § 546 a

**Nutzungsentschädigung und Minderung**

Eine vollständige Räumung setzt die Rückgabe sämtlicher Schlüssel der Mietsache voraus.

OLG Koblenz, Urteil vom 18.4.2018, 5 U 1161/17

**Bedeutung für die Praxis**

Die Mieterin war nach vorheriger erfolgloser Fristsetzung zur Abhilfe zur außerordentlichen fristlosen Kündigung des Mietverhältnisses aus wichtigem Grund berechtigt. Allerdings konnte nach ausbleibender Rückgabe der Mietsache vom Vermieter für die Dauer der Vorenthaltung eine Nutzungsentschädigung verlangt werden. Dabei scheiterte die Rückgabe der Mietsache nicht daran, dass die Mieterin das Objekt nicht vollständig geräumt, sondern vielmehr zahlreiche Ausstattungsgegenstände sowie das Mobiliar zurückgelassen hatte. Denn der Vermieter hatte sein Vermieterpfandrecht ausgeübt. In einem solchen Fall scheidet ein Vorenthalten der Mietsache bei ungeräumter Rückgabe aus. Die vollständige Räumung der Mietsache ist indes auch dann nicht gegeben, wenn der Mieter zwar seine Sachen aus den Räumen entfernt (oder sie wie vorliegend in diesen zurücklassen darf), die Schlüssel aber zurückbehält. Dabei ist es erforderlich, sämtliche im Besitz des Mieters befindlichen Schlüssel zur Ermöglichung der ungestörten Verfügung über die Mietsache zurückzugeben. Geschuldet wird grundsätzlich die vollständige Bruttomiete als Nutzungsersatz. Eine Kürzung wegen eines Minderungsrechts kam vorliegend nicht in Betracht, da bei einer Neuvermietung kein Mangel (wegen des hier ursprünglich fehlenden Konkurrenzschutzes) bestand. Insoweit unterscheidet sich die vorliegend gegebene Sachlage von derjenigen, die bei Baumängeln des Objekts gegeben wäre.

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

## BGB §§ 241, 280, 281, 546

**Schadensersatz bei Schäden an der Mietsache**

Schäden an der Sachsubstanz der Mietsache hat der Mieter zu ersetzen, ohne dass es einer vorherigen Fristsetzung des Vermieters bedarf.

BGH, Urteil vom 27.6.2018, XII ZR 79/17

**Bedeutung für die Praxis**

Der für das Wohnraummietrecht zuständige VIII. Senat des BGH hatte bereits mit Urteil vom 28.2.2018 entschieden, dass bei Schäden an der Substanz der Mietsache, die durch Verletzung von Obhutspflichten des Mieters entstanden sind, dieser auf Schadensersatz haftet, ohne dass es einer vorherigen Fristsetzung des Vermieters bedarf (vgl. DW 4/2018, S. 69). Dieser Auffassung hat sich nun der für das Gewerberaummietrecht zuständige XII. Senat des BGH angeschlossen. Er stellt hierbei ►

## INHALT

## MIETRECHT

- 69 BGB § 546 a  
**Nutzungsentschädigung und Minderung**
- 69 BGB §§ 241, 280, 281, 546  
**Schadensersatz bei Schäden an der Mietsache**
- 70 BGB § 535 Absatz 1 Satz 2  
**Instandsetzung und Minderung trotz fehlender Wohnungsnutzung**



## WEG-RECHT

- 70 WEG §§ 21, 23 ff.  
**Keine Beschlusskompetenz der Wohnungseigentümer für ein Kontaktverbot zu Mietern**
- 70 WEG §§ 20 Abs. 1, 21, 27 Abs. 1 Nr. 1  
**Durchführung von Beschlüssen: Wer haftet, wer darf klagen?**
- 71 WEG §§ 10 Abs. 2 S. 3, 15 Abs. 1 und Abs. 3  
**Zweckbestimmungswidrige Nutzung einer Teileigentumseinheit zu Wohnzwecken**
- 71 WEG § 16 Abs. 3  
**Bewusstsein bei der Beschlussfassung zur Änderung der bisherigen Kostenverteilung**



Fordern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an: [www.diewohnungswirtschaft.de](http://www.diewohnungswirtschaft.de)

**RA Heiko Ormanschick**

Mietrecht  
Blankeneser Bahnhofstraße 46, 22587 Hamburg  
Telefon: 040 866060-0  
kanzlei@ormanschick.de, www.ormanschick.de

**RiAG Dr. Olaf Riecke**

WEG-Recht  
Baumweg 1, 22589 Hamburg  
Telefon: 040 871683  
olaf@riecke-hamburg.de, www.riecke-hamburg.de

**Online:**

Die Urteile können Sie als Langversion im Internet unter [www.diewohnungswirtschaft.de/urteile](http://www.diewohnungswirtschaft.de/urteile) einsehen.

**Nutzung der QR-Codes:**

1. Laden Sie sich eine QR-Code-App auf Ihr SmartPhone (z. B. barcoo, QuickMark Barcode Scanner, i-nigma).
2. Scannen Sie den gewünschten QR-Code mit der App.
3. Viel Spaß beim Lesen!

u. a. darauf ab, dass dem Geschädigten die Wahlmöglichkeit zwischen der Naturalrestitution einerseits und einem Zahlungsanspruch auf den zur (Wieder-)Herstellung der beschädigten Sache erforderliche Geldbetrag andererseits eröffnet ist. Der Vermieter könne deshalb nach seiner Wahl Naturalrestitution oder direkt Geldersatz verlangen. Er kann seine Ersetzungsbefugnis grundsätzlich auch ohne Angabe von Gründen ausüben, muss sich für die getroffene Wahl also nicht rechtfertigen und sich auch sonst zu ihrer Umsetzung nicht mit dem Schädiger ins Benehmen setzen. Damit werden nicht nur Abwicklungsstreitigkeiten darüber vermieden, ob eine Schadensbeseitigung des Mieters gelungen ist und vom Vermieter als tauglich akzeptiert werden muss. Die Ersetzungsbefugnis sichert dem Vermieter gerade auch das ihm zustehende Recht, sich bei Ausführung der Schadensbeseitigung ausschließlich an seinen eigenen Wiederherstellungsinteressen zu orientieren.

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

### BGB § 535 Absatz 1 Satz 2

## Instandsetzung und Minderung trotz fehlender Wohnungsnutzung

**Für die Pflicht des Vermieters, die Wohnung fortlaufend instandzuhalten, ist es unerheblich, ob der Mieter die Wohnung tatsächlich nutzt.**

**BGH, Urteil vom 22.8.2018, VIII ZR 99/17**

#### Bedeutung für die Praxis

Ein längerer Ausfall der Gastherme stellt einen Mangel dar. Da die Wohnung mit Heizung vermietet wurde, schuldet der Vermieter die Versorgung mit Wärme, mithin die Überlassung einer intakten Heizanlage und damit auch die Warmwasserversorgung. Die Überlassung der Wohnung an Dritte vermag einen Anspruch auf Instandsetzung der Gastherme nicht auszuschließen. Den Vermieter trifft die Pflicht, die Wohnung zum vertragsgemäßen Gebrauch zu überlassen und sie fortlaufend in diesem Zustand zu erhalten. Für das Bestehen dieser Hauptleistungspflicht ist es unerheblich, ob der Mieter die Sache tatsächlich nutzt und ihn der Mangel daher subjektiv beeinträchtigt. Ob dem Mieter im Hinblick auf die Überlassung der Wohnung an Familienangehörige insoweit ein vertragswidriges Verhalten anzulasten ist, kann dahinstehen, weil durch eine etwaige Vertragsverletzung der Mieter die Pflicht des Vermieters, die Mietsache in einem zum vertragsgemäßen Gebrauch geeigneten Zustand zu erhalten, angesichts des mangels Kündigung fortbestehenden Mietverhältnisses nicht berührt wurde. Auch einem Minderungsbegehren steht die Überlassung der Wohnung an Dritte nicht entgegen. Die Minderung tritt kraft Gesetzes ein. Daher kann der Vermieter ebenso wie bei der Instandhaltungspflicht nicht mit Erfolg einwenden, der Mieter hätte die Mietsache, auch wenn sie zum vertragsgemäßen Gebrauch bereit gewesen wäre, doch nicht genutzt.

RA Heiko Ormanschick, Hamburg

### WEG-RECHT

#### WEG §§ 21, 23 ff.

## Keine Beschlusskompetenz der Wohnungseigentümer für ein Kontaktverbot zu Mietern

**Es besteht keine Beschlusskompetenz für einen Beschluss über ein Verbot der Kontaktaufnahme von Eigentümern zu Mietern anderer Eigentümer ohne deren Wissen.**

**LG Frankfurt/M., Urteil vom 17.5.2018, 2-13 S 31/16**

#### Bedeutung für die Praxis

Ein generelles Betretungsverbot von vermieteten Wohnungen anderer Miteigentümer trotz Zustimmung der Mieter ohne Wissen der Miteigentümer kann nicht beschlossen werden.

Es können durch Beschluss dem einzelnen Wohnungseigentümer keine Unterlassungspflichten auferlegt werden. Anderes gilt nur, wenn es eine entsprechende Vereinbarung der Wohnungseigentümer gibt oder ein entsprechendes Kontaktverbot in der Gemeinschaftsordnung geregelt ist. Der einzelne Wohnungseigentümer dagegen könnte wohl seinen Miteigentümern die direkte Kontaktaufnahme – ohne Beschluss – untersagen und etwa auf seinen Anwalt als Ansprechpartner verweisen.

Dr. Olaf Riecke, Hamburg

#### WEG §§ 20 Abs. 1, 21, 27 Abs. 1 Nr. 1

## Durchführung von Beschlüssen: Wer haftet, wer darf klagen?

- 1. Die Pflicht zur Durchführung von Beschlüssen der Wohnungseigentümer trifft den Verwalter und nicht die Wohnungseigentümergeinschaft; daher begründen Pflichtverletzungen des Verwalters, die sich auf die Durchführung von Beschlüssen beziehen, keine Schadensersatzansprüche einzelner Wohnungseigentümer gegen die Wohnungseigentümergeinschaft (insoweit Aufgabe von Senat, Urteil vom 13.7.2012, V ZR 94/11, NJW 2012, 2955 Rn. 17 ff.; Urteil vom 25.9.2015, V ZR 246/14, BGHZ 207, 40 Rn. 15).**
- 2. Ein Wohnungseigentümer kann von dem Verwalter verlangen, dass er seine gesetzliche Pflicht zur Durchführung von Beschlüssen gemäß § 27 Abs. 1 Nr. 1 WEG erfüllt; dieser Anspruch kann ggf. im Klageweg durchgesetzt werden.**
- 3. Handwerker, Bauleiter oder Architekten, die der Verwalter zur Durchführung einer beschlossenen Sanierung im Namen der Wohnungseigentümergeinschaft beauftragt, sind im Verhältnis zu den einzelnen Wohnungseigentümern nicht Erfüllungsgehilfen des Verbands im Sinne von § 278 Abs. 1 BGB; für Schäden, die solche Auftragnehmer schuldhaft am Sondereigentum verursachen, haftet regelmäßig nicht die Wohnungseigentümergeinschaft, sondern der Schädiger aufgrund der Verletzung von Pflichten aus einem Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten Dritter (Abgrenzung zu dem Senatsbeschluss vom 22.4.1999, V ZB 28/98, BGHZ 141, 224 ff.).**



**BGH, Urteil vom 8.6.2018, V ZR 125/17**

#### **Bedeutung für die Praxis**

Bisher galt, dass der einzelne Eigentümer Ansprüche auf Beschlussumsetzung nur aufgrund einer Ermächtigung durch Eigentümerbeschluss gegenüber dem Verwalter geltend machen konnte. Hierfür spricht auch die praktische Überlegung, dass ansonsten jeder Eigentümer den Verwalter individuell mit der Begründung verklagen könnte, dieser habe einen Beschluss nicht, nicht vollständig oder nicht ordnungsgemäß umgesetzt

(vgl. LG Frankfurt, ZMR 2017, 500; LG Hamburg, ZMR 2016, 393, a. A. allerdings bereits Elzer, ZMR 2017, 459). Das sieht der BGH jetzt anders. Ab Beschlussfassung kommt überhaupt erst eine Inanspruchnahme in Betracht. Vorher sind die übrigen Wohnungseigentümer in der Pflicht, notwendige und sachdienliche Regelungen zu beschließen. Eine eigene Pflicht des Verbands zur Durchführung von Beschlüssen wird vom BGH jetzt verneint.

Dr. Olaf Riecke, Hamburg

---

### **WEG §§ 10 Abs. 2 S. 3, 15 Abs. 1 und Abs. 3**

## **Zweckbestimmungswidrige Nutzung einer Teileigentumseinheit zu Wohnzwecken**

- 1. Die Nutzung einer Teileigentumseinheit zu Wohnzwecken ist in einem ausschließlich beruflichen und gewerblichen Zwecken dienenden Gebäude bei typisierender Betrachtung regelmäßig schon deshalb störender als die vorgesehene Nutzung, weil eine Wohnnutzung mit typischen Wohnimmissionen sowie einem anderen Gebrauch des Gemeinschaftseigentums einhergeht und zu anderen Zeiten – ganztägig und auch am Wochenende – erfolgt; die Teileigentümer haben berechtigtes Interesse daran, dass der professionelle Charakter der Anlage erhalten bleibt, um Konflikte, die durch eine in der Teilungserklärung nicht angelegte gemischte Nutzung hervorgerufen werden können, zu vermeiden.**
- 2. Einer Unterlassungsklage, mit der sich Wohnungseigentümer gegen die zweckwidrige Nutzung einer Einheit wenden, kann der Beklagte nicht im Wege der Einrede entgegenhalten, dass er die Änderung der in der Gemeinschaftsordnung enthaltenen Nutzungsregelung beanspruchen kann; grundsätzlich muss derjenige, der gegen den Willen der übrigen Wohnungseigentümer die Anpassung der Nutzungsregelung erreichen will, eine darauf gerichtete Klage erheben und darf die neue Nutzung erst dann aufnehmen, wenn er ein rechtskräftiges Urteil zu seinen Gunsten erstritten hat (Fortführung des Senatsbeschlusses vom 13.7.1995, V ZB 6/94, BGHZ 130, 304, 312 f.).**

**BGH, Urteil vom 23.3.2018, V ZR 307/16**

#### **Bedeutung für die Praxis**

Wohnnutzung ist nicht schon generell störender als gewerbliche Nutzung. Der BGH-Fall bezog sich auf ein ausschließlich beruflichen und gewerblichen Zwecken dienendes Gebäude. Maßgeblich ist und bleibt, ob die zweckbestimmungswidrige Nutzung bei typisierender Betrachtungsweise mehr stört als die vorgesehene Nutzung. Dann ist sie zu unterlassen.

Der Abänderungsanspruch aus § 10 Abs. 2 Satz 3 WEG kann dem nicht als eine Art Einrede entgegengehalten werden. Der Betroffene muss erst seinen Änderungsanspruch durchsetzen, dann erst müssen die Miteigentümer die neue – bisher unzulässige – Nutzung dulden.

Dr. Olaf Riecke, Hamburg

---

### **WEG § 16 Abs. 3**

## **Bewusstsein bei der Beschlussfassung zur Änderung der bisherigen Kostenverteilung**

**Eine wirksame Änderung des bisher geltenden Verteilungsschlüssels durch Mehrheitsbeschluss gemäß § 16 Abs. 3 WEG setzt voraus, dass aus dem Beschluss hinreichend konkret hervorgeht, dass die Wohnungseigentümer das Bewusstsein hatten, eine Änderung der bisherigen Kostenverteilung für künftige Abrechnungen zu beschließen (Bestätigung von Senat, Urteil vom 11.11.2011, V ZR 65/11, NJW 2012, 603 Rn. 12 und Urteil vom 9.7.2010, V ZR 202/09, NJW 2010, 2654 Rn. 16).**

**BGH, Urteil vom 8.6.2018, V ZR 195/17**

#### **Bedeutung für die Praxis**

Hier treffen den Verwalter Hinweis- und Informationspflichten dahingehend, dass den Abstimmenden aufgezeigt wird, ob und inwieweit § 16 Abs. 3 WEG eine dauerhafte Änderung des Kostenverteilerschlüssels ermöglicht. Im Übrigen sind die Wohnungseigentümer für die Inhalte der gefassten Beschlüsse letztlich selbst verantwortlich und sollten sich rechtzeitig über die im Tagesordnungspunkt genannte Thematik infor-

mieren (vgl. LG Itzehoe ZMR 2016, 728). Der Beschluss muss transparent und hinreichend bestimmt auf einer zureichenden Tatsachengrundlage getroffen werden und für den virtuellen künftigen Erwerber/Rechtsnachfolger aus sich heraus verständlich sein.

Dr. Olaf Riecke, Hamburg

ZAHL DES MONATS

# 511.724

## Wieder mehr Studienanfänger in Deutschland

### STUDIENANFÄNGER IN DEUTSCHLAND BIS 2016/2017

Anzahl der Studienanfänger/-innen im ersten Hochschulesemester in Deutschland in den Studienjahren von 1995/1996 bis 2017/2018

2017/18*	511.724
2016/17	509.760
2015/16	506.580
2014/15	504.882
2013/14	508.621
2012/13	495.088
2011/12	518.748
2010/11	444.719
2009/10	424.273
2008/09	396.800

\* Vorläufige Ergebnisse. Die Angaben für die Studienjahre bis 2012/13 wurden früheren Ausgaben der Publikation entnommen.

Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Zahl der Studienanfänger in Deutschland ist im Studienjahr 2017/18 erneut leicht angestiegen - auf 511.724. Das zeigen aktuelle Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Mehr Studienanfänger gab es mit 518.748 nur 2011/12, als die Wehrpflicht abgeschafft wurde und ein doppelter Abiturientenjahrgang an die Universitäten strömte. Bis zum Jahr 2050 wird die Zahl der Studienanfänger nicht mehr unter 425.000 sinken. Zu diesem Ergebnis kommt eine Modellrechnung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE). Dieser prognostizierte Wert geht von einer unveränderten Tendenz in der Bevölkerung in Richtung eines Studiums aus. Veränderungen nach oben sind deshalb möglich. „Schon jetzt ist erschwinglicher Wohnraum in den stark nachgefragten Universitätsstädten Mangelware“, sagt Matthias Klupp, Mitglied der Geschäftsleitung von Analyse & Konzepte. „Zahlreiche Bundesländer haben deshalb Programme zur Förderung des studentischen Wohnens aufgelegt. Wohnungsunternehmen sollten also Wohnraum für diese Nachfragergruppe verstärkt in ihre Überlegungen zur Portfolioentwicklung einbeziehen. Die Entwicklung wird aber in den einzelnen Universitätsstädten unterschiedlich verlaufen, sodass ein genauer Blick auf die lokale Entwicklung eine wichtige Rolle spielt.“

### IMPRESSUM >>> DW DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

**HERAUSGEBER UND VERLAG**

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

**Ein Unternehmen der Haufe Group**

Standort Hamburg, Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg

**Geschäftsführung:** Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

**Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408

**Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua, USt-IdNr. DE812398835

**Redaktionsanschrift:** DW Die Wohnungswirtschaft, Hufnerstraße 28, 22083 Hamburg, Telefax: 040-211165-3332, redaktion@diewohnungswirtschaft.de, www.diewohnungswirtschaft.de

**Veröffentlichungen:** Zum Abdruck angenommene Beiträge und Abbildungen gehen im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen in das Veröffentlichungs- und Verbreitungsrecht des Verlages über. Überarbeitungen und Kürzungen liegen im Ermessen des Verlages. Für unaufgefordert eingesandte Beiträge übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für mit Namen gekennzeichnete Beiträge übernimmt der Einsender die Verantwortung. Honorare für Veröffentlichungen werden nur an Inhaber der Rechte gezahlt. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Das gilt auch für das Erfassen und Übertragen in Form von Daten. Die allgemeinen Geschäftsbedingungen stehen vollständig unter www.haufe.de.

**Partner in Österreich:** Robert Koch, Wohnen Plus, Singerstraße 8/10 · A-1010 Wien

**Partner in der Schweiz:** Daniel Krucker, Verlag wohnen, Bucheggstraße 109 · Postfach · CH-8042 Zürich

**MEDIA SALES (PRINT/ONLINE)**

Heike Tiedemann, 040-211165-41, heike.tiedemann@haufe.de  
Sven Gehwald, 0931-2791-752, sven.gehwald@haufe.de  
Klaus Sturm, 0931-2791-733, klaus.sturm@haufe.de

**DW-STELLENMARKT**

Michaela Freund, 0931-2791-777, stellenmarkt@haufe.de

**BUCHUNGEN/DISPOSITION/DRUCKDATEN**

Tel. 0931-2791-770, Fax 0931-2791-477, daten@haufe.de

Für Anzeigen gilt die Preisliste ab 1.1.2018.

www.mediacyber.haufe.de

**ABONNENTENSERVICE UND VERTRIEB**

**Aboverwaltung:** Telefon (kostenfrei): 0800-7234249, Telefax (kostenfrei): 0800-5050446, Zeitschriften@haufe.de

**Bezugspreise:** Jahresabonnement 138,40 €, einschließlich 7 % Mehrwertsteuer. Einzelheft 15,20 €. Abonnementskündigungen sind mit einer Frist von sechs Wochen zum Quartalsende möglich und schriftlich an den Verlag zu richten (Preise ab dem 1.1.2018).

**Erscheinungsweise:** monatlich

**Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. Kg, Gewerbering West 27, D-39240 Calbe (Saale) ISSN 0939-625X



**Ulrike Trampe (UT)**  
Chefredakteurin  
ulrike.trampe@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-34



**Olaf Berger (OB)**  
Redakteur  
olaf.berger@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-35



**Annika Klaußmann (AK)**  
Redakteurin  
annika.klaussmann@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-59



**Nikola Treichel (NT)**  
Volontärin  
nikola.treichel@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-44



**Jana Schulz**  
Redaktionsassistentin  
jana.schulz@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-32



**Heike Tiedemann (HT)**  
Verkaufsleitung Hamburg  
heike.tiedemann@diewohnungswirtschaft.de  
Telefon: 040-211165-41



**Monika Glüeck**  
Grafikerin  
monika.gluECK@haufe-lexware.com  
Telefon: 0931-2791-620

Fordern Sie unseren wöchentlichen Newsletter an:  
[www.diewohnungswirtschaft.de](http://www.diewohnungswirtschaft.de)

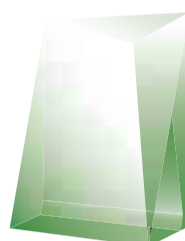


# Ausschreibung DW-Zukunftspreis der Immobilienwirtschaft 2019

Digitale Arbeitswelten



Bewerben Sie sich hier unter  
[www.dw-zukunftspreis.de](http://www.dw-zukunftspreis.de)



Zukunftspreis der  
Immobilienwirtschaft  
**DW | 2019**



## BEZAHLBARER WOHNRAUM BRAUCHT IDEEN

## B&O HOLZ-HYBRID-SYSTEMHÄUSER

### SERIELLES BAUEN MIT HOHEM VORFERTIGUNGSGRAD

- Gebäude zwischen drei und sieben Geschossen
- Innovative Baukonzepte
- Dachaufstockungen
- Parkplatzüberbauungen
- Außenfassaden mit Putz oder Holz
- Optimierte Bauprozesse

Bauen in Serie, mit vorgefertigten Modulen  
und nachhaltigen Rohstoffen:

[www.bo-gruppe.de](http://www.bo-gruppe.de)

