

immobilien wirtschaft

IMPULSE FÜR INSIDER

VERSICHERUNGEN Anlagestrategien für Immobilien auf dem Prüfstand

LOGISTIKIMMOBILIEN Die Landkarte füllt sich mit immer neuen Standorten

ENERGIETRÄGER & EFFIZIENZ Startklar für den Primärenergiefaktor

Innovations- kultur

UNTERNEHMEN GEHEN
VERSCHIEDENE WEGE



Thomas Röhrs
Fondsmanager Unilmmo: Deutschland
Union Investment



Der wichtigste Maßstab, um Chancen und Risiken zu bewerten: unser Produktversprechen.

Wir investieren vorausschauend. Durch erfahrenes Fondsmanagement.

Seit mehr als 50 Jahren geben wir Anlegern unser Produktversprechen: eine verlässliche Vermögensanlage mit ausgewogenem Rendite-Risiko-Verhältnis. Als größter Anbieter Offener Immobilienfonds in Deutschland haben wir die Erfahrung und den Weitblick, wie man Risiken bewertet, bewusst eingeht und zeitlich ausbalanciert. Um für unsere Anleger attraktive Chancen an den Märkten und bei unseren Bestandsimmobilien wahrzunehmen. Investieren wir gemeinsam in die Zukunft.

Erfahren Sie mehr über vorausschauende Immobilien-Investments:
www.union-investment.de/realestate

Lage, Lage, Lage



„Die Lage ist möglicherweise ernst. Möglicherweise nicht. Jedenfalls verändert sie ‚Lage, Lage, Lage‘.“

Dirk Labusch, Chefredakteur

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Rote Zelte baut die SPD auf Marktplätzen nur noch auf, weil man es von ihr erwartet“, sagt SPD-Politiker Schneider auf welt.de, die Zeit dafür sei aber längst vorbei. Kommt es mir nur so vor, oder hinterfragt gerade jeder alles und jedes? Das Hinterfragen von Gewohnheiten, Traditionen, Geschäftsmodellen ist neuer Volkssport geworden. Im Grunde berechtigt, aber ein bisschen viel des Guten. „Makler braucht kein Mensch mehr!“ „Verwalten macht die Maschine.“ „Banken nein. Plattformen ja.“ Plattformbetreiber sagen das. Leser, treibt Volkssport, hinterfragt jedes Hinterfragen! Ist es altruistisch? Ernst gemeint? Stecken Interessen dahinter? Stimmt die Frage vielleicht trotzdem? Dann wird herauskommen, dass die Lage nicht überall gleich ernst ist. Eines jedoch ist sie: spannend!

Jedenfalls bringt diese neue Lage „die Lage“ in Bewegung. Berlin-Mitte oder Kreuzberg etwa waren nicht von jeher berühmt dafür, etwas mit dem Dorado zu tun zu haben, nach dem sich Investoren so sehnen. Das hat sich mit der Ansammlung von Start-ups gerade dort geändert. Auch der Prenzlauer Berg erneuert sich wieder. Die armen jungen Kreativen – eben noch vertrieben – kehren zurück. Wenn auch als Gründer von Start-ups jetzt oft mit Investorengeldern ausgestattet.

Mai und Juni ist die Zeit der Immobilienkongresse. Eine Zeit, in der besonders viel geredet wird. Die Branche wird fordern, die Politik wird den Forderungen entgegenen, und sie wird auch Versprechungen machen. Die Wahlen jedoch werden nicht mit immobilienpolitischen Themen entschieden werden. Diese Zeit zeigt der Immobilienbranche, trotz der immer größeren Rolle, die sie spielt, deutlich, wo sie noch nicht zuhause ist: in der 1A-Lage der Bedeutung.

Ihr

06.2017

INNOVATIONSKULTUR DER LANGE WEG

Um innovativ zu sein, brauchen Firmen flexible Strukturen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur. Das ist leichter gesagt als getan.

10

MARKT & POLITIK

Szene 12

TITELTHEMA

Innovationen
Der lange Marsch zu einer neuen Unternehmenskultur 10

„Das Risiko des Scheiterns besteht“
Interview mit Dipl.-Ing. Susanne Hügel, EBS Universität 14

Initiative Corporate Governance
„Überladung droht“, meint im Kommentar Dr. Jürgen Hübner 16

Wer gehört zu den Köpfen 2017?
Die nominierten Innovatoren 18

INVESTMENT & ENTWICKLUNG

Szene 24

Versicherungen
Vorm Paradigmenwechsel beim Immobilieninvestment? 26

Einzelhandel
Lokale Expertise ist sehr gefragt 28

Logistikimmobilien
Die Landkarte der Standorte füllt sich. Doch in die Peripherie geht niemand 30

Kolumne Eike Becker
Die Themen der Anderen 34



RUBRIKEN:

Editorial 03; **Online** 06; **RICS** 22; **Deutscher Verband** 23; **Tipps, Humor, Meinung** 70;
Termine 72; **Vorschau, Impressum** 73; **Mein liebster Urlaubsort** 74

VERMARKTUNG & MANAGEMENT

Szene 36

Der digitale Hausverwalter...

...im Interview. Tim Ladehof,
 Prokurist Dr. Wentzel, Hamburg
 über buch- und haushalten 38

Corporate Real Estate Management

Bloß nicht nur auf der
 Digitalisierungswelle reiten! 40

IVD-Präsident Michael Schick

fordert eine neue Immobilienpolitik
 für Mieter und Vermieter 42

Maklerrecht

Überraschende Klausel im
 Makleralleinauftrag 43

WEG- & Mietrecht

Verwalterausschluss als Vertreter
 in der Eigentümerversammlung
 (und weitere Urteile) 45

TECHNOLOGIE, IT & ENERGIE

Szene 50

Big Data = Smart Data?

So hilft Data Intelligence bei
 der Standortsuche 52

Start-up-Serie

Mymovingpartner: Neues Team,
 etablierte Partner 55

Energieeffizienz

Der Primärenergiefaktor macht
 Karriere 56

PERSONAL & KARRIERE

Szene 60

„Die Chemie muss stimmen“

Jacobé Gölz, CBRE, Head of Human
 Resources Germany, über Trainees 62

Mitarbeitergespräche

Ein wesentliches Element der Personal-
 entwicklung steht in der Kritik 66



28

EINZELHANDELSINVESTMENTS

Nachfrageüberhang und Angebotsknappheit treiben
 die Preise für Einzelhandelsimmobilien in die Höhe.
 Alternative Anlagestrategien sind gefragt.



56

DER PRIMÄRENERGIEFAKTOR

Effiziente Technologien, die die Anforderungen der EnEV
 sogar übererfüllen, gibt es bereits. Fundstücke von der ISH
 von Lüftung bis Wärmerückgewinnung.

www.haufe.de/immobilien

HAUFE.

THEMEN | JUNI



TOP-THEMA



Mietkaution

Die Mietkaution ist für Vermieter ein wichtiges Mittel, um sich für Ansprüche gegen den Mieter abzusichern. Bei der Vereinbarung, Handhabung und Verwertung der Kautions gilt es einiges zu beachten. So ist die zulässige Kautions etwa der Höhe nach beschränkt und der Vermieter darf eine Barkautions auch nicht einfach auf sein Konto einzahlen. Auch zur Fälligkeit gibt es klare Regeln. Und wenn die Kautions bei einem Kreditinstitut angelegt ist, stellt sich die Frage, wie hinsichtlich der Abgeltungssteuer verfahren wird. Mehr hierüber und zu anderen Fragen rund um die Mietkaution lesen Sie in diesem Top-Thema.

HUMOR



CARTOON FÜR VERWALTER

Das Verwalterdasein muss nicht immer bierernst sein. Günter Bender zeigt die Verwalterarbeit durch die Brille des Cartoonisten – regelmäßig in „Der Verwalter-Brief“.

Die besten Verwalter-Cartoons finden Sie auch online.



AUSZEICHNUNG

Köpfe des Jahres 2017

Wer wird in diesem Jahr zu den „Köpfen der Immobilienwirtschaft“ gekürt? Das wird sich am **21. Juni in Berlin** zeigen. Beim „Tag der Immobilienwirtschaft“ des Zentralen Immobilien Ausschusses ZIA wird das Fachmagazin „Immobilienwirtschaft“ die Preisträger küren. Der Wettbewerb findet in diesem Jahr bereits zum 14. Mal statt. Die Jury setzt sich wie gewohnt aus namhaften Immobilienjournalisten zusam-

Köpfe 2017



men. Als Sponsoren unterstützen in diesem Jahr die WSP Deutschland AG und die Empira AG die Veranstaltung.

Mehr Informationen zu dieser Veranstaltung und wer die Köpfe der vergangenen Jahre waren, finden Sie unter: www.haufe.de/immobilien/koepfe



Kooperationspartner:





Ihre Gebäude sind unsere Leidenschaft: Facility Services von ENGIE.

Moderne Gebäude sind hochkomplex, digitalisiert und vernetzt. Damit alle Prozesse reibungslos laufen, muss ein Facility Service Partner hohe Anforderungen erfüllen. Als Anlagenbauer und Betreiber stecken wir unsere ganze Innovationskraft in jedes neue Projekt und haben die Expertise für Immobilien jeder Größe: Wir betreuen Ihre einzelne Liegenschaft, arbeiten zuverlässig für Multi-Site-Kunden oder managen internationale Portfolios.

Alles am Laufen zu halten ist uns aber nicht genug. Deshalb kombinieren wir unsere FM-Leistungen auch immer mit cleveren Energieeffizienzlösungen. So wird Ihr Gebäude nicht nur komfortabler und sicherer, sondern auch besonders wirtschaftlich.

Wir bringen Menschen und Technik zusammen: **ENGIE Facility Services.**

Markt & Politik

Mieterhöhungen: Die Marktmacht privater Wohnungsunternehmen

Der Vorwurf wird laut, die Macht von Vonovia & Co. sei so groß, dass sie die Mieten in die Höhe treiben könnten. Bundesweit ist das zu verneinen: Laut Zahlen von gdw und EBZ in Bochum werden nur 3,2 Millionen Wohnungen von privaten Wohnungsunternehmen vermietet, das sind 15 Prozent der nicht selbst genutzten Wohnungen. In manchen Metropolen – etwa des Ruhrgebiets – ist diese Marktmacht jedoch vorhanden.



Grafik: Immobilienwirtschaft; Quelle: gdw, EBZ Bochum

*Alle Angaben in Mio. Einheiten

RICS-FOCUS 2017

Digitalisierung: Banken werden sterben

Paradigmenwechsel in 2017: Digitalisierung ist Treiber des Umbruchs in der Immobilienwirtschaft. Das hat der RICS-Focus 2017 in Berlin, der unter dem Thema „Angriff auf etablierte Geschäftsmodelle“ stand, den etwa 260 Teilnehmern deutlich aufgezeigt. „Erstmals im Jahr 2017 werden die ‚Digital Natives‘ die größte Kundengruppe sein, die Dienstleistungen online nachfragen“, stellte Susanne Eickermann-Riepe FRICS fest.

Interessant auch: Konnten sich Unternehmen, die bei der digitalen Entwicklung mit ihren bisherigen Kunden auf Augenhöhe waren, auf die Loyalität dieser Kunden verlassen, ändert sich dies nun. „Wenn die Kundennachfrage nach digitalisierten Angeboten massiv zunimmt, werden ... digitale Produkte stark an Bedeutung gewinnen“, zeigt sich RICS-Präsident Martin Eberhardt überzeugt.

Crowdfunding gilt als Paradebeispiel für ein digitales Geschäftsmodell in der Immobilienwirtschaft. Die Beschaffung von eigenkapitalersetzenden Darlehen durch eine größere Gruppe von Investoren läuft quasi papierlos. Dass dies auch für die Beschaffung von Mezzanine-Kapital gelten wird, hat der RICS-Focus gezeigt.

Es wird als Angriff auf die Vertriebswelt gesehen: Bei der Bereitstellung von Eigenkapital wird künftig eine Plattform Anbieter und Nachfrager zusammenbringen. „Finanzierung wird online sein.“ Das war die Erwartung des Diskussionsforums mit Vertretern von Banken und Crowdfunding-Plattformen.

24.500

Sozialwohnungen wurden im Jahr 2016 bundesweit neu gebaut. Das sind 10.000 mehr als im Jahr zuvor, wie aus einem Bericht des Ausschusses für Stadtentwicklung, Bau- und Wohnungswesen von Bund und Ländern hervorgeht. „Durch die Erhöhung der Bundesmittel haben wir eine Trendwende beim sozialen Wohnungsbau geschafft“, sagte Bundesbauministerin Dr. Barbara Hendricks der „Rheinischen Post“.

LANDGERICHT BERLIN BESTÄTIGT MIETPREISBREMSE

Die Mietpreisbremse ist verfassungsgemäß. Dieser Auffassung ist das LG Berlin und bestätigt ein Urteil des AG Neukölln, das eine Vermieterin verurteilt hatte, ihrem Mieter einen Teil der Miete zurückzuzahlen, den es wegen der Mietpreisbremse für überhöht hielt. Gegen die Verfassungsmäßigkeit der Regelung zur Mietpreisbremse in § 556d Abs. 2 BGB bestünden keine Bedenken. Das Grundrecht auf Eigentum werde nicht verletzt. Die Regelung sei geeignet, den Mietanstieg auf angespannten Wohnungsmärkten für einen gewissen Zeitraum zu begrenzen. Es sei nicht zu beanstanden, dass ganz Berlin als Gebiet mit einem angespannten Wohnungsmarkt ausgewiesen sei (LG Berlin, Urteil v. 29.03.2017, 65 S 424/16)



Frank Peter Unterreiner

„Dass bei der Wohnfläche munter unausgebaute – und noch nicht einmal zum Ausbau genehmigte! – Kammern und Bühnen hinzugezählt werden, ist fast schon Standard.“

KOLUMNE

Der anlegende Mensch will betrogen sein

Es scheint so, als würde es inzwischen selbst den Wohnungsmaklern unwohl ob der hohen Kaufpreise in den deutschen Metropolen. Dass bei der Wohnfläche munter unausgebaute – und noch nicht einmal bereits zum Ausbau genehmigte! – Kammern und Bühnen hinzugezählt werden, das ist fast schon Standard. Senkt es doch den Kaufpreis pro Quadratmeter. Beliebt ist auch, bei der Mieterliste mit Ist- und Soll-Mieten zu arbeiten. Das soll Potenziale suggerieren. Und bei der Berechnung des Kaufpreisfaktors wird dann ganz selbstverständlich auf die Soll-Miete abgestellt. Das bedeutet, dass die Werte der Käufer heben darf, den Kaufpreis dafür aber fröhlich vorab der Verkäufer kassiert. Jüngst wurde ein zuletzt vor 35 Jahren saniertes Gebäude mit einer Mietrendite von 2,8 Prozent angeboten. Sportlich! Nach aufwändiger Besichtigung stellte sich heraus: Die momentane Mietrendite liegt bei 1,9 Prozent. Die genannten 2,8 Prozent wären nur zu erzielen, wenn das Haus auf einen Schlag komplett neu vermietet werden würde. Und selbstverständlich waren bei der Wohnfläche unausgebaute Kammern und die Bühne berücksichtigt. Sehr sportlich oder unverschämt? Das Image des Berufsstands hebt es jedenfalls nicht.

Es kann auch kein Trost sein, dass es in anderen Branchen noch wilder zugeht. So meldete das vor allem bei Jugendlichen beliebte Internetunternehmen Snapchat für das erste Quartal einen Umsatz von 149,7 Millionen US-Dollar – und dies bei einer wahnwitzigen Marktkapitalisierung von 28 Milliarden Euro. Der Vorstandsvorsitzende Evan Spiegel genehmigte sich dabei laut „Handelsblatt“ einen Sonderbonus von 750 Millionen Euro. Wahnsinn! Es scheint, dass der Mensch – Immobilieninvestor wie Aktienkäufer – belogen werden will. Sich in die Tasche lügen, wird das wohl genannt. Beruhigend, dass zumindest der Aktienkurs von Snapchat nach Bekanntgabe der Quartalszahlen um rund ein Viertel einbrach. Ob das tolle Haus mit der fantastischen Renditechance noch am Markt ist, das wissen wir hingegen nicht ...

SINNVOLLER ALS EIGENHEIMZULAGE

ZIA: Plädoyer für Senkung der Grunderwerbsteuer

Die Erwerbsnebenkosten für den Immobilienkauf sind in Deutschland im europäischen Vergleich unverhältnismäßig hoch, wie Studien zeigen. Dabei wäre dem ZIA zufolge eine neue Förderung oder die geplante Wiedereinführung der Eigenheimzulage nicht notwendig, wenn der Gesetzgeber stattdessen auf eine Reduktion der Hemmnisse beim Immobilienkauf, explizit die Senkung der Grunderwerbsteuer, setzte.

Das ist auch die Kernaussage des Gutachtens „Zur Rationalität einer neuen Eigenheimförderung“, das das IW Köln im Auftrag des ZIA aktuell erstellt hat.

„Der Bau neuer Mietwohnungen lässt sich nur mit einer höheren linearen Gebäudeabschreibung nachhaltig ausweiten“, kommentiert Haus & Grund-Präsident Rolf Kornemann die Pläne des Bundes und der Länder, eine neue degressive Sonderabschreibung für den Mietwohnungsbau einzuführen. Die soll im Jahr der Anschaffung oder Herstellung und im folgenden Jahr bis zu jeweils zehn Prozent und im dritten Jahr bis zu neun Prozent der Bemessungsgrundlage betragen. Die geplante Sonderabschreibung werde jedoch Spekulanten anziehen, die auf eine kurzfristige Steuerersparnis aus sind und danach das Objekt wieder abstoßen.



Wie können Unternehmen aus ihrer Innovationskultur einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren?

TRANSFORMATION

Der lange Weg zur Innovationskultur

Kaum eine immobilienwirtschaftliche Fachtagung kommt momentan ohne das Thema Innovation – meist in Kombination mit Digitalisierung – aus. Doch um innovativ zu sein, brauchen Unternehmen flexible Strukturen und eine innovationsfördernde Unternehmenskultur. Wie gehen sie vor? Völlig unterschiedlich ...

Ausgerechnet im edelsten Abschnitt des traditionsreichen Berliner Kurfürstendamms wird Innovation vorgelebt. Dort befindet sich ein repräsentativer Gründerzeitbau, dessen Dachgeschoss wie ein Vorzeigebispiel der neuen Arbeitswelt wirkt: Großzügige Gemeinschaftsbüros werden ergänzt durch Zellen, in die sich Mitarbeiter zum Telefonieren zurückziehen können. In der im Stil einer Lounge eingerichteten Arena treffen sich gerade Mitarbeiter zur Videokonferenz mit den Kollegen an anderen Standorten. Die Küche mit ihren Design-Möbeln ist nicht in einen dunklen Winkel verbannt, sondern dem offenen Empfangsbereich zugeordnet. Und in einem der transparenten Besprechungsräume sitzen Martin Czaja, Daniel Seifert-Ziehe und Inga Kühn und erklären, was für sie Innovation bedeutet.

„Wenn man an seinen Prozessen nichts ändert, wird man vom Markt verschwinden“, sagt Daniel Seifert-Ziehe, der seit Anfang dieses Jahres die neu geschaffene Position des Leiters Digitale Transformation bei der Beos AG bekleidet. „Innovation bedeutet eine andere Art zu denken“, betont Inga Kühn, die im Bereich Daten und Prozesse bei dem auf Unternehmensimmobilien spezialisierten Investmentmanager arbeitet. Und Beos-Vorstand Martin

Czaja macht klar: „Wir befassen uns intensiv mit Innovation.“ Das tun auch viele andere Marktteilnehmer – jedenfalls geht so ziemlich jeder immobilienwirtschaftlichen Führungskraft das Wort „Innovation“ mittlerweile so leicht über die Lippen wie vor einigen Jahren der Begriff „Nachhaltigkeit“. Doch ist Innovation mehr als ein Modewort? Wie lässt sich Innovation im Unternehmen umsetzen? Wie können die Mitarbeiter auf dem Weg der Transformation mitgenommen werden? Und wie lässt sich Innovation gestalten, wo sich doch die Entwicklung in einem atemberaubenden Tempo vollzieht?

EINE KULTUR DER TRANSFORMATION Bei der Suche nach Antworten auf diese Fragen bietet es sich an, bei der Beos AG zu beginnen. Denn sie verfolgt das Ziel, ihre gesamte Unternehmensorganisation innovativ zu gestalten. Von einer „Projektwerkbank“ spricht Vorstand Czaja und meint damit, dass Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen bei einem Projekt eng zusammenarbeiten. Erleichtert wird das durch die Arbeitsorganisation. „Wir haben keine fest zugewiesenen Schreibtische mehr“, nennt Czaja ein Beispiel. Stattdessen sucht sich jeder Mitarbeiter den für seine jeweilige Tätigkeit passenden Platz. Ausgedient hat auch die »

SUMMARY » Innovation ist für immer mehr Immobilienunternehmen ein zentrales Thema. » Dabei wird Digitalisierung als wichtigster Treiber der Innovation betrachtet. » Unternehmen wie CBRE, Beos und ECE haben in der zweiten Führungsebene einen Innovationsbeauftragten eingesetzt. » Bei Gesellschaften wie Union Investment Real Estate und Corpus Sireo ist die Zuständigkeit für Innovation auf Geschäftsführungsebene angesiedelt. » Eine zentrale Herausforderung beim Umgang mit Innovation stellt die enorme Geschwindigkeit der Entwicklung dar. » Entscheidend für die Innovationsfähigkeit ist eine offene Unternehmenskultur, die Raum für agile Prozesse und für Scheitern lässt.



„Wir führen zahlreiche Innovationsprojekte gemeinsam mit Start-ups durch. Das macht Spaß, weil die Gründer für ihr Projekt brennen und unfassbar umsetzungswillig sind.“

Dr. Philipp Sepehr, Director Marketing, Research & Innovation, ECE

gute alte E-Mail: Kommunikationsmittel der Wahl ist Slack, ein auf die Bedürfnisse der Arbeitswelt ausgerichteter Messenger-Dienst, der es ermöglicht, Angehörige einer Gruppe immer auf dem gleichen Informationsstand zu halten.

„Weil sich die Anforderungen permanent ändern, brauchen wir ein agiles Projektmanagement“, betont Inga Kühn. Dabei orientieren sich die Beos-Verantwortlichen an Prozessen, wie sie in Start-ups gang und gäbe sind. „Fail early and often“ lautet einer dieser Wahlsprüche – will heißen: besser früh erkennen, dass eine Idee nicht funktioniert, als zu einem späten Zeitpunkt, wenn schon viel Geld verbrannt ist. „Slice the elephant“ nennt Kühn als weiteres Motto: Den Elefanten kann man nicht als Ganzes verspeisen, aber in kleine Stücke portioniert. Ebenso werden große Projekte in zahlreiche Teilschritte unterteilt ohne Anspruch, gleich die perfekte Lösung vorzuweisen. Bei alledem gilt, was Vorstand Martin Czaja sagt: „Wir fördern den Austausch und das freie Denken.“

WO COO UND CIO FÜR INNOVATION SORGEN Genau das strebt auch Jörn Stobbe an, der seit wenigen Monaten Chief Operating Officer (COO) und Mitglied der Geschäftsführung der Union Investment Real Estate GmbH ist. Er spricht sich für eine „Innovationskultur“ aus, „an der alle Mitarbeiter teilhaben. Jeder soll sich in seinem jeweiligen Fachbereich aufgerufen fühlen, etablierte Geschäftsprozesse in Frage zu stellen und über den eigenen Tellerrand hinausblicken, um damit Innovationen anzustoßen“. Dafür brauche es „ein Arbeitsklima, in dem alle ihre Ideen zur Verbesserung von Geschäftsabläufen einbringen können und wollen“. Konkret hat Union Investment beispielsweise eine Innovationsplattform eingerichtet, auf der Ideen eingestellt und von Kollegen bewertet werden können. „Darüber hinaus“, berichtet Stobbe, „haben wir mit der ZukunftsWerkstatt ein neues Format geschaffen, in dem mögliche Innovationen unter einem leitenden Motto über Abteilungsgrenzen hinaus zusammen entwickelt und diskutiert werden.“

Angesiedelt ist das Thema Innovation beim COO – und zwar zusammen mit dem Thema Digitalisierung. Das ist nicht nur bei Union Investment Real Estate so: Innovation und Digitalisierung gehören für die meisten Unternehmen untrennbar zusammen. „Innovation wird heute stark getrieben vom digitalen Wandel“, begründet dies Yvonne Hoberg, Pressesprecherin von Corpus Sireo.

Bei dem zum Swiss-Life-Konzern gehörenden Asset Manager gehört das Thema Innovation folgerichtig zum Aufgabenfeld von Chief Information Officer (CIO) Friederike Buchheister. Direkt bei ihr angesiedelt ist auch der Bereich Digital Transformation & Application Management, der das Ziel verfolgt, die Effizienz der Geschäftsprozesse zu erhöhen. „Außerdem“, sagt Buchheister, „haben wir ein Kernteam Innovation gegründet, das aus Vertretern aller fünf Divisionen besteht.“ Diese Mitarbeiter, stellt Buchheister klar, sind aber nicht für die Innovationsarbeit freigestellt, sondern bleiben voll ins Tagesgeschäft integriert.

NICHT OHNE KONFLIKTE Hinter dieser Aussage verbirgt sich ein Konfliktpotenzial. Denn in Zeiten, in denen die Geschäfte brummen, ist es nicht so einfach, Kapazitäten für die Entwicklung neuer Ideen freizuschaukeln. „Für die Unternehmen stehen Umsatz und Gewinn im Vordergrund. Da fällt es schwer, zwanzig Prozent der Arbeitszeit für neue Ideen abzuzweigen“, gibt Dr. Thomas Herr zu bedenken, der sich seit März dieses Jahres mit dem Titel eines EMEA Head of Digital Innovation bei der Immobilienberatungsgesellschaft CBRE schmücken darf. „Deshalb ist es nötig, bei den Vorgesetzten Überzeugungsarbeit zu leisten und an sie zu appellieren: Denkt an den Long-Term Profit!“

Auf eine weitere Herausforderung macht Jens Leyh aufmerksam, der als Leiter Competence Center Innovationsmanagement beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO branchenübergreifend Unternehmen beim Umgang mit Innovation berät. Für ihn ist es die enorme Geschwindigkeit der Entwicklung, welche die Firmen vor erhebliche Schwierigkeiten stellt. „Bei den Unternehmen ist die Unsicherheit, was als Nächstes kommt, ein großes Thema“, stellt er fest. „Es kommen Entwicklungen auf sie zu, die man noch nicht kennt. Und sie kommen schnell.“

Um damit angemessen umzugehen, empfiehlt auch Leyh „Agilität“ und die Anwendung von Methoden wie Design Thinking. Gleichzeitig macht der Experte auf die Grenzen dieses Vorgehens aufmerksam: „Man kann nicht alles agil machen.“ Deshalb rät er auch davon ab, ausschließlich auf Kreativität und verrückte Ideen zu setzen: „Es braucht beides: die kreative Hand und die Hand, die etwas effizient macht.“

PROPTechs ALS INSPIRATIONSQUELLE Dabei betonen so gut wie alle innovationsorientierten Immobilienunternehmen die Chancen, welche die Beschäftigung mit PropTechs mit sich bringt. Besonders deutlich macht das Jörn Stobbe, dessen Union Investment Real Estate im Mai erstmals den internationalen PropTech Innovation Award vergeben hat: „Ein offener Austausch auf Augenhöhe fördert indirekt auch unsere eigene Innovationsfähigkeit, da wir uns Anregungen von außen holen und gleichzeitig unsere Stärken einbringen.“ Und auch Dr. Philipp Sepehr, als Director Marketing, Research & Innovation bei ECE direkt unterhalb der Geschäftsführungsebene tätig, sagt: „Wir führen zahlreiche Innovationsprojekte gemeinsam mit Start-ups durch. Das macht Spaß, weil die Gründer für ihr Projekt brennen und unfassbar umsetzungswillig sind.“

Der Bereich, den Sepehr beim Hamburger Shopping-Center-Riesen leitet, existiert erst seit 2016. „Wir haben die Abteilungen Marketing, Research und Innovation zusammengelegt, da es kein Innovationsprojekt gibt, an dem nicht verschiedene Bereiche beteiligt sind“, erklärt Sepehr. Das ist aber nicht die einzige Institution im Unternehmen, die sich mit Innovation befasst: Seit 2015 gibt es auch das Marketing & Innovation Committee, in dem sich Führungskräfte aus allen Bereichen einmal monatlich

treffen. „Das ist in unseren Augen zielführender als eine zentrale Innovationsabteilung für die ganze ECE“, sagt Sepehr. „Denn für Innovation spielt der fachübergreifende Austausch eine wichtige Rolle.“ Und noch eine zweite Aussage der anderen Innovationsexperten bestätigt er: „Wir haben den Anspruch, schnell und flexibel zu sein. Das bedeutet auch, Hierarchien abzubauen und scheitern zu dürfen. Scheitern – und vor allem auch Lernen aus dem Scheitern – ist wichtig.“

AUF DER SUCHE NACH DEM NUTZEN Inhaltlich konzentrieren sich Sepehr und seine Mitarbeiter auf konkrete Innovationsthemen im B2C-Bereich. „In unseren Shopping-Centern haben wir die Innovation lange den Mietern überlassen“, sagt der Innovationsbeauftragte. „Vor dem Hintergrund der Digitalisierung müssen wir uns aber als Plattformbetreiber neu erfinden, der Anbieter und Endkunden miteinander verbindet.“ Vorrangig auf interne Prozesse und eine Erhöhung der Effizienz zielt hingegen die Arbeit von Friederike Buchheister bei Corpus Sireo: „Unsere Vision ist es, digitale Ermöglicher für alle Business Units zu werden.“

Sehr umfassend versteht Thomas Herr seine Aufgabe bei CBRE. Drei vorrangige Ziele benennt er: Es gelte, Innovationsstrategien für das Unternehmen zu entwickeln, vorhandene Innovationsprojekte zu identifizieren und miteinander zu verbinden und schließlich die Kontakte zu Wissenschaft und PropTechs zu intensivieren. Big Data, Internet of Things, Virtual und Augmented Reality sowie Blockchain – das sind einige der Innovationsthemen, die nach Ansicht Herrs für die Branche besonders relevant sind.

Und wann schlägt die Innovation in die viel zitierte Disruption um? Innovationsexpertin Susanne Hügel von der EBS sieht das in historischer Perspektive recht entspannt: „Grundsätzlich ist es ganz normal, dass es immer wieder größere Innovations sprünge gibt und Marktteilnehmer verschwinden, wenn diese darauf zu spät reagieren und den Wandel nicht mitgestalten.“ Genau das aber soll nicht passieren, betont Union-Investment-COO Jörn Stobbe: „Wer sich heute traut, echte Innovationen umzusetzen, steigert damit seine Wettbewerbsfähigkeit von morgen.“

Christian Hunziker, Berlin

„Man kann nicht alles agil machen.“

Jens Leyh, Leiter Competence Center Innovationsmanagement beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

„Zur Innovation gehört das Risiko des Scheiterns“

Immobilienunternehmen gelten als vergleichsweise wenig innovativ. Warum das so ist und was dagegen zu tun ist, weiß **Dipl.-Ing. Susanne Hügel**, Research Assistant & Doctoral Candidate an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Wiesbaden. Sie ist Autorin des „Innovationsbarometers der Immobilienwirtschaft 2017“.



„Die Frage ist: Geht es der Immobilienwirtschaft heute einfach gut oder zu gut?“

Frau Hügel, die Immobilienwirtschaft gilt nicht als besonders innovativ. Trifft dieser Eindruck zu? Um dieser Frage nachzugehen, wurde 2014 an der EBS die Forschungsstelle Innovation und Entrepreneurship in der Immobilienwirtschaft ins Leben gerufen. Dass die Immobilienwirtschaft als sehr konservativ wahrgenommen wird, hat unter anderem damit zu tun, dass sie selber nichts produziert und auch keine technischen Anwendungen entwickelt, in denen Neuerungen direkt sichtbar und greifbar werden, sondern dass sie hauptsächlich Dienstleistungen anbietet, bei denen der Innovationsgrad grundsätzlich schwerer zu beurteilen ist als bei Produkten. Festzuhalten ist aber, dass es auch in der Immobilienbranche innovative Unternehmen gibt.

Hat die heterogene Struktur der Immobilienwirtschaft eine innovationsbremsende Wirkung? Eine klare Antwort auf diese Frage habe ich noch nicht, aber eine Hypothese: Weil die Immobilienwirtschaft so kleinteilig organisiert ist und eine Vielzahl an Tätigkeitsfeldern entlang des Lebenszyklus der Immobilie abdeckt, können die sich daraus ergebenden Interdependenzen zwischen den Unternehmen dazu führen, dass ein konservatives Unternehmen die Entwicklung in der gesamten Kette bremst. Hinzu kommt ein zweiter Punkt: Die Kunden von Immobilienunternehmen sind oft nicht die Endkunden bzw. Nutzer, sondern andere Player mit einer ähnlichen Mentalität. Andere Branchen haben Kunden mit unterschiedlichen Ansprüchen und vielschichtigen Hintergründen, sodass dort der Innovationsdruck von außen schon mal höher ist.

Wird die Innovationsbereitschaft nicht auch dadurch gehemmt, dass es der Immobilienwirtschaft momentan wirtschaftlich so gut geht? Das ist eine interessante Hypothese. Wissenschaftliche Unter-

suchungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass die so genannte „R&D search intensity“ (R&D: Research and Development) immer dann gering ist, wenn es einem Unternehmen zu gut oder zu schlecht geht – wenn also entweder alles bestens läuft oder aber die Insolvenz kurz bevorsteht. Die Frage ist: Geht es der Immobilienwirtschaft heute einfach gut oder zu gut? Wenn es ihr gut geht, sind finanzielle und zeitliche Ressourcen vorhanden, um Entwicklungen proaktiv voranzutreiben, und dann wäre jetzt genau der richtige Zeitpunkt, um Innovationstätigkeiten zu verfolgen.

Warum ist Innovation für Unternehmen so wichtig? Schon seit Schumpeter, das heißt seit etwa 100 Jahren, werden Innovationen als wichtige Quelle für unternehmerisches Wachstum gesehen. Für alle Industrien gilt, dass sich Unternehmen an die Veränderungen der Zeit anpassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und weiterhin existieren zu können. Mit Stillstand kommt man früher oder später unter die Räder. Die Digitalisierung führt beispielsweise dazu, dass die Grenzen zwischen Industrien verschwimmen. Ein Hinweis darauf ist, dass die meisten Gründer von PropTechs aus ganz anderen Bereichen stammen.

Stichwort PropTechs: Wie sollen etablierte Immobilienunternehmen mit ihnen umgehen? Es ist auf jeden Fall nicht empfehlenswert, sie zu ignorieren. Ein Unternehmen wird aber auch nicht automatisch innovativ, wenn es ein PropTech übernimmt, sondern nur dann, wenn es selbst innovative Dienstleistungen, Produkte oder Prozesse aufsetzt. Zwar können große Unternehmen die Prozesse und Strukturen von PropTechs nicht eins zu eins übernehmen; so macht es zum Beispiel nicht in jedem Großkonzern mit gewachsenen Hierarchien Sinn, diese pauschal auf flache Hierarchien wie in kleinen

ZUR PERSON Susanne Hügel, Research Assistant & Doctoral Candidate an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

Sie verstärkt seit April 2014 das wissenschaftliche Team am EBS Real Estate Management Institute und besetzt die sovereign-Stelle, welche zusammen mit dem INIT (Institute for Transformation in Industry and Society) gegründet wurde.

Start-ups umzustellen. Von PropTechs lernen können große Unternehmen aber zum Beispiel, was Offenheit und Agilität angeht. Gerade die Kommunikation und der Austausch zwischen den unterschiedlichen Bereichen sind unheimlich wichtig, um an neue und relevante Informationen zu kommen. Außerdem braucht es eine Fehler- und Innovationskultur. Denn zur Innovation gehört auch immer das Risiko des Scheiterns. Es ist eine ihrer Grundeigenschaften, die sich aus der Aufgabe ergibt, eine Idee umzusetzen, die im Prozess meist noch angepasst werden muss.

Braucht es dafür eine andere Kultur des Umgangs mit Mitarbeitern? Braucht es vielleicht sogar andere Mitarbeiter?

Neben einer entsprechenden Kultur unter den Mitarbeitern bedarf es vor allem auch eines anderen Managements, das innovatives Verhalten von Mitarbeitern fördert und fordert. Das Management muss den Mitarbeitern Raum geben, sich einzubringen, ein Ziel vorgeben und zu lassen, dass auch einmal etwas schiefgehen kann. «

Christian Hunziker, Berlin

HINWEIS

Im Frühjahr hat die EBS Universität für Wirtschaft und Recht das „**Innovationsbarometer der Immobilienwirtschaft 2017**“ veröffentlicht. Ein Ergebnis der Untersuchung lautet: „Im Großen und Ganzen scheint sich die Immobilienwirtschaft 2017 noch weiter in ihrer Komfortzone zu befinden.“ Der Ergebnisbericht der Studie steht unter <http://www.ebs-remi.de/innovationsbarometer/> zum Download zur Verfügung.

FLOWFACT
Relations. Apps.

Deine Kunden lieben dich.

Denn du reagierst auf Exposéanfragen in nur drei Minuten.

Die neue Welt des Real Estate Marketing kommt 2017.
Gewinne die Herzen deiner Kunden - mit FLOWFACT.

+ 49 221 995 90 387

www.flowfact.de

Corporate Governance: Überladung droht



Kommentar

Dr. Jürgen Hübner

Die 10 Gebote der Initiative Corporate Governance (ICG) unterscheiden sich wohltuend von dem ausufernden Deutschen Corporate Governance Kodex.

Auch in diesem Jahr wurde der Deutsche Corporate Governance Kodex („DCGK“) in erheblichem Umfang geändert und ergänzt. Die mit konkreten Vorschlägen fundiert unterlegte Anregung des Ausschusses Handelsrecht des Deutschen Anwaltvereins („DAV“), das Jahr für Jahr ausufernde Regelwerk endlich zu verschlanken und Überflüssiges zu streichen, fand wiederum fast kein Gehör.

Man kann eher von einer weiteren Ausuferung mit deutlich mehr Bürokratieaufwand sprechen, die unter anderem in der Einfügung des „Leitbildes des ehrbaren Kaufmanns für ethisch fundiertes eigenverantwortliches Handeln“ Ausdruck gefunden hat. Es fragt sich aber, ob ausufernde Regelwerke mit Allgemeinplätzen und unbestimmten bis hin zu eher konturlosen Begriffen auf zum Teil zweifelhaften rechtlichen Grundlagen der guten Sache nicht eher schaden können.

Eine andere Gefahr, auf die Prof. Axel Jäger hingewiesen hat, droht vom Gesetzgeber. Es macht wenig Sinn, Regeln, die der Gesetzgeber nunmehr mit wachsendem Detaillierungsrad aufstellt, weiter in dem Kodex „mitzuschleppen“. Denn für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen hat der Vorstand ohnehin immer zu sorgen.

Die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft hingegen ist mit ihren Grundsätzen ordnungsgemäßer und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft – ihren 10 Geboten – einen anderen Weg gegangen. Sie bemüht sich um eine griffige Reduzierung auf das Wesentliche bei gleichzeitiger Vermeidung von Gemeinplätzen.

Gute Unternehmensführung erfordert eine klare und eindeutige Werteorientierung im täglichen Handeln; die sklavische Befolgung zahlloser immer unübersichtlicher werdender Detailregeln reicht dafür nicht aus und sollte auch nicht das primäre Kriterium für eine gute Unternehmensführung sein. Verbreitet ist die schnell formulierte Forderung, Regeln nach Geist und Buchstaben zu beachten. Viele neigen dann dazu, den Buchstaben überzubewerten, weil das einfacher erscheint und weniger persönliche Verantwortung zu fordern scheint.

Für die Akzeptanz guter Regeln ist aber der Geist entscheidend, der im Unternehmen gelebt wird, nicht das sklavische Befolgen von „Buchstaben“. Hierfür bieten die 10 Gebote der Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft einen guten lebensnahen Leitfadens.

„Es fragt sich, ob ausufernde Regelwerke mit Allgemeinplätzen und unbestimmten bis hin zu konturlosen Begriffen der guten Sache nicht eher schaden können.“

Dr. Jürgen Hübner, Retired Partner
Latham & Watkins LLP



HAUFE
POWERHAUS

EINFACH BESSERER SERVICE MIT DEM DOKUMENTEN-PORTAL FÜR HAUFE POWERHAUS



Das **Dokumenten-Portal für die Immobilienverwaltungs-Software Haufe PowerHaus** ist eine Online-Plattform zur Archivierung und zum Austausch von Dokumenten. Direkt aus Haufe PowerHaus heraus können Sie jedem Eigentümer, Mieter oder Geschäftspartner die für ihn bestimmten Dokumente online bereitstellen. So können Sie Ihren Kunden einen einzigartigen Service anbieten und sparen zusätzlich Kosten und Aufwände.



www.powerhaus.de/dokumenten-portal

Köpfe und Innovationen

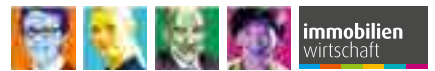
Innovativ sein – darin liegt die Zukunft der Branche, aber wie geht das? Auf dem Tag der Immobilienwirtschaft des ZIA zeichnen wir in diesem Jahr drei Personen aus, die sich um diesen Punkt besonders verdient gemacht haben. Die Nominierten entstammen den Bewerbungen zum ZIA-Innovationsbericht 2017. Die Auswahl treffen, wie in jedem Jahr, Immobilienjournalisten.

Sie betreffen neue Geschäftsmodelle, interne Abläufe und haben oft unglaubliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur. Die Welt um uns herum ist voller Innovationen. Nicht jede ist positiv, nicht jede bleibt, manche verändern nachhaltig alles.

Immer mehr Innovationen gibt es in der Immobilienbranche. Vorgestern noch verschlafen („Wozu brauchen wir ein Fax?“), gestern aufgewacht, ist sie heute durchaus in Teilbereichen Treiber innovativer Prozesse à la „Wer nicht vorangeht, geht mit der Zeit“.

Der Zentrale Immobilien Ausschuss ZIA misst diesem Thema, das niemals Selbstzweck ist, schon seit mehreren Jahren große Bedeutung bei. Die zum Tag der Immobilienwirtschaft stattfindende Innovationsschmiede gibt ihm Raum und ist

Köpfe 2017



aus der Veranstaltung nicht mehr wegzudenken. Auch bei unserer Preisverleihung „Köpfe der Immobilienwirtschaft“ geht es in diesem Jahr um innovative Häupter.

In puncto Nominierungen arbeiten wir erstmals mit dem ZIA zusammen: Die Nominierten rekrutieren sich aus den Bewerbungen um die Aufnahme in den ZIA-Innovationsbericht 2017. Es sind schließlich immer Köpfe, die die Innovationen in Unternehmen vorantreiben. «

Dirk Labusch, Freiburg

immobilien
wirtschaft

Köpfe 2017

DIE „KÖPFE DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT“

werden gekürt auf dem Tag der Immobilienwirtschaft des Zentralen Immobilien Ausschusses ZIA (Innovationsschmiede),
am 21.06.2017 um 12:00 Uhr im Admiralspalast Berlin.



Eine feine Location: der Admiralspalast in Berlin

DIE JURY » Miriam Beul-Ramacher, freie Immobilienjournalistin » Gabriele Bobka, „Der Immobilienbewerter“ » Beatrix Boutonnet, freie Immobilienjournalistin » André Eberhard, „Der Immobilienbrief“ » Dr. Gudrun Escher, freie Immobilienjournalistin » Michael Fabricius, „Die Welt“ » Richard Haimann, freier Immobilienjournalist » Christof Hardebusch, „Immobilienmanager“ » Alexander Heintze, „Immobilienzeitung“ » Christian Hunziker, freier Immobilienjournalist » Dirk Labusch, „Immobilienwirtschaft“ » Kristina Pezzei, freie Immobilienjournalistin » Andreas Remien, „Süddeutsche Zeitung“ » Andreas Schiller, Schiller Publishing House » Ulrike Silberberg, „Die Wohnungswirtschaft“ » Frank Peter Unterreiner, „Immobilienbrief Stuttgart“ » Ruth Vierbuchen, „Handelsimmobilien-Report“ » Dr. Alexander Wachter, „Thomas Daily“ » Gerd Warda, „Wohnungswirtschaft heute“ » Birgitt Wüst, „Immobilienbusiness“

DIE NOMINIERTEN

Köpfe aus Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern

Der Modulare: Stefan Zanetti, Gründer von Allthings, hat eine modulare Applikation entwickelt, die Gebäude mit digitalen Diensten für Nutzer ausstattet, um sie hochwertiger, effizienter und transparenter zu machen.

Die Marktfrau: Dr. Tatiana Chapovalova ist Geschäftsführerin von bespaced.com. Sie wird geehrt für die Entwicklung eines B2B-Online-Marktplatzes mit einem integrierten transaktionsbasierten Reservierungs- und Buchungssystem für flexible Raumbuchungen in Echtzeit.

Der Wegweiser: Alexander Ubach-Utermöhl ist geschäftsführender Gesellschafter bei Blackprint Booster. Er hat die Entwicklung eines Tools vorangetrieben, das Unternehmen hilft, die richtigen PropTech-Start-ups zu finden und mit diesen auf sinnvolle Art und Weise zusammenzuarbeiten.

Der Papierzerstörer: Peter Moog ist CEO der Evana AG. Er verantwortet ein dynamisches Datenmodell, das die Daten aus den verschiedensten Dokumententypen ablegt, das jede relevante Information aus Papier aufnehmen kann und die Abhängigkeiten von Dokumenten und Daten untereinander berücksichtigt.

Der neue Vermittler: Tim Hammermann ist Geschäftsführer von „My Real ID“, einer Lösung, mit der Immobilienanbieter den Bewerbungs- und Kommunikationsprozess von und mit Immobilien-Interessenten erheblich effizienter als bisher gestalten können.

Der Facility-Scanner: Uwe Brodtmann ist Mitglied des Vorstands der Solutiance AG. Das von ihm federführend entwickelte System erfasst Zustände mithilfe von 360°-Kameras, die für die Instandhaltung von Gebäuden mithilfe eines hochauflösenden GPS zentimetergenau gemessene Detailfotos liefern.

Die Entschlüsselerin: Dr. Claudia Nagel zeichnet verantwortlich für die Entwicklung eines Zutrittsberechtigungs-systems, das Haus- und Wohnungsschlüssel überflüssig macht. Es ist deutschlandweit bereits in über 4.000 Häusern eingebaut.

Köpfe aus Unternehmen zwischen 50 und 500 Mitarbeitern

Der Nachhaltige: Robert Kitel ist Head of Sustainability & Quality Management alstria office REIT-AG. Er hat eine langfristige Gesamtstrategie zur sicheren Energieversorgung, Senkung der Nebenkosten und der Machbarkeit von CO₂-Neutralität im Gebäudebestand entwickelt.

Der Radikale: Martin Czaja ist Vorstand Asset Management bei Beos und zeichnet verantwortlich für ein zukunftsfähiges Managementkonzept mit den Prinzipien „radikal dezentral“, „radikal mobil“, „radikal digital“, „radikal agil“.

Softer Diligent: Dr. Christian Schede, Leiter Praxisgruppe Immobilienwirtschaft bei Greenberg Traurig Germany, ist Treiber für das Ersetzen des analogen Due-Diligence-Prozesses durch eine Softwarelösung, auf deren Grundlage Transaktionspartner langfristig ihre Prüfungen vornehmen können.

Der Wettermann: Jochen Schenk, Vorstand Real I.S. AG, zeichnet zusammen mit dem REMI der EBS verantwortlich für die Gründung eines Innovationsbarometers als Gradmesser für den Transformationsdruck der Immobilienbranche.

Der Konzentrador: Dr. Reinhard Kutscher, Vorsitzender der Geschäftsführung der Union Investment Real Estate GmbH, verantwortet die Implementierung einer Software, in der für die externen Gutachter alle zur Immobilienbewertung notwendigen Daten in einem System gebündelt werden.

Der Weltenverbinder: Philipp Pausder, Co-Gründer und Geschäftsführer von Thermondo, hat Handwerker und IT-Experten zusammengebracht um gemeinsam Prozesse und digitale Werkzeuge zu erarbeiten, mithilfe derer sich der Heizungswechsel schneller, präziser und effizienter durchführen lässt.

DIE NOMINIERTEN

Köpfe aus Unternehmen ab 500 Mitarbeitern

Der Zauberer: Dr. Thorsten Huff ist Head of Sustainability CBRE Germany und hat eine Methode entwickelt, mithilfe derer sich Nachhaltigkeit messen lässt. Ausdruck findet diese Methode in einer Applikation.

Der Schäumende: Dr. Florian Stadlbauer ist Leiter des Commerz Real DigitalWerks. Er hat eine Kampagne aufgesetzt mit der Vision: Die Commerz Real soll erster „Digitaler Asset Manager Deutschlands“ werden. Mitarbeiterideen werden auf Bierdeckeln eingesammelt.

Der Gründer: Kai Zimprich ist Head of Digital Services Germany bei Jones Lang LaSalle SE. Die von ihm verantwortete Schaffung des zentralen Unternehmensbereichs Digital Services Germany führte bereits zu nachweisbarer Effizienz- und Produktivitätserhöhung im Unternehmen.

Der Nimmerleere: Dietmar Amels hat als Geschäftsführer der LEG Wohnen Service GmbH den Prozess der Leerstandsbehebung digitalisiert. So können fertig gebündelte Leistungspakete für Handwerkerdienstleistungen direkt beauftragt und Renovierungsprozesse verschlankt werden.

Der Klugmacher: Jörg Schielein LL.M. ist verantwortlicher Partner für den Facility-Management-Bereich bei Rödl & Partner. Er ist verantwortlich für die Entwicklung einer Lösung, die 2.000 Regelwerke in Beziehung setzt zur konkreten Immobilie, sodass Facility Manager genau wissen, was sie beachten müssen.

Der Berechner: Rolf Brunkhorst hat als Leiter Nachhaltigkeit bei Schüco International den „Sanierungskalkulator“ entwickelt, der die fundierte Einschätzung ermöglicht, ob sich eine Sanierung rentiert oder nicht.

Die E-Mobile: Joanna Fisher, Managing Director Center Management bei ECE, hat einen Leitfadens geschrieben mit der Zielsetzung, eine nachhaltige Elektromobilität von Besuchern und Mitarbeitern in Shopping-Centern zu fördern.

Sponsoren



„Innovation ist ein entscheidender Faktor in der Immobilienbranche. Ein kompetitives Marktumfeld und die anstehenden Veränderungen durch die Digitalisierung der Branche erfordern kreative Ansätze und die Bereitschaft zu Veränderung. Dabei liegt es an den handelnden Personen als Ideengeber und Treiber, diese Veränderung voranzubringen. Wir als innovatives Unternehmen fördern daher sehr gerne den ‚Immobilienköpfe‘-Award.“

Florian van Riesenbeck
FRICS, Vorstand Empira Asset Management AG



„Das Gewöhnliche in Frage stellen, innovativ sein und Landschaften nachhaltig gestalten – das bedingt Persönlichkeiten mit Visionen, Hingabe und Willen. Der ‚Immobilienköpfe‘-Award motiviert und ehrt genau diese Menschen und steht für eine Zukunftsmeinung, die wir mitvertreten. Es ist unser Selbstverständnis, das uns inspiriert, diesen Preis zu fördern.“

Steffen Göbel
Director Buildings & Industry North-East

INNOVATIONEN

Köpfe 2017

Von Immobilien-
journalisten gewählt



immobilien
wirtschaft

Präsentiert auf dem Tag
der Immobilienwirtschaft

am 21. Juni 2017 in Berlin



Weitere Informationen:

www.haufe.de/immobilien/koepfe

Kooperationspartner:





RICS-Focus 2017: Digitale Transformation beginnt im Kopf

RICS Das Jahr 2017 markiert einen Paradigmenwechsel bei der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Das hat der 13. RICS-Focus, der am 27. April mit rund 260 Teilnehmern in Berlin stattfand, eindrucksvoll aufgezeigt.

www.rics.org/deutschland



Spannende Diskussionen auf dem diesjährigen RICS-Focus: Inwieweit sind etablierte Geschäftsmodelle gefährdet?

„Kann Innovation strategisch sein? Nein. Strategisch ist die Entscheidung zur Innovation.“

Prof. Dr. Sabine Fischer,
Professorin für Ideenökonomie und Unternehmensberaterin, auf dem RICS-Focus 2017

Zum Auftakt der Veranstaltung konstatierte Martin Eberhardt FRICS, Vorstandsvorsitzender der RICS in Deutschland: „Gegenwärtig beobachten wir nicht nur einen Angriff auf etablierte Geschäftsmodelle, sondern auch auf traditionelle Berufsbilder. Die Immobilienunternehmen, Management sowie Mitarbeiter, müssen ihre abwartende Haltung aufgeben, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Unser Bestreben als RICS ist es, bei der digitalen Transformation Unterstützung zu leisten – auf jeder Ebene.“

GEBALLTE KUNDENMACHT Wichtigster Treiber bei der Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft sind die Kunden. „Erstmals im Jahr 2017 werden die ‚Digital Natives‘ die größte Kundengruppe sein, die Dienstleistungen online nachfragen“, stellte Susanne Eickermann-Riepe FRICS, RICS-Vorstandsmitglied und PwC-Partner Financial Service Consulting/German Real Estate Leader, in ihrem Vortrag fest. Konnten sich Unternehmen, die bei der digitalen Entwicklung mit ihren bisherigen Kunden auf Augenhöhe waren, auf deren Loyalität verlassen, ändert sich das nun gravierend.

DIGITALE START-UPS GREIFEN AN Mehr als 200 Bewerbungen für den PropTech Innovation Award, den die Union Investment Real Estate GmbH zusammen mit dem German Tech Entrepreneurship Center im Mai 2017 verlieh, sprechen eine deutliche Sprache. Jörn Stobbe FRICS, COO Union Investment Real Estate, appellierte daher eindringlich an seine Zuhörer: „Digitale Transformation beginnt im Kopf: Raus aus der Defensive!“ Seine Empfehlung: „Beschleunigen Sie Entscheidungsfindungsprozesse. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Neues auszuprobieren. Feiern Sie gemeinsam Ihre Erfolge.“

STEIGERUNGSRATEN VON MEHREREN HUNDERT PROZENT Crowdfunding gilt als Paradebeispiel für ein erfolgreiches digitales Geschäftsmodell in der Immobilienwirtschaft. Die Beschaffung von eigenkapitalersetzenden Darlehen durch eine größere Gruppe von Investoren läuft quasi papierlos und ist ein komplett digitalisierter Prozess. So wie sich in der Bankenlandschaft der Einsatz einer Finanzierungsplattform etabliert hat, wird auch bei der Bereitstellung von Eigenkapital zukünftig eine Plattform Anbieter und Nachfrager zusammenbringen. Das war die Erwartung des Diskussionsforums mit Vertretern von Banken und Crowdfunding-Plattformen. Das Crowdfunding und die Bereitstellung von Mezzanine-Kapital haben in den letzten beiden Jahren Steigerungsraten von mehreren hundert Prozent erfahren. Dieser Trend ist auch 2017 ungebrochen. Damit sind diese digitalen Geschäftsmodelle deutlich über das Versuchsstadium hinausgekommen.

TRANSAKTIONEN IMMER DIGITALER Während das Asset Management bei der Digitalisierung noch in den Kinderschuhen steckt, wie Florian van Riesenbeck FRICS, Vorstand bei der Empira Asset Management AG und Vorsitzender der RICS Professional Group Asset Management, in seinem Vortrag ausführte, ist man beim Kauf, Verkauf und der Vermietung von Immobilien schon wesentlich weiter. Im Markt gegenüber stehen sich seit Jahren erfolgreiche, etablierte Immobilienportale wie Immobilienscout24, auf dem Focus vertreten durch Geschäftsführer Dr. Michael Bütter MRICS (seit Anfang des Jahres auch im RICS-Vorstand), und viele „Junge Wilde“, wie z.B. die Vermietungssoftware Immomio, Letztere oft aus dem Unmut gegenüber herkömmlichen Produkten oder Beschränkungen gewachsen. “



Deutscher Verband für Wohnungswesen,
Städtebau und Raumordnung e.V.

Stärkung der Raumordnung angesagt

Deutscher Verband Wir brauchen eine gestärkte und wirkungsvollere Raumordnungspolitik. Dazu hat der Deutsche Verband zur Bundestagswahl ein aktuelles Positionspapier vorgelegt.

www.deutscher-verband.org

In Deutschland verschärfen sich die regionalen Disparitäten; die Lebensverhältnisse in den Regionen entwickeln sich immer weiter auseinander. Festmachen lässt sich dies an zunehmenden Unterschieden beim Einkommen und Arbeitsplatzwachstum, der Bevölkerungsentwicklung, dem Durchschnittsalter sowie der Infrastrukturausstattung und der öffentlichen Daseinsvorsorge. So liegt das Medianeinkommen in Vorpommern bei 2.027, in der Region Stuttgart bei 3.500 Euro. Die Bevölkerung wuchs in Berlin zwischen 2011 und 2014 um 4,3 Prozent und ging in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg um 3 Prozent zurück; das Durchschnittsalter beider Regionen liegt bei 42,6 bzw. 48,6 Jahren. In Göttingen kommen auf 100.000 Einwohner 64 Allgemeinärzte, in Dortmund nur 34.

WACHSTUMS- UND SCHRUMPFUNGSREGIONEN In wachsenden Regionen wird Wohnraum knapp, Mieten und Immobilienpreise steigen sprunghaft. Die Neuvertragsmiete in München liegt bei knapp 16 Euro/qm, der Preis für ein Standardeinfamilienhaus bei 1,18 Millionen Euro. Günstiger ist die Miete mit vier Euro/qm in Wunsiedel; in der Region Halle ist ein typisches Einfamilienhaus schon für 84.000 Euro zu haben. Dafür gibt es in Schrumpfungsräumen hohe Leerstände, eine nicht ausgelastete Infrastruktur. Wachstumsregionen können auch ländlich sein, wie rund um den Bodensee, Schrumpfungsbereiche städtisch, wie Teile des Ruhrgebiets. Vermehrt treten kleinräumige Disparitäten auf.

Und auch die Umsetzung nationaler Politikziele, wie das 30-ha-Ziel, die Klimaschutzziele und die Energiewende sowie Maßnahmen zur Klimafolgenanpassung, lässt sich nicht gleichmäßig auf Regionen und Branchen verteilen. Sie ist in hohem Maß an Flächen und Raum gebunden. Jede Maßnahme – seien es Flächen für Windräder oder Biomasse, neue Stromtrassen, mehr Retentions- und Überflutungsflächen, der Braunkohleausstieg samt der Folgen für Arbeitsplätze und Regionalwirtschaft – ist für die einzelnen Teilräume mit unterschiedlichen Belastungen verbunden.

STÄRKUNG DER RAUMORDNUNGSTRUMENTE Gleichwertige Lebensverhältnisse lassen sich ohne stärkeres staatliches Handeln nur schwer erreichen. Dafür muss vor allem die Raumordnung dringend mit wirkungsvolleren Instrumenten ausgestattet werden. Diese müssen integrierte Ansätze verfolgen, Interessen ausgleichen, demokratisch legitimiert und mit finanziellen Mitteln ausgestattet sein. Für die klassischen Landesentwicklungs- und Regionalpläne bedeutet dies: Raumbedeutsame Planungen, Maßnahmen und Interessen müssen schon in die Erstellung der Raumplanungsentwürfe eingebracht werden. Auch sollte die Regionalplanung über eine Direktwahl der Regionalräte stärker demokratisch legitimiert sein. Zur Umsetzung der Raumordnungsplanung ist eine Verzahnung der verschiedenen Instrumente der Regionalentwicklung durch integrierte und koordinierte Fördermittelvergabe notwendig. Öffentliche Gelder sollten nur auf Grundlage integrierter regionaler Entwicklungskonzepte zum Einsatz kommen. Zusätzlich braucht die Raumordnung aber auch selbst gesonderte Finanzierungsinstrumente etwa für die Entwicklung und Sanierung größerer Gebiete außerhalb der Siedlungsräume.

Der Deutsche Verband hat dazu auf Grundlage eines Diskussionspapiers von Dr. Runkel mit ausgewählten Experten von Bund, Ländern, Kommunen, Wirtschaft und Wissenschaft ein Positionspapier mit konkreten Vorschlägen erarbeitet. Dieses wird als Plädoyer für eine gestärkte und neujustierte Raumordnungspolitik in die Koalitionsverhandlungen eingebracht. «

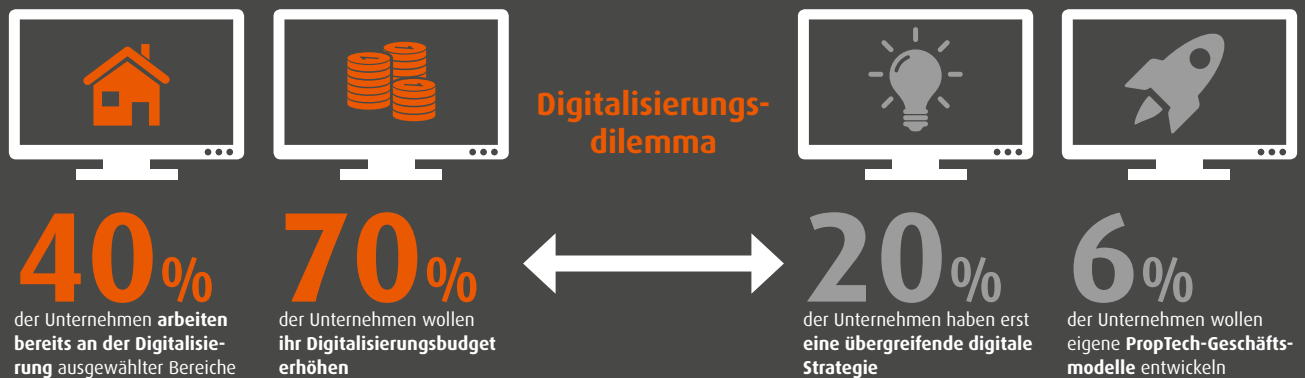


Dr. Josef Meyer, Vizepräsident des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.

Investment & Entwicklung

Asset Management: Digitalisierung schreitet voran, aber es gibt Strategie- und Führungsdefizite

Dass Asset Management weiter an Bedeutung gewinnen wird, um auch in einem anhaltenden Niedrigzinsumfeld alternative Wertschöpfungspotenziale im Bestand zu heben, darin sind sich alle Befragten in einer aktuellen Studie der Ernst & Young Real Estate GmbH (EY Real Estate) einig. Nahezu alle Umfrageteilnehmer sind zudem überzeugt, dass die Digitalisierung einen signifikanten Einfluss auf ihr Geschäftsmodell hat.



Grafik: Immobilienwirtschaft; Quelle: EY Real Estate

SHOPPING-CENTER

Investorennachfrage lässt deutlich nach

Die Investorennachfrage nach Einkaufszentren lässt europaweit nach. Das zeigen Zahlen der Studie „European Shopping Center Development Report“ von Cushman & Wakefield. Neubau steht nur noch vereinzelt auf der Tagesordnung. Im Fokus von Betreibern und Anlegern steht aktuell die Steigerung der Kundenfrequenz und der Konsumausgaben, vor allem der Ausbau von Gastronomie und Freizeit ist gefragt. Der Gesamtflächenbestand in europäischen Einkaufszentren belief sich laut Cushman & Wakefield Anfang 2017 auf 159,4 Millionen Quadratmeter. 2016 wurden insgesamt nur noch 4,5 Millionen Quadratmeter neu gebaut. Für die kommenden zwei Jahre geht Cushman & Wakefield davon aus, dass 6,8 Millionen Quadratmeter neue Shopping-Center-Flächen hinzukommen werden. Die Investitionsvolumina bei westeuropäischen Einkaufszentren sind der Studie zufolge stark rückläufig. Insgesamt wurden im Jahr 2016 am westeuropäischen Investmentmarkt 20,4 Milliarden Euro investiert, das sind 48,9 Prozent weniger als im Jahr zuvor. Grund ist unter anderem der Angebotsmangel, der auch einen spürbaren Einfluss auf die Investitionsaktivität in Deutschland hatte. Hierzulande lag das Transaktionsvolumen 2016 bei 4,1 Milliarden Euro, was einem Rückgang von 28 Prozent gegenüber 2015 entspricht.

KÖLN-MÜLHEIM

Gerchgroup kauft Deutz Areal

Der Düsseldorfer Projektentwickler Gerchgroup hat das 160.000 Quadratmeter große Areal der Deutz AG in Köln-Mülheim erworben. Auf dem Gelände soll ein Stadtquartier entstehen. Geplant sind neben Schulen, Kitas, Einzelhandel und Gewerbe auch bis zu 1.300 Wohnungen. Das Unternehmen rechnet mit einer Investitionssumme von einer Milliarde Euro. Die vorhandenen denkmalgeschützten Gebäude sollen in die Planung integriert werden.

TLG UND WCM

Übernahme perfekt

Die Berliner TLG übernimmt die WCM Beteiligungs- und Grundbesitz-Aktiengesellschaft. Ein entsprechender Vertrag ist unter Dach und Fach. Durch den Zusammenschluss entsteht ein Gewerbeimmobilienunternehmen mit einem Portfolio im Wert von drei Milliarden Euro. Die DIC Asset AG, die einen Anteil von 25,95 Prozent des Grundkapitals der WCM hält, hat dem Deal zugestimmt.

ULI GERMANY AWARD FOR EXCELLENCE 2017

Der ULI Germany Award for Excellence geht in diesem Jahr an das Münchner Neubaugebiet „Domagkpark“. In Zusammenarbeit von Genossenschaften, Baugemeinschaften, Projektentwicklern und der Stadt München ist aus der ehemaligen Kaserne und späteren Künstlerkolonie Wohnraum entstanden. 50 Prozent der Wohnungen sind öffentlich gefördert. Der Award wird jährlich an Entwickler und Kommunen verliehen.

PROJEKTENTWICKLERMARKT

Büros boomen

Bis zum Jahr 2021 werden in den sieben größten deutschen Städten rund 27 Millionen Quadratmeter an Trading-Development-Fläche (Entwicklungen zum Verkaufszweck) geplant, gebaut oder fertiggestellt – das ist ein neues Hoch am Projektentwicklermarkt, wie eine Studie von Bulwiengesa für 2017 zeigt. Mit 1,03 Millionen Quadratmetern (plus vier Prozent) ist der Gesamtmarkt im Trading Development in den sieben A-Städten Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart im vergangenen Jahr deutlich gewachsen. Zum ersten Mal seit 2009 stieg das Volumen der klassischen Trading Developments für Büros mit 8,3 Prozent sehr deutlich. Das Wohnsegment legte lediglich um 3,4 Prozent zu. In absoluten Zahlen kommt das Bürosegment mit 405.000 Quadratmetern Flächenwachstum dem Wohnsegment mit 573.000 Quadratmetern damit schon sehr nahe. Viele Investoren und Eigennutzer investierten daher vermehrt in kleineren Städten und im Umland.



Der Büroprojektentwicklungsmarkt hat das Wohnsegment inzwischen übertroffen.

100 Millionen

Der Fondsmanager RLI Investors hat seinen zweiten Logistikimmobilienfonds gestartet: Der „RLI Logistics Fund – Germany II“ geht nach ersten Zeichnungen institutioneller Investoren mit insgesamt rund 100 Millionen Euro und dem ersten Closing in die Investitionsphase. Das Zielinvestitionsvolumen liegt nach Angaben des Unternehmens bei rund 350 bis 400 Millionen Euro. Der Offene Spezialfonds soll in ein diversifiziertes Portfolio aus deutschen Logistikimmobilien investieren.

Vernetzte Infrastruktur

Intelligente Anwendungen

Smarte Portallösungen

kalo BLUE

Smart Metering Gaszähler

Smart Metering Stromzähler

Smart Meter Gateway

Digitalisierung jetzt –
für die klimaintelligente Steuerung
Ihrer Immobilien
von morgen.

Sprechen Sie mit uns persönlich!
Telefon **040 – 23 77 50**

KALORIMETA AG & Co. KG
info@kalo.de · www.kalo.de

Hotelinvestments und Kreditvergabe sind Trumpf

Versicherungen gehören zu den wichtigsten institutionellen Anlegergruppen. Doch nun steigen die Preise von Gewerbeimmobilien und ihre Renditen sinken. Das zwingt die Assekuranten, ihre Immobilienanlagestrategien auf den Prüfstand zu stellen. Es wird neu justiert.

Die Gewerbeimmobilienmärkte in Deutschland befinden sich nach wie vor im Boommodus. Im ersten Quartal 2017 summierte sich das Transaktionsvolumen laut dem Immobiliendienstleister JLL auf 12,6 Milliarden Euro. „Das ist der höchste jemals registrierte Umsatz zu einem Jahresauftakt“, stellt Timo Tschammer, CEO JLL Germany, fest. Gegenüber den ersten drei Monaten des letzten Jahres ist das ein Plus von fast 60 Prozent. Auch die Aktivitäten vieler Versicherungen trugen mit dazu bei, dass das Investmentgeschäft so stark zulegen.

„Die Assekuranten agieren sowohl auf der Käufer- als auch auf der Verkäuferseite zunehmend dynamischer“, hat Helge Scheunemann, Head of Research JLL Germany, beobachtet. Neben der Fokussierung auf Direktinvestments kämen

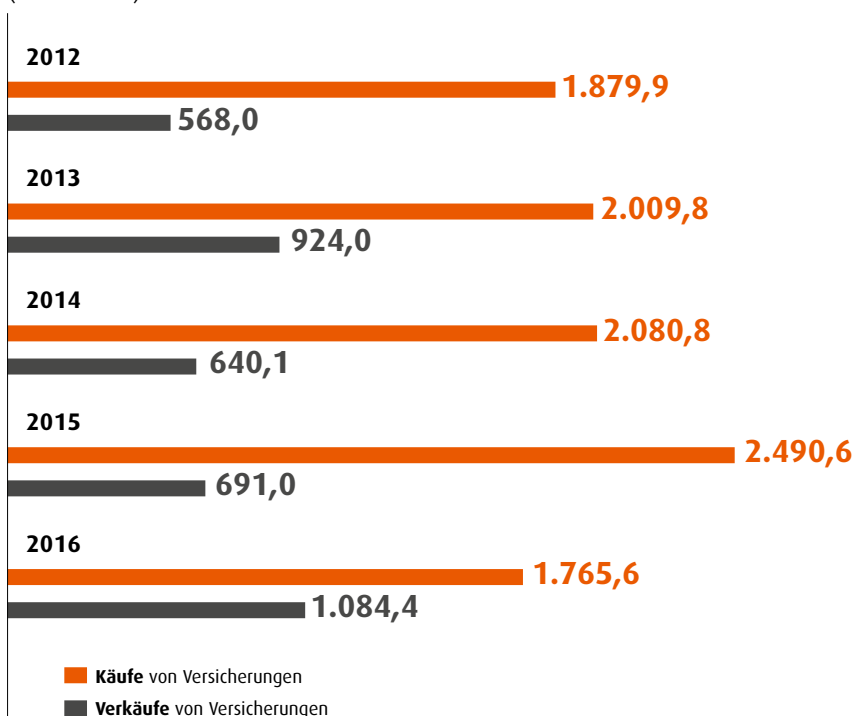
aber auch Beteiligungsvehikel wie beispielsweise Spezialfonds und Club Deals zum Einsatz.

Beispiel R+V Versicherung: Die zur Finanzgruppe der Volks- und Raiffeisenbanken gehörende Versicherung setzt bei der Immobilienanlage auf den Core-Satellite-Ansatz. „Das ermöglicht eine flexiblere und unter Rendite-Risiko-Aspekten optimierte Investmentstrategie“, sagt Markus Königstein, Bereichsleiter Immobilien der R+V Versicherung. Konkret heißt das: Direktinvestments sind sehr langfristig – deutlich über 15 Jahre – ausgerichtet mit geringer Risikoneigung. Investments konzentrieren sich auf das Core- und Core-Plus-Segment. Von den Nutzungsarten entfällt der Löwenanteil des Immobilienvermögens der R+V Versicherung von knapp 4,5 Milliarden Euro auf Büro- (Anteil 2016: 50 Prozent) und Einzelhandelsobjekte (33 Prozent). Büro- und klassische Einzelhandelsengagements erfolgen Königstein zufolge in Deutschland stets direkt, Spezialimmobilien und Investments im Ausland indirekt.

Das ist bei der Versicherungskammer (VK) Bayern ähnlich. Sie investiert in die Hauptnutzungsarten Wohnungen, Büro und Einzelhandel ihres Immobilienportfolios von 3,5 Milliarden Euro direkt. Bei Betreiberimmobilien und alternativen Nutzungsarten wie Logistik wird auf die Kompetenz speziell auf das jeweilige Segment fokussierter Fondsmanager zurückgegriffen. Das sei viel effizienter als eigenes Know-how vorzuhalten, betont Bernd Wegener, Hauptabteilungsleiter Immobilienmanagement Konzern der VK Bayern.

Der Anlagehorizont betrage, wenn es sich um Closed-End Funds handele, typischerweise acht bis zwölf Jahre. „Nachteile sind hier die fixierte Kapitalzusage und die mangelnde Flexibilität zum Laufzeitende“, fügt er hinzu. Um diese auszugleichen, investiert die VK Bayern zunehmend in Open-End Funds.

Entwicklung des Transaktionsvolumens bei allen Nutzungsarten gewerblicher Immobilien unter Beteiligung von Versicherungen
(in Mio. Euro)



SUMMARY » Im ersten Quartal 2017 summierte sich **das Transaktionsvolumen im deutschen Gewerbeimmobilienmarkt** laut dem Immobiliendienstleister JLL auf **12,6 Milliarden Euro**. » Gegenüber den ersten drei Monaten des letzten Jahres ist das **ein Plus von fast 60 Prozent**. » Auch die **Aktivitäten vieler Versicherungen** trugen mit dazu bei, dass das Investmentgeschäft so stark zulegte. » Hinsichtlich der Nutzungsarten könnte sich **ein Trendwechsel** ankündigen: Bei Büros überwogen 2016 laut JLL – erstmals seit fünf Jahren – wieder Verkäufe gegenüber Käufen, die um über zwei Drittel auf 630 Millionen Euro zurückgingen. » Ungebrochen ist das **Interesse an Hotels**.

Bei Fondsinvestments kalkuliert die R+V Versicherung bei Immobilien ebenfalls mit einer Anlagedauer von acht bis zwölf Jahren. Angestrebt wird: Objekte oder Portfolien zu kaufen, wenn sie sich günstig erwerben lassen, und zu verkaufen, bevor ein Immobilienzyklus ausläuft. Königstein: „Gelingt das, dann lassen sich – unter Inkaufnahme entsprechender Risiken – noch immer zweistellige Renditen realisieren.“ Die R+V Versicherung hält rund 50 Beteiligungsinvestments. Ausschließlich auf indirekte Anlagevehikel des in Immobilien investierten Kapitals von 2,5 Milliarden Euro setzt auch der Gothaer Konzern.

Dass Beteiligungsinvestments für Immobilien en vogue sind, davon profitieren Vermögensverwalter wie Warburg HIH Invest Real Estate. Der Immobilienspezialist hat für institutionelle Anleger wie Versicherungen knapp sechs Milliarden Euro in Gewerbeimmobilien investiert. Dieses Kapital fließt überwiegend in Büros, Einzelhandelsobjekte und Hotels. „Auf sie erstrecken sich über 75 Prozent unserer Investments“, sagt Hans-Joachim Lehmann, Geschäftsführer der Warburg HIH Invest Real Estate und zuständig fürs Transaktionsmanagement Deutschland.

VERTRAUEN AUF EXTERNE BERATER Branchenprimus Allianz vertraut bei Beimischungen seines von Tochter Allianz Real Estate (ARE) verwalteten Immobilienportfolios ebenfalls auf externe Manager. „Sie erhalten bei Immobilieninvestments in Deutschland den Vorzug, wenn etwa im Logistiksegment investiert wird“, erläutert Annette Kröger, CEO der ARE Germany. „Von den 7,7 Milliarden Euro des Immobilienvermögens der Allianz in Deutschland entfallen aktuell etwas weniger als zehn Prozent auf indirekte Investments. Bei allen Immobilieninvestments konzentrierte man sich auf das Core- und Core-Plus-Segment. Solche Objekte sind

12,6

Die Gewerbeimmobilienmärkte in Deutschland befinden sich nach wie vor im Boommodus. Im ersten Quartal 2017 summierte sich das Transaktionsvolumen laut dem Immobiliendienstleister JLL auf 12,6 Milliarden Euro.

insbesondere in Deutschland begehrt. Die Preise haben angezogen. Aus diesem Grund engagiert sich die ARE akzentuiert in Manage-to-Core-Investments und Forward Deals wie jüngst bei der Akquisition des Büroprojekts Kap West in München.

Die Assekuranzen stecken in der Klemme. Zehnjährige Bundesanleihen rentieren sich mit gerade einmal 0,5 Prozent pro Jahr. „Aktien sind riskant, Immobilien bleiben gefragt“, so Lehmann. Diese Einschätzung bestätigt eine Umfrage von Ernst & Young Real Estate, wonach die Immobilienquote von Assekuranzen bis Jahresende im Schnitt auf gut zehn Prozent steigen könnte. „Lebensversicherungen dürfen bis zu 25 Prozent ihres Anlagekapitals in Immobilien stecken“, ergänzt Analyst Dietmar Fischer von Ernst & Young Real Estate. Ein bisschen widersprüchlich zu diesem Bild scheinen Zahlen von JLL zu sein, denen zufolge die Assekuranzen bei Immobilien 2016 zurückhaltender agierten. Das liegt jedoch vor allem daran, dass das Transaktionsvolumen insgesamt leicht rückläufig war.

Hinsichtlich der Nutzungsarten könnte sich ein Trendwechsel ankündigen: Bei Büros überwogen 2016 laut JLL – erstmals seit fünf Jahren – wieder Ver-

käufe gegenüber Käufen, die um über zwei Drittel auf 630 Millionen Euro zurückgingen. Ungebrochen ist dafür das Interesse an Hotels. Binnen vier Jahren (2012 bis 2016) explodierte das Kaufvolumen von 26 Millionen auf 165 Millionen Euro.

Viele Versicherungen sind außerdem im gewerblichen Immobilienkreditgeschäft aktiv. „Wir werden unser Engagement in diesem Segment ausbauen“, sagt Roland Fuchs, Head of European Real Estate Finance der ARE. Im vergangenen Jahr floss von den Neuinvestments – im Umfang von sechs Milliarden Euro – rund die Hälfte in Immobilienfinanzierungen in Europa und den USA. In Europa sei die ARE als Kreditgeber – verglichen mit den USA – noch wenig präsent, stellt Fuchs fest. Zurzeit entfallen zwei Drittel des Kreditportfolios von etwa 15 Milliarden Euro auf Finanzierungen in den Vereinigten Staaten. „Das ist historisch bedingt“, erklärt Fuchs. In den USA sei man seit mehr als 30 Jahren im gewerblichen Immobilienkreditgeschäft unterwegs, in Europa erst seit 2011.

WACHSTUM WIRD ANGESTREBT Für die Allianz sind direkte und indirekte Immobilieninvestments sowie Immobilienkredite ein wesentlicher Bestandteil zur Diversifikation ihrer Kapitalanlagen. Bis 2019 will die ARE ihr Immobilienportfolio von derzeit 50 auf 60 Milliarden Euro aufstocken. Wachsen in der Immobilienfinanzierung wollen auch die Gothaer und die VK Bayern. „Bei sehr langfristigen Krediten – über zehn Jahre – sind noch halbwegs passable Renditen drin“, argumentiert Norbert Schinderle, Hauptabteilungsleiter Realkredit Konzern der VK Bayern. Ferner ergäben sich Cross-Selling-Optionen für Immobilienversicherungsprodukte, etwa für Gebäude- und Brandversicherungspolice. «

Norbert Jumpertz, Staig

Retail: Lokale Expertise ist gefragt

Nachfrageüberhang und Angebotsknappheit treiben die Preise für Einzelhandelsimmobilien. Alternative Anlagestrategien sind gefragt.

AUTOR



Oliver Herrmann ist Managing Director/Head of Acquisition & Strategy der redos Gruppe. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich

Investment und Development von großflächigen Einzelhandelsimmobilien. redos gründete er 2004 gemeinsam mit Geschäftspartnern. Das Einzelhandelsunternehmen ist spezialisiert auf die Bereiche Investment, Asset Management, Fonds Management, Redevelopment und Advisory.

Eigentlich könnten die Voraussetzungen kaum besser sein. Die deutsche Wirtschaft bleibt auf Kurs. Für 2017 prognostizieren die Forschungsinstitute ein reales Wachstum von rund 1,5 Prozent. Treiber ist vor allem der private Konsum. Davon profitieren auch die Einzelhändler. Aller Konkurrenz aus dem Internet zum Trotz: Dem Handel geht es gut. Kein Wunder, dass das Interesse institutioneller Investoren an deutschen Einzelhandelsimmobilien ungebrochen ist. In unsicheren Zeiten erweist sich die Assetklasse als äußerst krisensicher und bleibt somit hinter Büro das zweitbeliebteste Anlagensegment. Angaben von Savills zufolge wurden allein im ersten Quartal 2017 deutschlandweit Einzelhandelsimmobilien für 2,77 Milliarden Euro gehandelt. Das Transaktionsvolumen stieg damit im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um rund acht Prozent.

FEHLENDE ANGBOTE SIND DAS PROBLEM

Also alles gut auf dem Retailmarkt? Nicht ganz. Die Kauflust ist da – wie groß sie ist, lässt sich auch daran ablesen, dass viele Investmentgesellschaften in den vergangenen Jahren eigene Retail-Abteilungen eingerichtet haben. Alle wollen mitmischen, jeder will etwas vom Kuchen abhaben. Das Problem: Der Kuchen ist nicht größer geworden. Im Gegenteil: Die steigende Zahl der Interessenten gepaart mit einem ohnehin überschaubaren Angebot an attraktiven Bestandsimmobilien und den über die Jahre immer strenger gewordenen Regulierungen für Neubauobjekte hat vor allem im Core- und Core-Plus-Segment zu einer limitierten Produktverfügbarkeit geführt. Das Investitionsvolumen auf dem Markt für Einzelhandelsimmobilien entspricht längst nicht mehr der tatsächlichen Nachfrage.

Schon 2016 war es nicht das mangelnde Interesse der Investoren, das in der Assetklasse gegenüber 2015 zu einem Rückgang des gehandelten Anlagevolumens geführt

hat. Grund war vielmehr die Angebotsknappheit. Der Nachfragedruck einerseits und die Angebotsknappheit andererseits treiben die Kaufpreise in die Höhe. Insbesondere für Core-Plus- und Value-Add-Objekte driften die Preisvorstellungen der Eigentümer und die Zahlungsbereitschaft potenzieller Käufer zunehmend auseinander. Auf der Suche nach passenden Objekten beobachten wir seit einiger Zeit eine gewachsene Risikofreude bei den Investoren. Ein Indikator dafür: Immer mehr Einzelhandelsimmobilien wechseln im heterogenen Paket den Besitzer. Dadurch lässt sich zwar einerseits eine breitere Risikostreuung realisieren. Andererseits ergeben sich so aber auch besondere Herausforderungen für die Verwaltung der Portfolien. Denn im Management unterscheiden sich die einzelnen Objekttypen stark. Um als Bestandshalter über verschiedene Handelsformate hinweg erfolgreich zu sein, ist viel und vor allem spezialisiertes Wissen erforderlich.

Auf der Suche nach dem bestmöglichen Investment sind Anleger heute deshalb mehr denn je auf das Know-how von Asset Managern angewiesen. Wer die hohen Preise auf dem Retail-Markt in Kauf nimmt, muss schließlich sicher sein, dass er sein Geld auch sinnvoll und vor allem nachhaltig anlegt. Teure Immobilien zu kaufen, lohnt sich auch in schwierigen Zeiten – vorausgesetzt, es handelt sich um Objekte mit echtem Wertsteigerungspotenzial.

ERFOLGREICHES ASSET MANAGEMENT Aber woran lässt sich der langfristige Wert einer Immobilie bemessen? Sind es allein Lage und die Ausstattung des Objekts? Oder ist am Ende doch die Länge der Mietlaufzeit entscheidend, um das Risiko-Rendite-Verhältnis bestmöglich im Sinne des Anlegers auszuschöpfen? Genau diese Fragen muss ein guter Asset Manager beantworten können. Mit den Veränderungen im

SUMMARY » Einzelhandelsimmobilien wurden in Deutschland allein im ersten Quartal 2017 für rund 2,8 Milliarden Euro gehandelt, die Asset-Klasse erweist sich weiterhin als sehr krisensicher. » **Das Problem:** Die steigende Zahl der Interessenten gepaart mit einem überschaubaren Angebot führt zu einer limitierten Produktverfügbarkeit. » **Auf der Suche nach dem bestmöglichen Investment** sind Anleger deshalb mehr denn je auf das Know-how von Asset Managern angewiesen. Entscheidend ist nicht nur eine gute Marktkennntnis, sondern auch eine tiefgehende lokale Kompetenz.

Markt sind auch die Anforderungen an das Management der Immobilien gestiegen. Entscheidend ist nicht nur eine gute Marktkennntnis, sondern auch eine tiefgehende lokale Kompetenz. Diesbezüglich ist ein unabhängiger externer Partner, der sich vor Ort auskennt, im Vergleich zu zentralisiert arbeitenden Inhouse-Abteilungen klar im Vorteil. Gerade mit Blick auf gezielte Maßnahmen zur Wertsteigerung einzelner Immobilien – beispielsweise im Rahmen eines Refurbishments – ist es entscheidend, dass der Asset Manager die jeweiligen standortrelevanten Wettbewerbsstrukturen gut kennt, auf ein umfangreiches Mieternetzwerk zurückgreifen kann und persönliche Kontakte zur lokalen Politik pflegt. Das kommt ihm auch bei der Konzeption regional ausdifferenzierter Anlagestrategien zugute.

Besonders deutsche Anleger wagen sich zunehmend in Randlagen und investieren heute auch in Objekte, die früher aufgrund ihrer Objektqualität oder eben ihrer Lage nicht in Frage gekommen wären. So wurde im ersten Quartal 2017 weit mehr als die Hälfte des Transaktionsvolumens (laut Colliers rund 80 Prozent) außerhalb der Top-7-Städte umgeschlagen. Eigentlich kein Wunder: Deutschland weist neben Metropolen wie Berlin, Hamburg oder Frankfurt eben auch zahlreiche konsumstarke Regionalzentren auf. Speziell in den Mittelstädten schlummert aus Anlegersicht noch Potenzial.

Derzeit boomen vor allem Fachmarktzentren: Savills zufolge haben sich die Investitionen in diesem Segment im Vergleich zum Vorjahreszeitraum im ersten Quartal 2017 nahezu verdreifacht. Im Gegensatz zu klassischen Shopping-Centern lassen sich mit dieser Objektart derzeit auch noch bessere Renditeaussichten erzielen. Weil viele Fachmarktzentren in die Jahre gekommen sind und nicht mehr den Anforderungen der Mieter und Konsumenten entsprechen, ist im Zuge einer



Modernisierung die Repositionierung dieser Immobilien als hybride Mall mittlerweile ein populärer Ansatz.

KREATIVITÄT IST GEFRAGT Hinzu kommt: Konsumenten geben sich mit einer beschränkten Angebotsauswahl vor Ort nicht mehr zufrieden. Laut dem Zukunftsinstitut in Frankfurt legen sie einen „Critical Lifestyle“ an den Tag: Sie verlangen ein umfangreiches Angebot und fordern zugleich eine lokale Verankerung und Kundennähe ein. Eigenschaften, die hybride Malls als Mix aus einem auf ein ansprechendes Einkaufserlebnis ausgerichteten Shopping-Center und einem mit periodischem Grundangebot ausgestatteten Fachmarktzentrum vereinen.

Ein Patentrezept für erfolgreiche Weiterentwicklungen gibt es letztlich nicht. Sicher ist aber: Um auch unter schwierigen Marktbedingungen langfristig den Wert einer Immobilie zu steigern, ist Kreativität gefragt. Der richtige Branchen- und Mietermix ist entscheidend. Er muss zum Standort passen. Äußerliche, architekto-

Das Problem im Retailmarkt: Das Angebot an attraktiven Bestandsimmobilien ist sehr überschaubar, die Nachfrage jedoch groß.

nische Veränderungen allein sind jedenfalls nicht ausreichend. Wie flexibel, wie wandelbar sind die einzelnen Immobilien wirklich? Und welche Repositionierungsmaßnahmen lassen sich realisieren? Auch in diesen Fragen zahlt sich letztlich die lokale Kompetenz des zuständigen externen Asset Managers aus, der Umsatzpotenziale und Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur vor Ort dank langjähriger Erfahrung gut abschätzen und darauf basierend eine erfolgversprechende Strategie konzipieren kann. «

Oliver Herrmann, Hamburg

Die Landkarte der Logistik füllt sich



Hamburg ist wegen seines Hafens immer ein entscheidender Umschlagplatz gewesen.

Logistik boomt, getrieben vom E-Commerce und den kleinteiligeren Produktionsprozessen. Damit einher geht bundesweit eine rasante Entwicklung auch weniger etablierter Wirtschaftsstandorte. Doch für wirklich periphere Gegenden sehen Experten kaum Chancen.

Als es der Projektentwickler P3 mit einer Großinvestition in den Standort Kamen in die Schlagzeilen schaffte, mussten wohl selbst einige Immobilienexperten spontan eine digitale Karte zurate ziehen: Das Städtchen am Rande des Ruhrgebiets zählt nicht unbedingt zu den Premiulagen der Republik. Für Logistikimmobilien indes gelten eigene Gesetze – insofern hat die Nachricht Kenner der Immobiliensparte weitaus weniger überrascht. „Logistik spielt sich eben nicht nur in den Big-5-Städten ab, sondern ist aus geographischer Sicht viel kleinteiliger organisiert“, sagt der Leiter der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, Uwe Veres-Homm. „Wir beobachten seit Jahren eine Verstärkung dieses Trends.“

LOGISTIKIMMOBILIEN NUR BEIMISCHUNG

Der Nürnberger Wissenschaftler und sein Team zählten vor knapp zehn Jahren zu den Ersten, die flächendeckende Studi-

en zu Logistikimmobilien-Standorten in Deutschland erstellt und in eine Zeitreihe gestellt haben. Sein Kollege Tobias Kassner baute etwa zur gleichen Zeit für das Beratungshaus Bulwiengesa ein Kompetenzteam auf. Er bestätigt die Einschätzung, dass es zuvor weder wirkliches Bewusstsein noch Transparenz am Markt oder eine ausreichende Datenlage gegeben habe – für viele seien Logistikimmobilien eine Beimischung gewesen, so der Immobilienökonom.

Erst in den vergangenen Jahren ist die Sparte aus ihrer Nische gekrochen und hat sich zur eigenständigen Assetklasse gemauert, getrieben durch die Entwicklungen beim E-Commerce und die zunehmende Diversifizierung von Produktionsprozessen, befeuert durch den allgemeinen Immobilien-Boom. „Logistik ist das Schmierfett für Konsum und Produktion“, sagt Kassner. Christof Prange, beim Branchen-Schwergewicht Goodman zuständig für das Deutschland-Geschäft,

SUMMARY » Für Logistikimmobilien gelten eigene Gesetze – die Assetklasse findet sich nicht nur in den Big-5-Städten, sondern ist viel kleinteiliger organisiert. » **Zu den etablierten Standorten sind zahlreiche neue, kleinere hinzugekommen**, ohne dass die alten an Bedeutung verloren haben. Inzwischen gibt es deutschlandweit – je nach Untersuchung – rund 25 Logistikzentren. » **Die Attraktivität eines Logistikstandorts** deckt sich dabei nicht automatisch mit dem eines Handels- und Produktionsstandorts. Die Rahmenbedingungen für Standortentscheidungen wandeln sich. So gewinnt etwa der Faktor Zeit gegenüber dem Kostenfaktor kontinuierlich an Bedeutung.

bekräftigt: „Nicht nur Investoren messen der Logistikimmobilie neue Bedeutung zu, auch die Logistiker als solche haben erkannt, dass die Prozesse ohne passende Hardware ins Stocken geraten.“

In den ersten Analysen hatte Fraunhofer 18 Logistikregionen bundesweit definiert, meist im Umfeld von Wirtschaftszentren. So ist etwa Hamburg wegen seines Hafens immer ein entscheidender Umschlagplatz gewesen, in Süddeutschland dominieren Autobauer und ihre Beziehungen zu Zulieferern die Logistikimmobilien-Verteilung. In Städten wie Frankfurt, aber auch Nürnberg und dem Ballungsraum Ruhrgebiet ist die Nähe zu Fluss und Hafen ausschlaggebend, in Frankfurt kommt wie in Leipzig der Flughafen als Standortfaktor dazu.

Der Geschäftsführer von Entwickler Alpha Industrial, Ulrich Wörner, verfolgt die Entwicklung von Logistikimmobilien seit 20 Jahren. In den Anfangsjahren sei es selbst in der typischen „Banane“ von Hamburg bis nach München kein Problem gewesen, Grundstücke zu erhalten, erinnert sich der Branchenkenner. Logistikimmobilien konnten häufig dort entste-

hen, wo sie ideal in die Produktionskette passten. Als die Flächen knapper wurden bei gleichzeitig steigendem Bedarf an Logistikhallen und -zentren, begann die Suche nach Kompromissen.

DEUTSCHLANDWEIT 23 LOGISTIKREGIONEN

Wenn Fraunhofer-Wissenschaftler Veres-Homm die ersten Studien neben aktuelle Karten legt, blickt er auf eine dichtere Landschaft. „Zu den etablierten Standorten sind zahlreiche neue, kleinere dazugekommen, ohne dass die alten an Bedeutung verloren hätten.“ 23 Logistikzentren haben seine Kollegen und er ausgemacht, als sie zuletzt das Angebot an Logistikflächen und den Bedarf übereinandergelegt haben. Andere Analysen kommen auf ähnliche Zahlen, das Team um Bulwienges-Experte Kassner hat 28 Regionen identifiziert und näher betrachtet.

Die Attraktivität eines Logistikstandorts deckt sich dabei nicht automatisch mit dem eines Handels- und Produktionsstandorts. „Es geht immer um die ideale Schnittmenge von Flächenverfügbarkeit, Preis, Arbeitskräften und Nähe“, fasst Kassner zusammen. In Düsseldorf »



„Logistik spielt sich nicht nur in den Big-5-Städten ab, sondern ist aus geographischer Sicht viel kleinteiliger organisiert. Wir beobachten seit Jahren eine Verstärkung dieses Trends.“

Uwe Veres-Homm, Leiter der Fraunhofer-Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS

Foto: Fraunhofer SCS

LEBEN.
FORSCHEN.
ENTWICKELN.

OPTIMAL FÜR
WIRTSCHAFT UND
GEWERBE.



Was macht die Heidelberger Bahnstadt zum Anziehungspunkt für Wirtschaft und Gewerbe? Die Nähe zu globalen Unternehmen, hochqualifizierte Fachkräfte, moderne Infrastruktur – in einer weltbekannten Stadt mitten in einer attraktiven Region: www.heidelberg-bahnstadt.de

HEIDELBERG
BAHNSTADT



„Es geht immer um die ideale Schnittmenge von Flächenverfügbarkeit, Preis, Arbeitskräften und Nähe.“

Tobias Kassner,
Beratungshaus Bulwiengesa

beispielsweise sind Flächen zwar begehrt, aber für Logistiker zu teuer – im Schatten des Wirtschaftsstandorts haben sich Duisburg und Krefeld als Logistikchampions etabliert. In manchen Top-Lagen gebe es schlicht keine Angebote mehr, erklärt P3-Geschäftsführer Jürgen Diehl. „Im Münchner oder Stuttgarter Raum, da kommen Sie nicht einmal mehr an Ackerland.“

Projektentwickler versuchen demnach, die notwendigen Faktoren für ihre Kunden auszutarieren. Zunächst vergrößern sich die Radien um die Ballungsräume, in noch möglichst dicht besiedelte Gegenden. Die Geschäftsführerin des Logistikimmobilien-Spezialisten RLI Investors, Katrin Poos, spricht von der idealen Nähe zwischen „Business und Consumer“ – also den Logistikprozessen zwischen den Herstellern und den Kunden von Produkten.

ZEIT WICHTIGER ALS KOSTEN Als potenzielles Personal bilden Verbraucher noch einen weiteren Standortfaktor. „Wo Arbeitskräfte sind, siedeln sich Firmen an“, sagt Christopher Garbe, Geschäftsführer der Garbe Industrial Real Estate GmbH. Garbe plant, entwickelt und verwaltet Industrieimmobilien an knapp 90 Standorten in Deutschland und in den Nachbarländern. Der Geschäftsführer Garbe beobachtet so auch, wie sich Rahmenbedingungen für Standortentscheidungen wandeln. So gewinne der Faktor Zeit gegenüber dem Kostenfaktor kontinuierlich an Bedeutung – eine Neujustierung, die ein entsprechend verändertes Konsumentenverhalten widerspiegelt.

Im Austarieren zwischen Nähe, Verfügbarkeit, Arbeitskräftepotenzial und Preis haben sich vor allem Regionen in Westdeutschland als Logistikspots herauskristallisiert. Augsburg etwa und Regensburg, auch in und um Nürnberg liegt nach Experteneinschätzung noch Potenzial. Der Raum Würzburg/Schweinfurt gilt als klassischer „Hidden Champion“, genauso wie sich in Mönchengladbach ein Cluster rund um die Mode-Branche entwickelt hat und Kassel/Bad Hersfeld verkehrstechnisch günstig liegt. Im Osten Deutschlands bleiben weiße Flecken. Zwar hat sich Erfurt dank seiner Lage an Verkehrsknotenpunkten als Standort entwickelt, genauso wie die Region Halle-Leipzig. Sonst allerdings sind hier weder Konzerne angesiedelt, die nah gelegene Zulieferer brauchen, noch Massen an Konsumenten, die schnell an Waren kommen müssen. Nördlich von Berlin wiederum gibt es Landstriche mit verschwindend geringem Arbeitskräftepotenzial.

Wie Entscheidungen ausfallen, hängt immer auch vom einzelnen Unternehmen ab. Wer die Nähe zum Hafen unbedingt braucht, wird sie sich etwas kosten lassen. Goodman-Experte Prange etwa berichtet von einem Kunden, der eigentlich nach Hamburg oder Bremerhaven wollte. Auf der Suche nach einer möglichst idealen Standortlösung ist Prange schließlich auf den Raum Walsrode-Soltau gestoßen. Uwe

Veres-Homm von Fraunhofer weiß von ähnlichen Beispielen etwa im begehrten Raum Rhein-Neckar, wo in ländlichen Orten wie Östringen oder Gaggenau Logistikimmobilien entstanden sind.

Abseits der Metropolregionen erleben Projektentwickler häufig zudem ein günstigeres politisches Klima, wenn es um die Versiegelung von Flächen geht. Gleichzeitig hat das Zerfasern der Logistik-Landkarte Grenzen: Alpha-Industrial-Chef Wörner etwa verweist auf mangelnde Arbeitskräfte-Verfügbarkeit und fehlende Infrastruktur. „In Logistikhallen arbeiten in der Regel Geringverdiener, für die sich lange, kostenintensive Anfahrtswege nicht lohnen.“ An neuen Standorten fehlt es zudem häufig an gewachsener Infrastruktur, und weite Wege erhöhen auch für Unternehmer die Kosten empfindlich.

VERDICHTUNG UND WIEDERNUTZUNG Projektentwickler setzen folglich verstärkt auf Verdichtung und Wiedernutzung. „Wir suchen Brownfields mit und ohne Baurecht, dabei machen wir uns das Risiko im Boden durch eine technische Due Diligence bewusst“, sagt P3-Geschäftsführer Diehl und verweist auf das Beispiel Kamen. Brownfields, also die Konversion von bisweilen kleinteiligen Industrie- und Militärflächen, ist zum Zauberwort geworden – vor allem, wenn es um die Herausforderung geht, dem Trend nach E-Commerce in den Städten nachzukommen. Denn innerstädtisch konkurriert Logistik mit anderen Nutzungsarten wie Wohnen, Büro oder Gewerbe; das Preisniveau anderer Sparten kann die Branche nicht halten. Goodman-Experte Prange verweist zudem auf die Lieferkette, die funktionieren müsse. Kleine Flächen für die „letzte Meile“ ergäben nur dann Sinn, wenn im Umland ein größeres Zentrum zur Belieferung bereitsteht.

Trotz der rosigen Aussichten für die Logistikimmobilien-Branche allgemein dürften die Herausforderungen in der Fläche folglich wachsen. Die Berater von Scope sehen für den E-Commerce ein Umsatzwachstum von etwa zehn Prozent

jährlich in den kommenden zehn Jahren voraus; damit gehe eine Verdopplung der Nachfrage nach Logistikimmobilien bis 2025 einher, erklärt Scope. Perspektivisch werden daher neue Konzepte gefragt sein. Branchenbeobachter rechnen damit, dass etwa die Akteure im E-Commerce sich nach und nach an eine vertikale Organisation herantasten, Lager-systeme überdenken und verstärkt nach kleinen, zentralen ausrangierten Büroflächen schauen. Im weiteren Sinn gilt dies auch für andere Wirtschaftszweige: Wer Nähe braucht, wird kleinteiliger suchen, wer Entfernung verträgt, sich den weißen Flecken des Landes widmen. Bei Orten wie Östringen, Gaggenau und Kamen braucht die Branche dann wohl keine Karte mehr. «

Kristina Pezzei, Berlin



„Wir suchen Brownfields mit und ohne Baurecht, dabei machen wir uns das Risiko im Boden durch eine technische Due Diligence bewusst.“

Jürgen Diehl, P3-Geschäftsführer



Wie viel
Spielraum
brauchen Sie?



Wir finden Lösungen.
Gemeinsam mit
unseren Mietern.

Unsere Bestandsimmobilien bauen wir bedarfsgerecht um oder realisieren flexible Neubauten.



Aurelis Real Estate GmbH & Co. KG
Asset Management | Development | Ankauf
Tel. 06196 5232-0

www.aurelis-real-estate.de | info@aurelis-real-estate.de



Kunst und Architektur



Es regnet, Wellen spritzen über die Quaimauer, ich schließe meine Jacke fester und steige auf das Boot Richtung Insel hinter der grauen Wolkendecke. Die anrollende Instagram- und Facebook-Nachrichtenwelle schickte bereits erste Gischtspritzer voraus: Hunde im Deutschen Pavillon, der Markusplatz unter Wasser, Alexander Kluge in der Fondazione Prada, Damien Hirst monströs. Ich bin wieder in Venedig, sehr müde (Check-in: 5.30 Uhr) und sehr neugierig.

Alle zwei Jahre zieht die internationale Kunstgemeinde hier auf der Biennale di Venezia Bilanz. In diesem Sommer zum 57. Mal. „Viva Arte Viva“, „Es lebe die Kunst, sie lebe“, hat Christine Macel, die diesjährige Kuratorin, ihre Biennale genannt: mit Künstlern, von Künstlern und für Künstler. Etwas ausführlicher heißt das bei ihr: „Kunst legt heute (...) Zeugnis vom wertvollsten Anteil dessen ab, was uns menschlich macht. Kunst bietet den ultimativen Austragungsort für Reflexionen, individuellen Ausdruck, Freiheit und zugleich für grundsätzliche Fragestellungen. (...) Mehr denn je erscheinen die Rolle, die Mitsprache und die Verantwortlichkeit der Künstlerinnen und Künstler im Zusammenhang zeitgenössischer Debatten als entscheidende Faktoren. Durch diese individuellen Einsätze gewinnt die Welt von morgen eine wenn auch sicherlich noch ungewisse Gestalt, für die Künstlerinnen und Künstler oft ein besseres Gespür bewiesen haben als andere.“ Wenn wir also etwas über unsere Zeit und über das, was daraus werden kann, erfahren wollen, ist Venedig zurzeit der

richtige Ort. In diesem Jahr sind zur Hauptausstellung 120 Künstler aus 51 Ländern eingeladen, fast ein Dutzend lebt in Berlin. 103 der Teilnehmer sind zum ersten Mal dabei. Christine Macel hat sich nicht auf die bekannten, etablierten Künstler verlassen, sondern mehrheitlich neue Positionen gefunden.

Mich zieht es zuerst in den Hauptpavillon. Dort sehe ich Schwarz-Weiß-Fotos, die den Künstler Mladen Stilinović beim Mittagsschlaf zeigen. Sehr sympathisch. Träumen ist künstlerische Arbeit. Ihm folgt die hyperaktive Künstlerin Dawn Kasper, die ihr Atelier auf die Biennale verlegt und sich nun sieben Monate bei ihrem Schaffen beobachten lässt. So etwas hat es zwar schon vorher gegeben, aber ich verstehe: Kunst ist auch intensive Arbeit. Im dritten Raum bastelt Olafur Eliasson mit Flüchtlingen und Besuchern Lampen. Ziemlich totalitär, wenn die Flüchtlinge nur seinen Bauplan nachbasteln sollen. Aber die Botschaft ist klar: Kunst kann auch ein Gemeinschaftsprojekt sein.

TRÄUMEN, ARBEITEN UND DAS AUCH GEMEINSAM sind also für Christine Macel die zentralen künstlerischen Strategien, um die es ihr geht. So einfach ist das. Sehr ähnlich zu den Verfahren bei anderen kreativen Prozessen, auch in der Architektur oder der Immobilienwirtschaft. Da heißt es dann Visionen entwickeln, hart und kreativ arbeiten, am besten zusammen mit Planern, Betroffenen und öffentlichen Institutionen. Eigentlich banal, aber so kann man ja mal anfangen. In der milden Nachmittags-

ZUR PERSON Eike Becker leitet seit Dezember 1999 zusammen mit Helge Schmidt das Büro Eike Becker_Architekten in Berlin.

Internationale Projekte und Preise bestätigen seitdem den Rang unter den erfolgreichen Architekturbüros in Europa. Eike Becker_Architekten arbeiten an den Schnittstellen von Architektur und Stadtplanung mit innovativen Materialien und sozialer Verantwortung.

sonne wird der Deutsche Pavillon von Sigmar Gabriel eröffnet. Die grandiose Kuratorin Susanne Pfeffer hat die Künstlerin Anne Imhof ausgewählt. Sie stellt einen Mies-van-der-Rohe-Glaspavillon und zwei Zwinger mit Dobermännern vor das an den Faschismus erinnernde Gebäude. Ein Glasboden durchzieht das Haus im Inneren. Darsteller bewegen sich ziemlich autistisch zu dröhnenden Klangkompositionen durch die handyblitzenden Zuschauer, kriechen unter dem Glasboden, hängen an Gurten von der Wand, balancieren auf dem Dach. Sex, Gewalt, Macht, Aggression, alles dabei.

Die Arbeit ist vielfältig interpretierbar und verbindet Malerei, Musik, Theater und Architektur miteinander. Diese Art von Gesamtkunstwerk begeistert mich. Wenn auch von einer Künstlerin kühl und kontrolliert umgesetzt, in deren Welt ich nicht leben möchte. Als „kraftvolles und verstörendes“ Werk beschreibt es später die Jury und zeichnet den Pavillon mit dem Goldenen Löwen als besten aus.

Sigmar Gabriel sagt bei der Eröffnung vorsichtig, die Arbeit leuchte „gesellschaftliche Räume, ihre Kraft- und Machtzentren“ aus. Es wird deutlich, dass es für ihn als Politiker wie für viele andere nicht einfach ist, zeitgenössische Kunst zu verstehen, das Gesehene zu interpretieren und für sich als Inspiration zu nutzen. Auch die Immobilienwirtschaft ist an der wichtigsten Kunstausstellung der Welt kaum interessiert. Ich sehe keine Architekten, keine Makler, keine Projektentwickler und keine Immobilieninvestoren in den Giardini oder im Arsenal.

Am Abend treffe ich die Geschäftsleitung des dänischen Unternehmens Kvadrat. Ihre Stoffe gehören weltweit zu den besten. Das Unternehmen hat einen Riesenruf, will immer noch besser werden. Alle Mitarbeiter sind angehalten, mindestens zweimal im Jahr eine Ausstellung anzuschauen. Sich mit ungewöhnlichen Perspektiven und Formen zu beschäftigen, Fragen zu stellen, den Blick auf das Andere und Fremde zu richten, Widersprüchliches auszuhalten und nach Antworten zu suchen, beweglicher zu werden. Das gefällt mir! Ein wundervolles Gesamtkunstwerk befindet sich zurzeit außerhalb der Biennale neben der Rialto-

brücke in der Fondazione Prada. Thomas Demand als Künstler und Alexander Kluge als Filmemacher zeigen ihre Arbeiten in recycelten Bühnenbildern der Theaterszenografin Anne Viebrock. Die drei wurden von dem Kurator Udo Kittelmann zu „The Boat is Leaking. The Captain Lied“ zusammengebracht. Jeder der Künstler könnte einzeln stehen und doch ergänzen sich alle zu einer besseren, großartigen Ausstellung. Gerade weil eben nicht nur die Fotografien von Thomas Demand an einer möglichst neutralen Wand hängen oder die Filme von Alexander Kluge in einem verdunkelten Vorführraum laufen, sondern weil diese Arbeiten durch die Bühnenbilder von Anna Viebrock zu einem viel größeren Ganzen verbunden werden. Diese Arbeit macht mich glücklich. Sie verkörpert genau mein Ideal. Von dieser Arbeit könnte die Immobilienbranche lernen.

ALS STUDENT begeisterte ich mich für barocke Architektur. Zu der Zeit haben Architekten, Bildhauer, Maler und Stuckateure an einem großen Ganzen zusammen gearbeitet. Dabei kamen Gesamtkunstwerke heraus, die ihresgleichen suchen. Auch das Bauhaus hat die Zusammenarbeit von Malern, Bildhauern und Architekten gelehrt. Doch heute droht sogar das Wissen voneinander verloren zu gehen. Die Tätigkeitsbereiche driften immer weiter auseinander. Wie viele Architekten beschäftigen sich heute mit bildender Kunst oder wie viele Künstler mit Architektur? Wie viele Projektentwickler sind beim Gallery Weekend in Berlin unterwegs? Welcher Makler ist schon in der Julia Stoschek Collection in der Leipziger Straße in Berlin gewesen? Wer geht ab und zu in die KW – Institut für Contemporary Art in der Auguststraße?

Kunst kann mit ihrer enormen Sensibilität und Intellektualität den eigenen Blick auf die Welt erweitern. Sich offen halten für fremde Anliegen, Lust haben, sich mit den Themen Anderer auseinanderzusetzen, hält wach und neugierig. Ich liebe den künstlerischen Blick auf die Welt und bin mir sicher, dass eine stärkere Verbindung zwischen Kunst, Architektur und der Immobilienwirtschaft zu besseren Häusern, Quartieren und Städten führen wird. «

„Sich mit ungewöhnlichen Perspektiven und Formen beschäftigen. Fragen stellen. Den Blick auf das Fremde richten. Widersprüchliches aushalten. Nach Antworten suchen. Beweglicher werden. Das gefällt mir!“

Vermarktung & Management

Der Mieterführerschein

Uwe Jensen, zuständig für Flüchtlingshilfe und Integration der Stadt Rendsburg, will mit einem Mieterführerschein Vorurteile von Vermietern gegenüber wohnungssuchenden Flüchtlingen abbauen. Die Kursinhalte gehen von Staubsaugerbedienung bis zum richtigen Stoßlüften. Ein Ausbildungsschwerpunkt ist Mülltrennung nach der deutschen Verpackungsverordnung. Auch die Bedeutung der Ruhezeiten und die deutsche Etikette bei Einladungen zum Kaffeetrinken werden behandelt. Es gibt erste Absolventen. Manche Flüchtlinge fanden danach bereits eine Wohnung...

Die Bescheinigung der absolvierten **Kursinhalte** hat folgende Unterpunkte:



HAUS- UND
GERÄTECHNIK



HEIZEN
UND LÜFTEN



MÜLL-
TRENnung



HAUS-
ORDNUNG



MIET-
VERTRAG

Grafik: Immobilienwirtschaft; Quelle: NDR (Panorama)

Preisverleihung
2016 auf dem DDIV-
Verwaltertag



AUSSCHREIBUNG

DDIV sucht Immobilien- verwalter des Jahres 2017

Wie lassen sich kleine und schwierige WEGs erfolgreich und rentabel verwalten? Diese Frage steht im Mittelpunkt der Ausschreibung zum Immobilienverwalter des Jahres 2017. Zum 20. Mal vergibt der Dachverband Deutscher Immobilienverwalter (DDIV) die Auszeichnung.

Kleine Gemeinschaften haben es einer DDIV-Umfrage zufolge zunehmend schwer, eine professionelle Verwaltung zu finden. Der Verband sucht daher nach Strategien, Modellen und Konzepten von Immobilienverwaltungen, bei

denen nachgewiesen ist, dass kleine und schwierige WEGs auskömmlich und für alle Seiten zufriedenstellend verwaltet werden können. Die mit 3.000 Euro für den Gewinner und 2.000 beziehungsweise 1.000 Euro für den Zweit- beziehungsweise Drittplatzierten dotierte Auszeichnung wird auf der Festveranstaltung des 25. Deutschen Verwaltertages am 07.09.2017 in Berlin verliehen.

Neben dem Titel „Immobilienverwalter des Jahres“ werden auch herausragende Leistungen in der Immobilienwirtschaft

und die besten Absolventen der Ausbildung zum Immobilienkaufmann/-frau mit den Titeln „Immostar 2017“ und „Nachwuchsstar 2017“ ausgezeichnet. Einsendungen von Verwaltungsunternehmen sind bis zum 30.06.2017 möglich.

Die Ausschreibungsunterlagen sowie weitere Informationen sind unter www.immobilienerverwalter-des-jahres.de abrufbar.



BVI-KONGRESS: VERWALTER SEIN IN DIGITALER ZEIT

„Welche Auswirkungen haben digitale Technologien und Prozesse auf Wohnwelten und deren Verwaltung?“, fragten die Professoren Dr. Markus Artz und Dr. Florian Jacoby der Forschungsstelle Immobilienrecht von der Universität Bielefeld in ihrem Vortrag auf dem Deutschen Immobilienverwalter Kongress in Berlin. Die Antwort: Sie ermöglichen etwa Menschen ein längeres selbstständiges Leben in den eigenen vier Wänden und sorgen für mehr Sicherheit und effizientere Energiesteuerung. „Der Verwalter 2030 kommt an der Digitalisierung nicht vorbei“, appellierte auch BVI-Präsident Thomas Meier an die etwa 500 Mitglieder, aktiv auf die Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft zuzugehen.

RECHT

Aktuelle Urteile

MAKLERRECHT**S.44**

44 Als überraschende Klausel im Makleralleinauftrag gilt eine Provision in doppelter Höhe

WOHNUNGSEIGENTUMSRECHT**S.45**

45 Urteil des Monats: Verwalter kann als Vertreter in der Eigentümerversammlung ausgeschlossen sein **Personengesellschaft:** Stimmrechtsverbot des Gesellschafter-Geschäftsführers

46 Erstmals ordnungsgemäßes Gemeinschaftseigentum: Keine exklusive Kostenbelastung möglich **Beschlussanfechtungsklage:** Gefährliche Vorratsanfechtung **Nutzung des Gemeinschaftseigentums:** Beschränkte Rechte

47 Jahresabrechnung: Liquiditätsentnahmen der Rücklage sind darzustellen (und weitere Urteile)

MIETRECHT**S.48**

48 Urteil des Monats: Eigentumsverhältnisse an Ein- und Ausbauten der Mietsache durch den Mieter **Eigenbedarf durch Gesellschafter:** Kündigung einer Wohnung durch GbR als Vermieterin

49 Eigenbedarfskündigung: Interessenabwägung durch die Sozialklausel **Mieterhöhung:** Stichtagszuschlag bei Verwendung älterer Mietspiegel (und weitere Urteile)

GEGEN GELDWÄSCHE

Gesetzentwurf geändert

„Der Immobilienmakler muss den Käufer zukünftig erst identifizieren, wenn ein ernsthaftes Kaufinteresse besteht. Die Verschiebung des Identifikationszeitpunktes ist angemessen und bedeutet weniger Bürokratie für unsere Berufsgruppe“, sagt der Präsident des Immobilienverbandes IVD, Jürgen Michael Schick. Der Deutsche Bundestag verabschiedete den entsprechenden Gesetzentwurf zur Umsetzung der 4. EU-Geldwäscherichtlinie. Von einem ernsthaften Kaufinteresse ist nach der Gesetzesbegründung spätestens dann auszugehen, wenn einer der Beteiligten von dem anderen den Kaufvertrag im Entwurf erhalten hat. Darüber hinaus kann ein ernsthaftes Interesse am Abschluss des Kaufvertrags angenommen werden, wenn der (voraussichtliche) Käufer mit dem (möglichen)

Verkäufer oder dem Makler eine Reservierungsvereinbarung oder einen Vorvertrag abgeschlossen oder eine Reservierungsgebühr an den Makler entrichtet hat. „Bei der Unterstützung der Behörden bei ihrem Kampf gegen Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung entsteht ein hoher Verwaltungsaufwand“, so IVD-Präsident Schick. Bisher sah das Geldwäschegesetz vor, dass Makler ihren Kunden bereits bei Begründung der Geschäftsbeziehung, gemeint ist der Abschluss eines Maklervertrages, identifizieren müssen. Doch viele Interessenten wollen erst einmal ausloten, ob das Objekt passen könnte. Dass dabei bereits der Ausweis vorgelegt werden musste, stieß bei vielen auf Unverständnis. Das Gesetz tritt voraussichtlich am 26. Juni 2017 in Kraft.

**MARKETING AWARD 2017**

Einsendeschluss 7. Juli

Auch in diesem Jahr zeichnet der Wettbewerb wieder Marketing-Konzepte aus der Immobilienbranche aus.

Alle Infos unter unter:

www.hfwu.de/de/immobilien-marketing-award

ANZEIGE



Ihr Partner
für das komplexe Thema

**Heizkostenabrechnung
Betriebskostenabrechnung**

**Nutzen Sie neue
Ertragsquellen
durch Selbstabrechnung!**

Alles aus einer Hand:

Softwarelösungen
Heiz- und Betriebskostenabrechnung
Heizkörpererkennung und Bewertung

Messgeräte
Heizkostenverteiler, Wasser- und
Wärmezähler, Rauchwarnmelder
Kauf, Miete, Wartung
alle Typen aller gängigen Hersteller

Erfahrung & Know-How
Individuelle Beratung, Service,
Schulung durch praxiserprobtes
Fachpersonal

GEMAS® GmbH
Dornierstraße 7 - 71706 Markgröningen
Tel: 07145-93550-0 - Fax: 07145-93550-10
info@gemas.de - www.gemas.de

Der lange Weg zur Teil-Automatisierung

Unternehmen stellen um, rüsten auf. Wir fragen in loser Folge bei Hausverwaltern nach ihren Erfahrungen. Heute im Interview **Tim Ladehof**, Prokurist beim Verwaltungsunternehmen Dr. Wentzel in Hamburg.

Herr Ladehof, mit welchen Gedanken haben Sie das Thema Digitalisierung in Ihrem Unternehmen begonnen? Ich komme aus dem Controlling. Und hatte schnell den Kopf voller Prozesse, in denen wir uns verschlanken müssen. Wir waren dann relativ schnell beim Thema Verwaltungssoftware. Die hat unser Unternehmen früher selber programmiert. Aber es war bald klar, dass wir auf dem Arbeitsmarkt keine Programmierer finden ...

Wie sind Sie bei der Softwaresuche vorgegangen? Wir haben drei Jahre lang gesucht, haben verschiedene Fremdsoftware geprüft, einige Programme boten uns zu wenig. Wir haben ein Jahr lang gar keine Entscheidung getroffen und nur auf den Blue Eagle von Aareon gewartet.

Warum gerade auf den? Wir hatten auch die GES im Einsatz; viele Anforderungen

an das Reporting und an offene Schnittstellen waren damit aber nicht realisierbar. Wir brauchten etwas anderes. Dann kamen wir an Nemetschek („ix-Haus“) und haben uns am Ende dafür entschieden.

Welches Thema war besonders wichtig bei der Softwareauswahl? Reporting war so eines, wir mussten damals sehr viele Excel-Reportings erstellen. Wir wollen die Reportings einfach „per Klick“ füllen können, und so sind wir auf die Suche gegangen ... Das Software-Unternehmen hatte dafür eine schöne Lösung, die wir heute aber nur noch in wenigen Fällen einsetzen.

Warum? Fast alle größeren Kunden wurden per SQL und direkten Datenschnittstellen verbunden. Dies ist für alle Seiten einfacher. Wir können über Nacht die Daten übergeben oder auch ad hoc per Klick: Auf dieser Basis werden dann die Aufbereitungen, unter anderem SAP-Asset-Management-Berichte, live erstellt.

Eine Software führt man nicht mal eben so ein ... Das ist ein Hauptpunkt, den wir in den Vertrag aufgenommen haben. Das Unternehmen hat uns die Weiterentwicklung vertraglich garantiert und mit dem ersten Tag haben wir Zugang zum kompletten Quell-Code zugesagt bekommen.

Das beruhigt ... nur auf dem Papier. Der Quellcode bringt uns aber am Ende gar nichts. Auf dieser Basis selber weiterzuentwickeln hätte bedeutet, dass wir viele Programmierer gebraucht hätten ...

Gab es Besonderheiten beim Vertrag? Wir haben in den Hauptvertrag drei große Entwicklungsziele aufgenommen.

Welche? Wir wollten etwa unsere Verwaltergebühren simpel abrechnen können. Darum hat man uns ein Gebühren-Tool geschrieben, mit dem man automatisch

Der klassische Buchhalter wird immer seltener in der Hausverwaltung.



ZUR PERSON Tim Ladehof ist Systemadministrator/Controller beim Verwaltungsunternehmen Johannes Wentzel Dr. mit Büros in Hamburg, Schwerin und Düsseldorf.

die Ausgangsrechnung produzieren kann. Auch wollten wir nicht mehr die Heizkostenabrechnung der Dienstleister zu den Betriebskostenabrechnungen sortieren. Und wir wollten ein Ticketsystem haben. Technisch mit Melder, Reflexion, Rückmeldung, Beauftragung von Kreditoren, Rückmeldung bei Erledigung usw.

Ist alles abgearbeitet? Ja. Beim Ticketsystem hat es einige Probleme gegeben. Inzwischen läuft es gut. Mittlerweile steht ein Mieterportal dahinter: Daraus kommen die Tickets der Mieter, Wohnungseigentümer, die Wünsche unserer Grundeigentümer. Anfragen werden aufgelistet, erhalten eine Priorität. Dann werden Anforderungen den Mitarbeitern zugeordnet. Das funktioniert sehr gut.

Wofür war das Ticketsystem ursprünglich geplant? Als Schadensmeldung oder Auftragsvergabe. Mittlerweile ist es eine eierlegende Wollmilchsau geworden. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich immer mehr Module daraus entwickeln.

Was im System erleichtert Ihnen das Leben besonders? Das Thema Automatisierung. Ein Beispiel: Für unseren Aufzug erhalten wir jeden Monat von der Telekom eine Notruf-Telefonrechnung. Die geht mittlerweile digital bei uns ein, es läuft eine OCR-Kennung drüber, die automatisch etwa die Vertragskontonummer erkennt, die sich hinter der Rechnung verbirgt. Die Software prüft selbstständig, ob der Beleg automatisiert verarbeitet werden kann. In dem Fall wird der Beleg automatisch gebucht. Das Programm weiß, ob das per Lastschrift oder per Überweisung zu erfolgen hat. Die Rechnung wird also vollautomatisch bearbeitet.

Andere Themen? Ein weiteres haben wir schon in Auftrag gegeben. Zu jeder Rechnung, die eingeht, gibt es auch einen Ver-

trag. Sobald etwa die erste Telekom-Rechnung zu einem Fahrstuhl eingeht, baut das neue Tool direkt die Objektverträge auf.

Das Programm setzt ihn in Beziehung zur Rechnung? Wenn Sie bestätigt haben, dass die Vertragskontonummer zum Vertrag gehört, prüft das Programm, ob es den Vertrag kennt. Wenn nicht, importiert es automatisch einen Export, der da heißt, es gibt ein Notruf-Telefon, es ist der Kreditor Telekom und es gibt einen Vertrag. Hieraus resultiert eine Aufgabe, dass die Vertragsunterlagen zu vervollständigen sind.

Haben Sie noch einen dritten Punkt? Et was haben wir schon programmiert: Wir erhalten jeden Tag elektronische Kontoauszüge. Die Zahlungsbewegungen gehen natürlich elektronisch ein, und das Programm kontiert selbstständig. Das Programm hat also Kontierungsvorschläge gemacht. Auf dieser Basis haben wir noch eine Validierungsebene eingeführt.

Was bringt das? Wir haben eine Lastschriftquote von über 80 Prozent. Und die 20 Prozent, die übrig bleiben, werden zu 90 Prozent vollautomatisch verbucht.

Dann bleibt nicht mehr viel ... Nein. Die übrig bleibenden Buchungen betreffen Themen, bei denen vielleicht jemand einen Cent weniger zahlt, als er zahlen soll. Wir haben die manuelle Arbeit der Debitoren und der Zahlungsbewegungen „gegen null“ reduziert.

Aber Sie haben noch ein paar Buchhalter? Klar, es gibt aber immer mehr Vertragseinheiten pro Buchhalter, im Schnitt mehr als 3.000 zu buchende Verträge.

Wie nutzen Sie die gewonnene Zeit? Wir kümmern uns jetzt mehr um die Entwicklung der Objekte. Für Flächen- und

„Die Digitalisierung hat sich für uns im Endeffekt gerechnet. Von den eingesparten Aufwendungen finanzieren wir unsere jährlichen Investitionen.“

Vertragsoptimierung wird viel mehr Zeit aufgewendet als vorher. Auch schauen wir uns laufende Verträge intensiver an und versuchen, Optimierungen vorzunehmen.

War die Umstellung teuer? Hat sie sich gerechnet? Ja. Wir haben in elf Jahren mehr als 2,5 Mio. Euro investiert, konnten aber durch die Automatisierung eine große Flächenoptimierung vornehmen: Wir haben ein Drittel der Fläche gestrichen. Von den gesparten Aufwendungen finanzieren wir die jährlichen Investitionen.

Wie sollen Unternehmen das Thema Digitalisierung angehen? Jeder Unternehmer sollte für sich einmal im Groben notieren, welche Prozesse es gibt, und dann überlegen, ob er sich vorstellen kann, die eigenen Prozesse über den digitalen Weg zu optimieren. Mindestanforderung: Die digitalisierte Lösung darf nicht schlechter sein als die vorherige.

Wie lange hat das alles gedauert? Wir haben die Umstellung zirka ein Jahr vorbereitet und ein Jahr nach Einführung verschiedene Optimierungen vorgenommen. Jetzt, im dritten Jahr, macht es richtig Spaß, mit der Lösung zu arbeiten. «

Dirk Labusch, Freiburg

Bloß nicht nur auf der Digitalisierungswelle reiten!

Die jüngste Umfrage bei den Corporate Real Estate Managern verschiedener Dax- und Großkonzerne in Deutschland bestätigt: Die Digitalisierung wird auch das CREM in den Unternehmen deutlich beeinflussen. Bloß wie?

ZUSAMMENSCHLUSS

CORENET GLOBAL (CNG)

CoreNet Global (CNG) ist die weltweit führende Vereinigung von Corporate Real Estate (CRE) Managern aus den verschiedensten Branchen. Mit über 10.000 persönlichen Mitgliedern – die 70 Prozent der Fortune-500- und fast 50 Prozent der Fortune-Global-2000-Unternehmen repräsentieren – bringt CNG gewerbliche Immobilienmanager zusammen, die das gesamte immobilienrelevante Spektrum von Nutzern, Projektentwicklern, Finanzierern, Bauträgern, Facility Managern bis hin zu Architekten abdecken. Zu den Mitgliedern in den fünf weltweiten Regionen Asien, Australien, Europa, Lateinamerika und Nordamerika zählen sowohl Vertreter von mittleren und großen Unternehmen und Behörden als auch Vertreter der verschiedenen Dienstleistungsbranche rund um die Betriebsimmobilie. CoreNet Global richtet weltweit Veranstaltungen zum Thema Immobilienmanagement aus.

Natürlich ist die Immobilienwirtschaft von Natur aus stark heterogen. Deswegen hat die Digitalisierung im Bereich Facility Management eine andere Bedeutung als beispielsweise in der Bauwirtschaft oder bei der gesamtheitlichen Betrachtung des CREM. Aber egal in welchen Bereichen, stellen wir fest, dass das Thema zu Recht immer prominenter und wichtiger wird. Digitalisierung ist das aktuelle „Buzzword“. Allein auf dieser „Mode“-Welle „zu reiten“ ist aber ineffektiv und nicht zielfördernd.

WORUM GEHT ES? Wir alle stehen vor einem grundsätzlichen technologischen Wandel. Dieser wird jegliches Tun in unserem professionellen Umfeld verändern. Wir wissen heute jedoch noch nicht, wie dieser technologische Wandel genau aussieht, in welcher Geschwindigkeit er uns „überrollt“ und welche Konsequenzen er im Einzelfall für uns haben wird.

Grundsätzlich stellen Veränderungen, insbesondere wenn sie nicht planbar sind, ein Risiko dar. Im Fall der Digitalisierung bedeutet die Veränderung nicht nur ein Risiko, sondern bietet sehr wohl auch große Chancen. Wichtig ist jedoch, diese zu identifizieren, zu bewerten und letztlich auch im eigenen Tagesgeschäft mehrwertbringend einzusetzen.

WAS WIRD SICH VERÄNDERN? Der Blick in die Zukunft ist immer vage. Im Falle der Digitalisierung erscheint er aber besonders nebulös. Wir sind uns sicher, dass wir spätestens in fünf bis zehn Jahren große Veränderungen sehen werden, die wir aber heute noch nicht richtig greifen können. Uns ist klar, dass diese Veränderungen sich aus der Erfassung und der Auswertung von riesigen Datenmengen sowie der Ableitung von Aktivitäten hieraus ergeben. Des Weiteren werden sich die Möglichkeiten für und die Formen von Kommunikation dramatisch verändern.



Der Blick in die Zukunft ist immer vage. Im Falle der Digitalisierung erscheint Zukunft aber besonders nebulös.

Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf unsere Arbeitswelten sowie unser soziales und gesellschaftliches Umfeld.

WIE GEHEN WIR DAMIT UM? Ehrlicherweise müssen wir zugeben, dass wir als Immobilienexperten unsere Stärken und Expertise lediglich in der „realen Welt“, d.h. im Real Property, haben. Die Entwicklung der virtuellen Welt, sprich der Informationstechnologien, wird von anderen Experten vorangetrieben. Wir sind also bei dieser Entwicklung weitestgehend fremdbestimmt. Diese Tatsache müssen wir, auch wenn sie schmerzlich ist, akzeptieren.

Natürlich werden die technologischen Entwicklungen durch eine bestimmte Nachfrage beeinflusst. Diese Nachfrage wird aber aus unserer Sicht nicht von wenigen Einzelnen, sondern durch schwer prognostizierbare Gruppendynamiken gelenkt. In der Konsequenz heißt dies, dass die kommenden technologischen Veränderungen weder hinsichtlich ihrer Inhalte noch hinsichtlich ihres zeitlichen Eintritts auch nur ansatzweise vorhersehbar sind.

SUMMARY » Es fällt dem Corporate Real Estate Manager schwer, den **technologischen Wandel** proaktiv in seinem Sinne zu gestalten. » Trotzdem besteht kein Grund zur Resignation. » Wichtig bei den anstehenden Veränderungen ist die **Kenntnis des eigenen strategischen Auftrags**. » Entscheidend ist der **Werthebel für das Corporate Real Estate Management**. » Beides gilt es frühestmöglich an aufkommenden Trends und realen **Veränderungen im digitalen Umfeld** zu spiegeln. » Nur daraus sollten schnellstmöglich **Handlungsalternativen und konkrete Maßnahmen** abgeleitet werden.

Damit fällt es dem Corporate Real Estate Manager schwer, den technologischen Wandel proaktiv in seinem Sinne zu gestalten. Trotzdem besteht kein Grund zur Resignation. Wichtig bei den anstehenden Veränderungen ist die Kenntnis des eigenen strategischen Auftrags und, daraus abgeleitet, der Werthebel für das Corporate Real Estate Management im Unternehmen. Diese gilt es frühestmöglich mit aufkommenden Trends und realen Veränderungen im digitalen Umfeld zu spiegeln sowie schnellstmöglich Handlungsalternativen und konkrete Maßnahmen abzuleiten.

Gerade in Konzernstrukturen ist es notwendig, die organisatorischen Rahmenbedingungen für zügige Umsetzungen wertschöpfender Maßnahmen sicherzustellen. Es muss dem Corporate Real Estate Manager gelingen, aus der Vielzahl aufkommender Technologien frühzeitig die für sein spezifisches Umfeld relevanten Tools zu identifizieren und diese auch schnell umzusetzen. So wird er künftig für sein Unternehmen einen Wertbeitrag leisten und ihm bestenfalls auch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

WAS SIND DIE NÄCHSTEN SCHRITTE? Zwei wichtige Botschaften vorweg. Erstens: Gelassenheit ist das Gebot der Stunde. Zweitens: „Weniger ist mehr“. Natürlich ist es bei der Wichtigkeit des Themas unabdingbar, dass Unternehmen sehr genau überlegen müssen, welche Daten gesammelt werden sollen, und vor allem, was mit diesen Daten passieren soll. Zunächst steht also die Frage im Raum: Welches Ergebnis und welche Verbesserung will man mit diesen Daten erreichen? Und auch hier sollte das Motto gelten „Less is more“, um effektiv agieren zu können.

Lediglich die extrem hohe Quantität der Datenmengen, die neuen Technologien und die Geschwindigkeit im Umgang mit Daten, Technologien und

Experten



„Gerade in komplexen Konzernstrukturen ist es notwendig, den Fokus auf dem strategischen Auftrag und dem wesentlichsten Werthebel zu behalten.“

Björn Christmann, CNG-Präsident des Chapters für Central Europe



„Es muss dem Corporate Real Estate Manager gelingen, aus der Vielzahl aufkommender Technologien frühzeitig die für sein spezifisches Umfeld relevanten Tools zu identifizieren und diese auch schnell umzusetzen.“

Dr. Thomas Glatte, Past President des Chapters für Central Europe

Veränderung führen zu einer dramatisch erhöhten Komplexität und damit zu einer neuen Herausforderung. Dieser wird sich der Corporate Real Estate Manager stellen müssen – je schneller, umso besser für ihn und sein Unternehmen.

HAT CREM NUR EINE PASSIVE ROLLE? Die vorgenannten Ausführungen könnten den Eindruck aufkommen lassen, dass der Corporate Real Estate Manager zur Passivität verdammt ist. Dem ist aber überhaupt nicht so.

Building Information Modeling (BIM) ist ein gutes Beispiel für einen möglichen aktiven Beitrag von CREM. Mittlerweile ist BIM in den Prozessen des Planens und Bauens bereits gut entwickelt und etabliert. Aus Sicht des immobilienwirtschaftlichen Lebenszyklus ist diese Perspektive jedoch zu kurz gesprungen. Aspekte der Bewirtschaftung sind bei BIM heute noch stark unterentwickelt. Die Verknüpfung von Planen/Bauen einerseits sowie Betreiben andererseits ist in der BIM-Praxis kaum existent. CREM als Bestandhalter und Bewirtschafter hat hierbei deutlich höhere Interessen an einer Zusammenführung als die institutionelle Immobilienbranche. Es ist also an CREM, hierfür die Anforderungen zu definieren und Grundlagenarbeit zu leisten.

WERT SCHÖPFEN Der technologische Wandel wird kommen – ob CREM dafür gerüstet ist oder nicht. Es ist jedoch im Sinne des Unternehmens sowie im Kernauftrag des Corporate Real Estate Managers, sich diesem Wandel zu stellen. Essenz einer CREM-Digitalisierungsstrategie ist es, einen Plan zu haben, aus der Vielzahl der kommenden Möglichkeiten die wertschöpfenden Aspekte herauszufiltern sowie diese zügig und wertsteigernd für das Unternehmen umzusetzen. «

Björn Christmann, Dr. Thomas Glatte

Trägheit auf der Sonnenseite

Die große Gefahr für viele ist: Es geht ihnen einfach zu gut. Nicht unmöglich, dass Branchenvertreter deshalb ihre eigene Innovationskraft hintenanstellen. Denn die kommt meistens erst in schweren Zeiten zum Vorschein, meint IVD-Präsident **Jürgen Michael Schick** im Interview.

„Beim Sachkundenachweis sind wir in der Meinungsbildung vorangegangen. Der IVD und seine Vorgängerverbände fordern ihn seit mehr als 90 Jahren.“

Herr Schick, ist Ihnen um Ihre Branche bange? Keineswegs. Ich glaube, dass sie eine ganz hohe Innovationskraft hat. Die sie auch wieder unter Beweis stellen muss, weil wir uns mit zwei Herausforderungen zu befassen haben: erstens mit den Umbrüchen im Rahmen der Digitalisierung und zweitens mit den Umbrüchen und Einflüssen, die wir auf gesetzgeberischem Weg möglicherweise zu befürchten haben.

Kommen wir zur Digitalisierung: Nicht nur Geschäftsführer von bestimmten Start-up-Unternehmen sprechen schon vom Aussterben der Makler ... Das halte ich für einen großen Irrtum. Digitalisierung ist ja nicht nur eine Gefahr, sie ist auch eine Chance. Die wollen wir auf dem Deutschen Immobilitätstag des IVD behandeln. Und zwar nicht so feuilletonistisch. Wir werden das Thema runterbrechen und mittelständischen Unternehmen konkrete Maßnahmen an die Hand geben, wie sie modular ihre Geschäftszweige im Alltag digitalisieren können. Dazu veröffentlichen wir unseren Digital Kompass.

Sehen Sie überhaupt keine Gefahr für den Makler? Gefahr ist Digitalisierung ja nur für denjenigen, der sie nicht berücksichtigt.

Welcher Makler wird überleben? Ich glaube noch nicht, dass wir im schieren Überlebenskampf sind. Aber diejenigen werden den größten Marktanteil haben, die sich den Veränderungen widmen, und zwar modular, Geschäftszweig für Geschäftszweig. Und die sie auch im Alltag umsetzen.

Ist das Digitalisierungs-Thema bei Ihren Verbandsmitgliedern ausreichend präsent? Umfragen deuten in eine andere Richtung. Ich bin als Branchenmitglied durchaus selbstkritisch: Die große Gefahr für viele in der Branche ist, dass es ihnen

einfach zu gut geht. Deswegen stellt man möglicherweise seine Innovationskraft hintenan. Wichtig ist jetzt, gemeinsam den Schritt nach vorn zu machen in einer Marktphase, wo es fast allen außerordentlich gut geht. Und das wollen wir auf dem Deutschen Immobilitätstag tun.

Sie sprechen auf dem Deutschen Immobilitätstag erstmals auch auf die Unternehmensmitarbeiter an. Warum? Wir werden unsere Arbeitsweise möglicherweise perspektivisch ändern müssen, und zwar recht kurzfristig. Vielleicht sogar schon morgen, in voller Fahrt, während die Auftragsbücher voll sind. Es bringt uns wenig, wenn der Chef voller Tatendrang vom Kongress zurückkommt und die Mitarbeiter ihn gar nicht verstehen, weil sie ja auch ohne Digitalisierung so erfolgreich sind zurzeit. Deswegen ist die Teilnahme für das gesamte Team kostenfrei.

Kommen wir zur Politik. Nachdem alle so optimistisch waren, kommt der Sachkundenachweis nun anscheinend doch nicht ... Ich habe ein neues Wort gelernt, das heißt dilatorisch. Das ist das lateinische Wort für verschleppend und verzögernd. Ganz augenscheinlich soll das Thema aus dieser Legislaturperiode hinausvertrödeln werden. Weil man es eben jetzt nicht mehr umsetzen will, obwohl es im Koalitionsvertrag steht.

Und wenn es so käme? Dann ist noch kein Land unter, dann bleibt das Thema in der nächsten Legislaturperiode erhalten.

Sehen Sie diesen Aufschub als Rückschlag? Nein, es ist für uns ein Riesenerfolg, dass das Thema überhaupt im Koalitionsvertrag drinsteht, dass es in den Ausschüssen des Bundestags behandelt wird.

Die Verbände haben also nicht versagt? Nein. Ich glaube, dass wir in der Mei-

ZUR PERSON Jürgen Michael Schick ist seit über 20 Jahren im Immobiliensegment aktiv. 1994 gründete er das Investmentmaklerhaus Michael Schick Immobilien, dem er auch heute noch als Geschäftsführer vorsitzt. Seit Juni 2015 ist er der Präsident des Immobilien Verbands Deutschland IVD. Schick hat sich 2005 zum Professional Member der Royal Institution of Chartered Surveyors (MRICS) qualifiziert. 2010 wurde Schick als erster Makler Deutschlands mit der neuen EU-Norm DIN EN 15733 für Anlageimmobilien zertifiziert.

nungsbildung einen Riesenschritt vorangegangen sind. Der IVD und seine Vorgängerverbände RDM und VDM fordern den Sachkundenachweis ja nun seit mehr als 90 Jahren. Als Verbandsmensch darf man kein Kurzstreckenläufer sein. Mein Hobby ist Marathonlauf. Und das hier ist wirklich einer ...

Wie sieht es denn aus mit Ihrem anderen großen Steckenpferd, der Vertrauensschadensversicherung? Hat sich da etwas bewegt? Der Gesetzgeber wird sie nicht als Mindestvoraussetzung für Verwalter vorsehen. Sie ist ja quasi der Schutz von den Treuhandgeldern. Man wird sehen, ob zumindest die Vermögensschadensversicherung in ein Gesetz einfließt.

Stärkt das nicht die Verbände? Möglicherweise. Wer sichergehen will, dass seine Treuhandgelder wirklich geschützt sind vor Missbrauch, der muss halt darauf achten, bei einem IVD-Mitglied zu sein. Denn nur wir haben eine Vertrauensschadensversicherung für alle Mitglieder abgeschlossen.

Gibt es Ziele, bei denen Sie im letzten Jahr weitergekommen sind? Ein Riesenerfolg für uns ist, dass alle deutschen Parteien über Wohneigentumsbildung sprechen. Auch haben wir eine gute Meinungsbildung bei der Wohnimmobilienkreditrichtlinie erreicht. Ein Erfolg ist auch, dass die Mietpreisbremse nicht ein zweites Mal verschärft worden ist. Auch ist es bisher gelungen, allen Versuchungen zu widerstehen, den Neubau in puncto Miete zu regulieren. Das alles hätte das Investitionsklima in Deutschland nachhaltig geschädigt.

Was versprechen Sie sich jetzt von der Bundestagswahl? Mein Wunsch wäre, dass wir ideologiefrei über die Bedürfnisse unserer Wohnungsmärkte sprechen,

„Wichtig ist, gemeinsam den Schritt nach vorn zu machen in einer Marktphase, wo es fast allen außerordentlich gut geht.“



dass die neue Regierung nicht nur Mieterschutzpolitik, sondern sachgerechte Immobilienpolitik macht und sie nach den Bedürfnissen von Mietern und Vermietern ausrichtet.

Befürchten Sie, dass das Bestellerprinzip ausgeweitet wird? Dass die Bundesregierung Bestellerprinzip und Mietpreisbremse eingeführt hat, war in der überhitzten Wohnimmobiliendiskussion in den Augen von Union und SPD vonnöten. Jetzt sollten aber keine weiteren Regulierungen kommen, damit die Investitionsbereitschaft in den Wohnungsneubau nicht nachlässt. Wenn überzogene Forderungen dazu führen, dass in den Bestand nicht weiter investiert wird oder Investitionen in den Wohnungsneubau unterbleiben, dann sind ja vor allem die Mieter diejenigen, die die Zeche zahlen ...

Liegen die Prioritäten bei der Wohnungspolitik zurzeit nicht zu stark im Ausbau von Sozialwohnungen? Die Fokussierung auf bezahlbares Wohneigentum und bezahlbaren Mietwohnungsbestand ist schon essentiell. Bei diesem Thema sollte man aber nicht alle Fehler der Vergangenheit wiederholen, insbesondere nicht die Fehlbelegung großer Teile der Bestände, bis hin zum Bau seelenloser Neubaubestände, in denen keiner wohnen will.

Was erwarten Sie vom Deutschen Immobilientag? Wir wollen keine Sonntagsgesprächen aneinanderreihen, sondern zwei hochintensive Tage veranstalten. Ziel ist es, als bessere Unternehmer nach Hause zu gehen. «

Interview: Dirk Labusch, Freiburg

Maklerrecht

Präsentiert von:



Rechtsanwältin Constanze Becker
Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, München



Überraschende Klausel im Makleralleinauftrag?

Die in einem vorformulierten Makleralleinauftrag enthaltene Klausel, dass die doppelt so hohe Provision zu zahlen ist, wenn der Hauptvertrag erst nach dem Ende der Laufzeit des Maklervertrages zustande kommt, wird als überraschende Klausel gem. § 305c Abs. 1 BGB nicht Vertragsbestandteil.

OLG Düsseldorf, Urt. v. 07.10.2016 – 7 U 122/15

SACHVERHALT: Der klagende Makler schloss mit der Beklagten einen qualifizierten Alleinauftrag mit einer Laufzeit bis zum 21.06.2013 ab. In Ziffer 3 des Formulars heißt es unter anderem: „Kommt ein Vertrag nach Ende der Laufzeit durch Vermittlung oder unter Mitwirkung von ... (Kläger) zustande, so entsteht eine Provisionspflicht von 3,57 Prozent (Hinweis: vorgedruckt) des beurkundeten Vertrages für den Verkäufer.“

Ziffer 4 des Formulars lautete: „Der Auftraggeber verpflichtet sich, mit Abschluss des nachgewiesenen oder vermittelten Vertrages eine Provision von ... inkl. der gesetzlichen MwSt. zu zahlen.“ Der von dem Kläger in Ziffer 4 handschriftlich eingesetzte Provisionsatz von 3,57 Pro-

zent wurde aufgrund einer Besprechung der Parteien vor der Unterzeichnung des Vertrages auf 1,785 Prozent abgeändert. Dies aber nur in Ziffer 4 des Vertrages, nicht in Ziffer 3.

Nach dem Ende der Vertragslaufzeit kam aufgrund zuvor erbrachter Maklerleistungen des Klägers ein Kaufvertrag zustande, wofür der Maklerkunde eine Provision von 1,785 Prozent zahlte. Die Klage auf Zahlung weiterer 1,785 Prozent (wegen Ziffer 3) wurde abgewiesen, die Berufung hatte keinen Erfolg.

ENTSCHEIDUNGSGRÜNDE: Die Klage des Maklers hatte keinen Erfolg, denn das Gericht vertrat die Auffassung, dass zwar Ziffer 4 wirksam, Ziffer 3 hingegen aus fünf Gründen unwirksam sei:

- › Der Kläger hat nicht vorgetragen und konnte nicht beweisen, dass eine Provision von 3,57 Prozent vereinbart gewesen sei;
- › Ziffer 4 sei die speziellere Regelung, mit der umfassend die Provisionshöhe geregelt werde, sodass sie als speziellere Regelung Ziffer 3 verdränge;
- › die betreffende Bestimmung ist nach § 305c Abs. 1 BGB nicht Vertragsbestandteil geworden, weil sie nach den Umständen, insbesondere nach dem äußeren Erscheinungsbild des Vertrages, so ungewöhnlich ist, dass der beklagte Kunde

mit ihr nicht zu rechnen brauchte. Bei einem Abschluss des Hauptvertrages nach der Laufzeit würde man eher mit einer niedrigen Provision rechnen;

- › der Wortlaut der Ziffer 4 umfasst alle abgeschlossenen Hauptverträge und nicht nur spezielle Fälle;
- › bei Zweifeln in der Auslegung gehen die Zweifel zu Lasten des Maklers als Verwender.

Der Kläger behauptete zwar, die handschriftlich erfolgte Korrektur der Provisionshöhe von 3,57 Prozent auf 1,785 Prozent sei bewusst nur für die Ziffer 4 – und nicht auch für die Ziffer 3 – des Vertrages vereinbart worden. Es sei lediglich übersehen worden, die mit einem Provisionsatz von 3,57 Prozent vorformulierte Ziffer 3 des Vertrages ebenfalls abzuändern. Dieses Argument konnte das Gericht aber nicht überzeugen, da das OLG bereits die Klausel Ziffer 3 für unwirksam hielt. Das Gericht wies die Klage des Maklers ab.

FAZIT: Das Gericht bestätigt die herrschende Rechtsprechung, die auch Maklern aufzeigt, dass überraschende Klauseln zu vermeiden sind. Im hiesigen Fall musste der Kunde nicht damit rechnen, dass er nach Laufzeitende mehr zahlen musste als bei Vertragsabschluss während der Laufzeit des Vertrages. Da in aller Regel der Makler den Maklervertrag formuliert und vorlegt und Zweifel in der Vertragsauslegung zu seinen Lasten als Verwender gehen, sollte besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass der Vertrag in sich konsistent und frei von Unstimmigkeiten ist. «



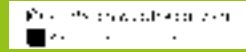
Überraschende Klauseln im Maklervertrag sind dringend zu vermeiden.

Wohnungseigentumsrecht

Präsentiert von:



Rechtsanwalt Alexander C. Blankenstein
Fachanwalt für Miet- und
Wohnungseigentumsrecht, Düsseldorf



Entscheidung des Monats: Verwalter kann als Vertreter in der Eigentümerversammlung ausgeschlossen sein

Die Gemeinschaftsordnung kann wirksam regeln, dass sich ein Eigentümer in der Eigentümerversammlung nur durch seinen Ehegatten, einen Familienangehörigen oder einen anderen Eigentümer vertreten lassen kann.

LG Hamburg, Urteil v. 21.09.2016, 318 S 51/16

FAKTEN: Die Wahl des Verwaltungsbeirats stand an. Einige Eigentümer hatten dem Verwalter Stimmrechtsvollmachten übergeben. Die Gemeinschaftsordnung enthält eine Vertreterklausel, wonach das Stimmrecht eines Eigentümers lediglich von seinem Ehegatten, Familienangehörigen oder anderen Eigentümern ausgeübt werden darf. Der Verwaltungsbeirat wurde mehrheitlich bestellt. Eines der Beiratsmitglieder hatte den Beschluss allerdings angefochten und fehlende Beschlussfähigkeit gerügt. Die Klage war erfolgreich. Eine Anfechtungsbefugnis des Eigentümers besteht nicht, wenn die Gültigkeit des Beschlusses nur wegen eines Verfahrensmangels in Frage gestellt wird und der klagende Eigentümer dem Beschluss

zugestimmt hat, obwohl ihm der Verfahrensmangel schon in der Versammlung bekannt war. Hier liegt der Fall jedoch anders. An der Wirksamkeit der in der Gemeinschaftsordnung enthaltenen Vertreterklausel bestanden für die Richter keine Bedenken. Grundsätzlich können die Eigentümer die Befugnis, sich durch einen Bevollmächtigten auf der Eigentümerversammlung vertreten zu lassen, durch Vereinbarung wirksam beschränken. In einem solchen Fall ist ein Bevollmächtigter, der nicht zu dem bezeichneten Personenkreis gehört, grundsätzlich weder teilnahme- noch stimmberechtigt.

FAZIT: Scheidet im Ausnahmefall einer entsprechenden Regelung in der Gemein-

schaftsordnung eine Vertretung der Eigentümer durch den Verwalter aus, sollte sich der Verwalter hüten, von dennoch auf ihn übertragenen Vollmachten Gebrauch zu machen. Er sollte die betreffenden Eigentümer vielmehr auf die entsprechende Regelung in der Gemeinschaftsordnung hinweisen und diese bitten, eine zur Vertretung berechtigte Person zu bevollmächtigen.

Freilich kommt es in derartigen Fällen immer auf die Maßgaben des konkreten Einzelfalles an. Handelt es sich zum Beispiel um einen alleinstehenden Wohnungseigentümer, der auch mit den übrigen Eigentümern zerstritten ist, dürfte eine Bevollmächtigung des Verwalters zulässig sein.

Wohnungseigentumsrecht – Aktuelle Urteile

PERSONENGESELLSCHAFT

Stimmrechtsverbot des Gesellschafters-Geschäftsführers

Ein Eigentümer ist entsprechend § 25 Abs. 5 Alt. 1 WEG bei der Beschlussfassung über ein Rechtsgeschäft mit einer rechtsfähigen (Personen-)Gesellschaft jedenfalls dann nicht stimmberechtigt, wenn er an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt und deren Geschäftsführer oder geschäftsführender Gesellschafter ist.

BGH, Urteil v. 13.01.2017, V ZR 138/16

FAKTEN: Der Mehrheitseigentümer ist Kommanditist einer GmbH & Co. KG. Er ist weiter Geschäftsführer der Komplementär-GmbH. Die KG betreibt ein Heizwerk. In der Eigentümerversammlung stand die Abstimmung über den Bezug von Heizenergie von der GmbH & Co. KG an. Mit den Stimmen des Mehrheitseigentümers wurde der Beschluss gefasst. Ein Eigentümer hat den Beschluss angefochten. Er meinte, der Mehrheitseigentümer sei nicht stimmberechtigt gewesen. Diese Auffassung teilt auch der BGH.

Gemäß § 25 Abs. 5 Alt. 1 WEG ist ein Eigentümer nicht stimmberechtigt, wenn die Beschlussfassung ... ein Rechtsgeschäft „mit ihm“ betrifft. Ein Eigentümer ist in entsprechender Anwendung bei der Beschlussfassung über ein Rechtsgeschäft mit einer rechtsfähigen (Personen-)Gesellschaft nicht stimmberechtigt, wenn er an dieser mehrheitlich beteiligt und deren Geschäftsführer oder geschäftsführender Gesellschafter ist.

FAZIT: Der BGH hat offengelassen, ob die Vorschrift auch in anderen Fällen entsprechend anwendbar ist, ob also etwa ein Stimmverbot auch dann besteht, wenn der Eigentümer an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt ist, ohne Geschäftsführer zu sein. »

Wohnungseigentumsrecht – Aktuelle Urteile

ERSTMALIG ORDNUNGSGEMÄSSES GEMEINSCHAFTSEIGENTUM

Keine exklusive
Kostenbelastung möglich

Weist die Gemeinschaftsordnung die Kosten von Maßnahmen der Instandsetzung bestimmter Bereiche des gemeinschaftlichen Eigentums einzelnen Eigentümern zu, gilt das nicht, wenn die entsprechenden Maßnahmen erforderlich sind, erstmalig einen ordnungsmäßigen Zustand herzustellen.

LG Köln, Urteil v. 22.12.2016, 29 S 145/16

FAKTEN: Die Gemeinschaftsordnung einer Mehrhausanlage weist die Kosten der Instandhaltung und Instandsetzung der einzelnen Häuser den jeweiligen Eigentümern dieser Untergemeinschaften zu. Eines der Häuser verfügte nicht über die erforderliche Feuerwehrezufahrt. Diese wurde hergestellt und die Kosten wurden den Eigentümern der betreffenden Untergemeinschaft auferlegt. Hiergegen wehrte sich der Eigentümer dieser Untergemeinschaft. Seine Klage war erfolgreich. Nach Auffassung des Gerichts soll die Überbürdung einer Kostenlast für ein gemeinschaftliches Bauteil erst dann Raum greifen, wenn das gemeinschaftliche Eigentum wenigstens einmal in Ordnung war. Jeder einzelne Eigentümer hat einen Anspruch auf erstmalige Herstellung des ordnungsgemäßen Zustandes des gemeinschaftlichen Eigentums. Die erstmalige plangerechte Herstellung des Gemeinschaftseigentums ist als Aufgabe aller Eigentümer anzusehen.

FAZIT: Die Entscheidung ist zu begrüßen. Sie stützt die Auffassung des AG Langenfeld (Urteil v. 23.11.2016, 64 C 23/16) und des AG Aachen (Urteil v. 20.03.2013, 118 C 82/12), die in jüngerer Zeit ähnlich entschieden hatten.

BESCHLUSSANFECHTUNGSKLAGE

Gefährliche
„Vorratsanfechtung“

Gibt ein Eigentümer in einer Beschlussanfechtungsklage zu erkennen, dass er die Klage auf einen (noch unbestimmten) Teil der in einer Versammlung gefassten Beschlüsse beschränken will, versteht es sich nicht von selbst, dass nur eine Auslegung der Klage als Vorratsanfechtung in Betracht kommt.

BGH, Beschluss v. 16.02.2017, V ZR 204/16

FAKTEN: Ein Eigentümer hatte Klage erhoben, die sich „gegen Beschlüsse der Eigentümerversammlung“ richtete. Er kündigte an, er werde mit Klagebegründung mitteilen, „auf welche Beschlüsse sich die Klage beschränkt“. Nach Fristablauf konkretisierte er dies. Die Klage war erfolglos. Der klagende Eigentümer hatte die Klagefrist versäumt. Die Auslegung hat den wirklichen Willen der Partei zu erforschen. Bei einer Vorratsanfechtung, also einer Anfechtung aller gefassten Beschlüsse, kann ausnahmsweise zu berücksichtigen sein, dass eine Vorratsanfechtung deutlich mehr Kosten verursacht als die Anfechtung nur einzelner Beschlüsse. Diese zusätzlichen Kosten können erheblich sein, auch wenn die Klage später auf einzelne Beschlüsse beschränkt und im Übrigen zurückgenommen wird.

FAZIT: Im angegebenen Fall versteht es sich nicht von selbst, dass nur eine Auslegung der Klage als Vorratsanfechtung in Betracht kommt. Denkbar ist auch, dass der Eigentümer – vor die Wahl gestellt – die Versäumung der Klagefrist als Folge der unklaren Fassung seiner Klage als das geringere Übel ansehen würde.

NUTZUNG DES GEMEINSCHAFTS- EIGENTUMS

Beschränkte Rechte gegen-
über dem Mieter

Ein Eigentümer hat keine Rechtsmacht, gegenüber seinem Mieter verbindlich für die Eigentümergemeinschaft oder andere einzelne Eigentümer Genehmigungen betreffend eine bestimmte Nutzung des Gemeinschaftseigentums durch den Mieter zu erteilen.

LG Berlin, Urteil v. 25.11.2016, 85 S 103/15 WEG

FAKTEN: Nach Genehmigung des vermietenden Eigentümers brachte der Mieter an der Fassade der Wohnanlage ein Klimagerät an. Ein entsprechender Genehmigungsbeschluss der übrigen Eigentümer existiert nicht. Die Eigentümer hatten daraufhin beschlossen, den Mieter auf Beseitigung des Geräts durch die Eigentümergemeinschaft in Anspruch zu nehmen. Die Klage war erfolgreich. Bei der Installation des Klimageräts handelt es sich um eine bauliche Veränderung des Gemeinschaftseigentums. Diese beeinträchtigt auch jeden der übrigen Eigentümer über das Maß des § 14 Nr. 1 WEG hinaus, weshalb es eines allzustimmungsbedürftigen Genehmigungsbeschlusses bedurft hätte. Die dem Mieter vom vermietenden Eigentümer erteilte Erlaubnis zur Montage des Klimageräts entfaltet im Verhältnis zwischen dem Mieter und der Eigentümergemeinschaft keine Wirkung.

FAZIT: Der Mieter konnte hier auch direkt als Handlungsstörer von der Gemeinschaft in Anspruch genommen werden, obwohl er nicht Eigentümer der Sondereigentumseinheit ist. Die Gemeinschaft hätte auch den Eigentümer der Sondereigentumseinheit als Handlungsstörer in Anspruch nehmen können.

JAHRESABRECHNUNG**Liquiditätsentnahmen der Rücklage sind darzustellen**

Der Verwalter muss im Rahmen der Darstellung der Instandhaltungsrücklage angeben, ob Mittel der Instandhaltungsrücklage für andere Zwecke, insbesondere aufgrund Liquiditätsengpässen zur Bestreitung laufender Ausgaben, verwendet wurden. Die Darstellung der Instandhaltungsrücklage hat daher auch die Angabe zu umfassen, in welcher Höhe ihr zuzuordnende Gelder tatsächlich auf Konten vorhanden sind.

LG Düsseldorf, Urteil v. 21.12.2016, 25 S 63/16

FAKTEN: Auf Anfechtung eines Eigentümers wurde der Beschluss über die Genehmigung der Jahresabrechnung für ungültig erklärt. Die Richter teilten seine Auffassung, dass die Darstellung der Entwicklung der Instandhaltungsrücklage intransparent war, weil jahresübergreifende Entnahmen aus der Instandhaltungsrücklage nicht erläutert waren. Die Soll-Rücklage ist der Betrag, der vorhanden wäre, wenn alle Eigentümer ordnungsgemäß ihrer Wohngeldverpflichtung nachgekommen wären. Bei der Ist-Rücklage ist zwischen den tatsächlich auf die Rücklage gezahlten Wohngeldanteilen und den liquiditätsmäßig separierten Beträgen zu differenzieren. Für die Rücklage muss nicht zwingend ein separates Bankkonto angelegt werden. Daher decken sich die Beträge zwischen Ist- und Bankkontenrücklage nicht stets. Um dem Rechnung zu tragen, müssen die Abweichungen in der Abrechnung verdeutlicht werden. Die Eigentümer müssen die Vermögenslage der Gemeinschaft ohne Sachverständigen erfassen können, insbesondere in welchem Ausmaß die Instandhaltungsrücklage für andere Zwecke verwandt worden ist.

FAZIT: Grundsätzlich ist im Fall überjähriger Entnahmen zur Liquiditätssicherung bei der Ist-Rücklage dergestalt vorzugehen, dass unter Zuführungen auch die Rückführungen auf Entnahmen zur Bestreitung laufender Kosten wegen Liquiditätsengpässen aufzunehmen sind und unter Entnahmen solche Abflüsse für Bewirtschaftungskosten. Durch die jahresübergreifend anderweitige Verwendung von Mitteln der Instandhaltungsrücklage zeigt die Abrechnung sonst nicht ausreichend auf, ob die Ansätze des Wirtschaftsplans angemessen sind oder heraufgesetzt werden sollten.

TRIMMRAUM**Keine Nutzung als Wohnraum**

Die Nutzung eines in der Teilungserklärung als Teileigentum und Hobbyraum ausgewiesenen Raums zu nicht nur vorübergehenden Wohnzwecken ist unzulässig. Dies gilt erst recht für einen „Trimmraum“, der nur die Nutzung für einen kleinen Ausschnitt hobbymäßiger Betätigungen zulässt. Es kann dahinstehen, ob der Eigentümer durch eine Nutzungsbeschränkung den gesetzlichen Maßstab konkretisiert hat. Es kommt auch nicht darauf an, ob er durch die behauptete dauerhafte Nutzung des Trimmraumes als Wohnung über das in § 14 Ziff. 1 WEG bestimmte Maß hinaus beeinträchtigt wurde.

LG Hamburg, Beschluss v. 19.10.2016, 318 T 33/16

GERICHTLICHE VERWALTERBESTELLUNG**Anspruch besteht auch in Zweiergemeinschaft**

Auch eine Eigentümergemeinschaft, die nur aus zwei Personen besteht, unterliegt in vollem Umfang den Regelungen des Wohnungseigentumsgesetzes. Ein Anspruch auf gerichtliche Bestellung eines Verwalters besteht grundsätzlich auch hier. Fordert ein Eigentümer nachvollziehbar dessen Bestellung, besteht auch eine Notwendigkeit dafür. Gerade in zerstrittenen „Zweiergemeinschaften“ hat der Verwalter durch seine Stellung als Organ der Gemeinschaft in besonderer Weise dafür Sorge zu tragen, dass diese ordnungsgemäß verwaltet wird.

LG Frankfurt/Main, Beschluss v. 7.03.2017, 2-13 S 4/17

GEH- UND FAHRRADWEG ÜBER GRUNDSTÜCK**Kein Widerspruch des einzelnen Wohnungseigentümers**

Die Beeinträchtigung des gemeinschaftlichen Eigentums einer Gemeinschaft durch Festsetzung eines öffentlichen Gehweges auf dem Grundstück in einem Bebauungsplan kann nur von der Gemeinschaft als solcher und nicht von den einzelnen Miteigentümern abgewehrt werden. Ein einzelner Sondereigentümer kann eine Beeinträchtigung des gemeinschaftlichen Eigentums lediglich in den engen Grenzen einer Notgeschäftsführung und nur in Prozessstandschaft für die Gemeinschaft abwehren.

VGH Baden-Württemberg, Urteil v. 28.12.2016, 8 S 2442/14

Mietrecht

Präsentiert von:



Hubert Blank
Richter am Landgericht
Mannheim

Urteil des Monats:

Eigentumsverhältnisse an Ein- und Ausbauten der Mietsache durch den Mieter

Wird die Mietsache durch den Mieter baulich verändert, so spricht regelmäßig eine widerlegbare Vermutung dafür, dass dies mangels besonderer Vereinbarungen nur in seinem Interesse für die Dauer des Vertragsverhältnisses und damit zu einem vorübergehenden Zweck geschieht.

BGH, Urteil v. 23.09.2016, V ZR 110/15

FAKTEN: Zwischen dem Eigentümer und dem Mieter bestand ein Mietverhältnis über Räume zum Betrieb eines Restaurants. Während der Mietzeit wurde das Restaurant um einen Wintergarten aus Glas und Alustreben erweitert. Ungeklärt ist, ob der Wintergarten vom Vermieter oder vom Mieter in Auftrag gegeben und bezahlt wurde. Jedenfalls hat der Mieter den Wintergarten an einen Warenlieferanten zur Sicherheit für die Bezahlung offener Rechnungen übereignet. Nach Beendigung des Mietverhältnisses gab der Mieter die Restaurationsräume samt Wintergarten an den Vermieter zurück. Der Warenlieferant nimmt den Vermieter und Gebäudeeigentümer auf Herausgabe des Wintergartens in Anspruch.

Der Anspruch auf Herausgabe des Wintergartens setzt voraus, dass der Warenlieferant Eigentümer des Wintergartens geworden ist. Nach § 94 Abs. 2 BGB gehören die zur Herstellung eines Gebäudes eingefügten Sachen zu den wesentlichen Bestandteilen eines Gebäudes. Davon sei hier auszugehen, weil das Gebäude durch den Anbau eine „besondere Eigenart“ erhält. Eine Sache gehört nicht zu den Bestandteilen eines Gebäudes, wenn diese nur zu einem vorübergehenden Zweck in das Gebäude eingefügt wurde (§ 95 BGB). Die tatsächlichen Voraussetzungen des § 95 muss derjenige beweisen, der sich auf den Ausnahmetatbestand beruft, vorliegend also der Warenlieferant. Die gegen die Vermutung sprechenden Umstände

muss der Gebäudeeigentümer beweisen. Vorliegend war ungeklärt, welche der Mietvertragsparteien den Wintergarten in Auftrag gegeben und bezahlt hat. Deshalb hat der BGH das Verfahren an das Berufungsgericht zurückverwiesen.

FAZIT: Wenn, wie hier, ein Mieter Sachen mit dem Grund und Boden verbindet und dies nach ständiger Rechtsprechung des BGH eine Vermutung dafür impliziert, dass dies mangels besonderer Vereinbarungen nur in seinem Interesse für die Dauer des Vertragsverhältnisses geschieht, werden Einbauten in die Mietsache und Ausbauten der Mietsache keine Bestandteile des Gebäudes. Der Mieter bleibt dann Eigentümer der Ein- und Ausbauten.

Mietrecht – Aktuelle Urteile

EIGENBEDARF FÜR GESELLSCHAFTER

Kündigung einer Wohnung durch GbR als Vermieterin

Eine GbR als Vermieterin kann ein Wohnraummietverhältnis kündigen, wenn einer ihrer Gesellschafter die Räume als Wohnung für sich benötigt.

BGH, Urteil v. 15.03.2017, VIII ZR 92/16

FAKTEN: Das Wohngebäude besteht aus drei Eigentumswohnungen. Eigentümerin der Wohnungen ist eine (Familien-)Gesellschaft in der Rechtsform einer Außen-GbR. Der Mieter nutzt die Wohnung Nr. 1. Die Gesellschaft kündigte das Mietverhältnis mit der Begründung, die Wohnung werde von dem Gesellschafter A benötigt. Zu Recht, so der BGH. Er verweist auf die Grundsatzentscheidung vom 14.12.2016 (VIII ZR 232/15). Die Vorschrift des § 573 Abs. 2 Nr. 2 BGB sei entsprechend anzuwenden.

FAZIT: Erst seit der Grundsatzentscheidung des BGH vom 29.01.2001 (II ZR 331/00) ist anerkannt, dass die (Außen-)Gesellschaft bürgerlichen Rechts Rechtsfähigkeit besitzt, soweit sie durch Teilnahme am Rechtsverkehr eigene Rechte und Pflichten begründet. Damit tritt als Vermieter die Gesellschaft als solche in Erscheinung, § 573 Abs. 2 Nr. 2 BGB kann somit zum Zwecke der Kündigung wegen des Wohnbedarfs einzelner Gesellschafter entfallen. Auf diese Weise sei eine vom Gesetzgeber nicht geplante Lücke entstanden, die durch eine entsprechende Anwendung des § 573 Abs. 2 Nr. 2 BGB zu schließen sei.

Mietrecht – Aktuelle Urteile

BEGRÜNDUNG DER EIGENBEDARFSKÜNDIGUNG

Interessenabwägung nach der Sozialklausel

Die Begründung der Eigenbedarfskündigung muss keine Ausführungen zu Räumlichkeiten enthalten, die für den Begünstigten alternativ als Wohnraum in Betracht kommen könnten.

BGH, Urteil v. 15.03.2017, VIII ZR 270/15

FAKTEN: Der Vermieter hat das Mietverhältnis gekündigt. Im Kündigungsschreiben ist ausgeführt, er wolle die Wohnung mit einer anderen zusammenlegen. Die Mieter beanstanden zum einen, das Kündigungsschreiben mache keine Ausführungen zur Nutzbarkeit der neuen Räumlichkeiten. Auch leide ein Mieter (der Ehemann) unter einer Vielzahl von gesundheitlichen Beschwerden. Für die formelle Wirksamkeit einer Eigenbedarfskündigung genügt es, so der BGH, wenn das Kündigungsschreiben den Kündigungsgrund so bezeichnet, dass er identifiziert und von anderen Gründen unterschieden werden kann. Das sei hier passiert. Der BGH rügt jedoch, das Berufungsgericht habe es unterlassen, sich mittels eines Gutachtens ein objektives Bild davon zu verschaffen, welche gesundheitlichen Folgen im Einzelnen für den Mieter mit einem Umzug verbunden sind. Deshalb wurde das Verfahren an das Berufungsgericht zurückverwiesen.

FAZIT: Der BGH weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass dem Gericht weite Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt sind. Etwa könne eine Fortsetzung des Mietverhältnisses auch unter moderater Erhöhung des Mietzinses in Betracht kommen.

MIETERHÖHUNG

Stichtagszuschlag bei Verwendung älterer Mietspiegel

Bei Beurteilung eines Mieterhöhungsverlangens ist der Tatrichter in bestimmten Fällen befugt, einen Stichtagszuschlag vorzunehmen, wenn ihm dies zur Bildung einer sachgerechten Einzelvergleichsmiete angemessen erscheint.

BGH, Urteil v. 15.03.2017, VIII ZR 295/15

FAKTEN: Der Vermieter verlangte 2013 vom Mieter die Zustimmung zur Mieterhöhung. Im Gebiet besteht ein (einfacher) Mietspiegel 2013 mit Stand vom Mai 2013 sowie ein Mietspiegel 2015 mit Stand vom Dezember 2014. Aus dem Vergleich der jeweiligen Mietspiegelwerte ergibt sich, dass die Mieten für Wohnungen der fraglichen Kategorie zwischen Mai 2013 und Dezember 2014 um 12,35 Prozent gestiegen sind. Auf Grundlage dieser Daten hat das Berufungsgericht die im Zeitpunkt des Zugangs des Erhöhungsverlangens maßgebliche ortsübliche Vergleichsmiete dem Mietspiegel 2013 entnommen, diese Werte aber wegen der von Mai 2013 bis November 2013 vermuteten Preissteigerung erhöht. Laut BGH steht diese Methode mit den §§ 558 ff. BGB im Einklang.

FAZIT: Die Entscheidung des Tatrichters kann in der Revision nur beschränkt daraufhin überprüft werden, ob die angewandte Methode auf grundsätzlich falschen Erwägungen beruht. Die vom Gericht gewählte Methode der Ermittlung des Stichtagszuschlags durch den Vergleich von Mietspiegelwerten war nicht zu beanstanden.

BÄCKEREI: VERKAUFSSTAND IN LEBENSMITTELMARKT

Kündigung wegen Wegfalls der Geschäftsgrundlage

Zur Möglichkeit der fristlosen Kündigung eines Mietvertrags wegen nicht durch Vertragsanpassung korrigierbarer Störungen der Geschäftsgrundlage.

OLG Dresden, Beschluss v. 08.02.2017, 5 U 1669/16

FAKTEN: Der Eigentümer einer Gewerbefläche vermietete einen Großteil an den Betreiber eines Supermarkts und einen kleinen Teil an einen Bäcker. In der Folgezeit stellte der Betreiber des Lebensmittelmarkts den Betrieb ein. Der Mieter des Backstandes kündigte. Zwischen den Parteien ist streitig, ob das Mietverhältnis über die kleine Verkaufsfläche durch die Kündigung beendet wurde. Eine fristlose Kündigung scheidet aus, weil weder dem Mieter der vertragsgemäße Gebrauch der Mietsache entzogen wurde noch die Fortsetzung des Mietverhältnisses unzumutbar war. Die (wirtschaftliche) Unzumutbarkeit ist allein kein Kündigungsgrund. Allerdings kommt eine Kündigung wegen Wegfalls der Geschäftsgrundlage gem. § 313 BGB in Betracht, da sich die Umstände, die zur Grundlage des Vertrags geworden sind, nach Vertragsschluss schwerwiegend verändert haben und dem Mieter das Festhalten am unveränderten Vertrag nicht zugemutet werden kann.

FAZIT: Zwar sind Fälle denkbar, in denen ein Festhalten am Vertrag über die kleine Fläche bis zur Neuvermietung der großen Fläche dem Mieter zuzumuten ist. Dies setzt aber voraus, dass für die Nachvermietung eine konkrete zeitliche Perspektive besteht. «

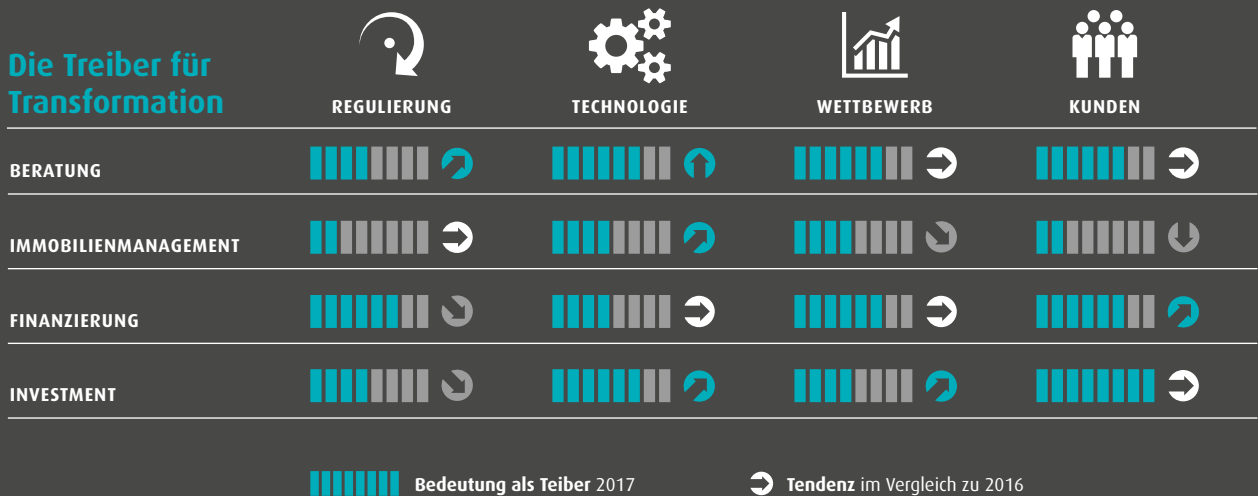
Technologie, IT & Energie

Innovationsbarometer

PropTechs spielen noch keine große Rolle

Innovative digitale Technologien werden in Immobilienunternehmen noch verhalten eingesetzt. Eine von EBS und Real I.S. durchgeführte Studie ergab für den Bereich Beratung den größten Zuwachs an Transformationsdruck im Vergleich zum Vorjahr. Dafür verantwortlich sind das neue gesetzliche Umfeld und Kundenanforderungen. Ähnlich geht es der Digitalisierung im Immobilienmanagement. In den Bereichen Finanzierung und Investment hat der Transformationsdruck sogar nachgelassen. Die in der Studie befragten Experten glauben, mit den bisherigen Instrumenten und Prozessen auszukommen.

Die Treiber für Transformation



Grafik: Immobilienwirtschaft; Quelle: EBS Universität, Real I.S.

ENERGIETRENDMONITOR 2017

59 Prozent der Deutschen wollen Smart Home privat einsetzen



Smarte Haustechnik wird hierzulande zunehmend akzeptiert: 59 Prozent der Bundesbürger wollen die Technologie privat einsetzen, wie der Stiebel Eltron Energie-Trendmonitor 2017 zeigt. Befragt wurden 1.000 Bundesbürger. 60 Prozent der Verbraucher gaben an, dass sie die Überwachung smarter Haustechnik via Smartphone besonders wichtig finden.

Im Smart Home mache sich die Nutzung von selbst erzeugtem Strom unmittelbar in niedrigen Energiekosten bemerkbar, sagt Henning Schulz, Sprecher von Stiebel Eltron. So ermöglichen es smart vernetzte Heizungsanlagen auf Wärmepumpenbasis, den produzierten Überschuss zeitlich

flexibel zu nutzen. „Das sind wichtige Stellschrauben, um die Kosten zu senken“, so Schulz. Hier werde in den Privathaushalten die meiste Energie verbraucht. Moderne Systeme für Einzelräume, wie sie bereits auf dem Markt erhältlich sind, regeln nicht nur die Energieverteilung zwischen Heizkörpern oder einer Fußbodenheizung intelligent – solche Systeme können auch direkt mit der Wärmepumpen-Heizungsanlage kommunizieren, so dass deren Betrieb optimiert werde. Es existieren entsprechende KfW-Förderprogramme sowie die Absicht der Bundesregierung, von Mietern selbst erzeugten Solarstrom künftig stärker zu fördern.

INHOUSE-TENDENZEN

„Während immer mehr Asset Manager ihr Leistungsspektrum auf das Investment Management ausrichten, gab auch deutlich über die Hälfte der befragten Unternehmen an, **Property und Facility Management inhouse** darstellen zu wollen“, sagt Dietmar Fischer, für eine Marktstudie verantwortlicher Partner bei EY Real Estate. Dem stimmten 69 Prozent der Asset Manager zu. 31 Prozent lehnen die Ausweitung des Leistungsspektrums derzeit ab.

ARRIEREFREIES WOHNEN**Assistenzsysteme für Leben im Alter**

Gemeinsam mit der AOK Nordost, der Technischen Hochschule Wildau und Bewohnern im Märkischen Viertel hat das Berliner kommunale Wohnungsunternehmen Gesobau ein Modellprojekt für niedrigschwellige technische Lösungen und Alltagshilfen in den eigenen vier Wänden entwickelt. Barrierefreie Wohnungen werden in Deutschland aufgrund des demographischen Wandels dringend gebraucht, aktuell mindestens 1,6 Millionen, wie eine Studie des Projektentwicklers Terragon und des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) zeigt. Barrierefreiheit muss demnach nicht teuer sein: Sie macht nur etwa ein Prozent der Gesamtbaukosten aus. Deutschlandweit gibt es mittlerweile mehrere Musterwohnungen.

43%

der Asset Manager arbeiten bereits an der Digitalisierung ausgewählter Bereiche.

(aus einer Studie von Ernst & Young)

ENERGIEDIENSTLEISTER**Getec auf Einkaufstour**

Zum einen erweitern der Magdeburger Energiedienstleister Getec und die Immobilien-gesellschaft Deutsche Wohnen AG ihre strategische Partnerschaft. Über das gemeinsame Joint Venture G+D Gesellschaft für Energiemanagement mbH haben die Unternehmen 100 Prozent der Gesellschaftsanteile an den Stadtwerken Thale von BS Energy erworben. Die entsprechenden Verträge sind bereits vom Bundeskartellamt freigegeben worden. Noch unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Freigabe steht zum anderen der Kauf der Urbana Energiedienste GmbH und der Urbana Energieeinkauf GmbH durch Getec Wärme & Effizienz. Die Kaufverträge sind bereits unterzeichnet worden. Mit dem Großdeal will Getec vor allem seine Immobiliendienstleistungen in Norddeutschland ausbauen und seine Position in der Energieeffizienz stärken.

RECHT**Aktuelles Urteil**

Präsentiert von:



Werner Dorß,
Rechtsanwalt, Frankfurt/M.

**UNGEDÄMMTE HEIZUNGSROHRE**

BGH entscheidet über die Anwendbarkeit der Heizkostenverordnung auf überwiegend ungedämmte, aber nicht freiliegende Heizungsrohre bei Nebenkostenabrechnung im Mietwohnungsbereich.

BGH, Urteil vom 15.03.2017 – Az. VIII ZR 5/16 zu HeizkostenVO § 7 Abs. 1 Satz 3

Die Klägerin ist Mieterin einer Wohnung in einem Gebäude, welches mit einer Einrohrheizung ausgestattet ist. Die Rohrleitungen der Wärmeverteilung innerhalb des Hauses sind überwiegend ungedämmt, aber nicht freiliegend verlegt worden. Die Parteien stritten um die Frage, ob solche Leitungen entsprechend freiliegender Rohre im Sinne der Heizkostenverordnung zu behandeln sind. Für diese Fälle sieht die Heizkosten-

verordnung ausdrücklich die Möglichkeit der Bestimmung des Wärmeverbrauchs der Nutzer nach anerkannten Regeln der Technik vor, da erhebliche Wärmemengen, die der Raumheizung dienen, nicht erfasst werden. Wesentlich war somit die Berücksichtigung der so genannten Rohrwärmeabgabe im Zusammenhang mit der Ermittlung bzw. Verteilung der Heizkosten. Während die Erinstanzen die Rechtsauffassung der Vermieterin dahingehend bestätigten, dass die unterschiedlichen Verlegemethoden gleich zu behandeln seien, korrigierte der BGH diese Auffassung und schloss eine analoge Anwendung der HeizkostenVO auf nicht freiliegende Leitungen der Wärmeverteilung ausdrücklich aus.

PRAXIS: Das Urteil zeigt erneut die herausragende Bedeutung energiewirtschaftsrechtlicher Themen auch in mietrechtlichen Auseinandersetzungen. Die dem Streit zugrunde liegende Konstellation der weitgehend ungedämmten warmwasserführenden Leitungen, die nicht frei liegen, betrifft eine unübersehbare Zahl von Fällen im Bereich der Bestandsgebäude – auch im Nichtwohnungsbereich. Wegen der grundsätzlichen Bedeutung entscheidet der Bundesgerichtshof derartige Konstellationen auch bei geringen Streitwerten.

Passende Investitionen zutage fördern

Wie lässt sich ein Standort finden, an dem sich ein Immobilieninvestment lohnt? Durch den Einsatz von Data Intelligence. Dies zeigt ein Beispiel für einen mit Smart Data angereicherten Einkaufsprozess.

Die genannten Schlagworte implizieren unternehmerische Effizienzsteigerungen über die Sammlung und Verarbeitung großer Datenmengen. Doch an welchem Punkt seines Geschäfts kann eigentlich ein Unternehmen per anspruchsvoller Digitalisierungsstrategie oder durch gezielten Einsatz existierender Technologien einen tatsächlich messbaren Mehrwert erzielen? Auf diese Frage folgt meist das Schweigen im Walde. Doch die Nutzung intelligenter Daten (Smart Data)

und selbstlernender Systeme (Data Intelligence) bietet sehr konkrete Möglichkeiten, alltägliche Prozesse der Branche nachhaltig zu verändern.

MARKTINTELLIGENZ, KOLLEKTIV Big Data beschreibt zunächst einmal große, heterogene Datenmengen. Diese sind für sich genommen wertvoll, aber in ihrer Essenz meist deskriptiver Natur. Erst die Hinzunahme komplexer Algorithmen und individualisierbarer Entscheidungsregeln

FALLBEISPIEL

Passende Investitionsobjekte finden

DATEN, KONKRET

Wer zu einer firmenweiten Strategie passende Investitionsobjekte finden will, braucht eine nicht unerhebliche Menge an Daten. Diese Daten liegen in Deutschland in den meisten Fällen nicht zentralisiert vor. Sie müssen für jedes Objekt mühsam zusammengetragen werden. Dies ist besonders zeitaufwendig. Die Qualität der Daten (etwa zu Vergleichspreisen und Preisprognosen) kann oftmals nur als ausreichend eingestuft werden. Gerade in den prognostizierten Preisentwicklungen liegt jedoch einer der zentralen Werttreiber der eigentlichen Investition. Der Evaluationsprozess ist dadurch sehr schwierig.

In einem von Daten getriebenen, digitalisierten Prozess werden diese Schritte ganzheitlich automatisiert. Der individuelle Bearbeiter, Transaktionsmanager und Ankaufser profitiert von einer umfassenden Fülle kollektiven Marktwissens. Sämtliche für den Prozess des Ankaufes benötigten Daten werden in einem Big Data Server kombiniert und aufbereitet. Millionen und Milliarden von einzelnen Datenpunkten werden hier systematisch verknüpft. Nun

erfolgt der wichtigste Schritt, in dem diese zumeist noch Rohdaten über hochkomplexe Algorithmen und Prozesse des Machine Learning dergestalt verarbeitet und veredelt werden, dass sie intuitiv und ohne Vorwissen genutzt werden können.

DATEN, VERKNÜPFT

Die rohen Umgebungsdaten, etwa von wie vielen Quadratmetern Grünfläche ein Objekt umgeben ist, bilden noch keine ausreichende Entscheidungsvorlage und bewegen sich daher noch im Bereich der Big Data. Erst wenn diese Information in das Verhältnis zu den Gesamtdaten des Viertels, des Stadtteils und auch der Stadt gestellt wird, erhält man für die Investitionsentscheidung wertvolle Eindrücke. Denn während ein kleiner Park mit Teich in einer an Wald und Fluss gelegenen Stadt – investitionstechnisch – nicht wertvoll sein mag, kann er doch in einer grauen Industriestadt erheblichen Einfluss auf den Wohnwert einer einzelnen Immobilie haben. Doch wie genau soll dieses Verhältnis von Nachbarschaft zu dem Stadtteil und der Stadt quantifiziert werden? Aktuelle Forschung zeigt,

dass Menschen üblicherweise mit derjenigen Umgebung interagieren, die Sie innerhalb von etwa 15 Minuten erreichen können. Dies kann eine Vielzahl von Orten beinhalten, die allesamt individuell in Big Data vorliegen. Alle Möglichkeiten und alle Umgebungsvariablen werden mithilfe von Maschinenlernalgorithmen konfiguriert und gewichtet. Im Ergebnis erhält man ein perfektes Bild der Umgebung und aller sie beeinflussenden Faktoren. Diese werden graphisch und numerisch aufbereitet. Es entsteht Smart Data.

DATEN, HIP

Wie können Erkenntnisse aus dem Smart Data Topf nun genutzt werden? Ganz konkret bedeutet das für einen beliebigen Investor, zunächst eine Anlagestrategie zu formulieren. Diese sollte er auf Basis des Smart Data Pools prüfen lassen. Eine deutschlandweite Strategie für geplante Co-Living Projekte für sogenannte young professionals könnte beispielsweise wie folgt aussehen. Gesucht werden hier Gegenden mit:

- ▶ Junger, hipper, progressiver Bevölkerungsstruktur



Menschen interagieren vornehmlich mit der Umgebung, die Sie innerhalb von etwa 15 Minuten erreichen können. Smart Data zeigt ein Abbild dieser Umgebung und ihrer Einflussfaktoren.

SUMMARY » Smart Data bildet das große Ganze ab und findet Interdependenzen » Aus kollektivem Marktwissen entsteht **individuell, intuitiv nutzbares Wissen** » Im Ergebnis können Akteure auch ohne jahrelange Erfahrung und das damit verbundene Bauchgefühl, **fundierte Entscheidungen** treffen. » Smart Data **identifiziert scheinbar unpassende Objekte** » Über **kreative Nutzungsumwidmungen, Flächenoptimierung oder unkonventionelle Finanzierungsmodelle** werden sie zu passenden Objekten » Der individuelle **Bearbeiter, Transaktionsmanager und Ankäufer profitiert** von einer umfassenden Fülle kollektivem Marktwissens

generiert die Basis für Smart Data. Aus Millionen von einzelnen Beobachtungen, etwa zu Immobilienkäufen, entsteht so ein Abdruck kollektiver Marktintelligenz. Sie erlaubt Einblicke in die tiefste Ebene der Analyse.

Im Gegensatz zu individueller Erfahrung einzelner Personen kann Smart Data das große Ganze abbilden und Interdependenzen finden, die aus dem Bauchgefühl heraus nicht erfahrbare wären. Aus kollektivem Marktwissen entsteht indivi-

duell intuitiv nutzbares Wissen. Im Ergebnis können Akteure auch ohne jahrelange Erfahrung und das damit verbundene Bauchgefühl, fundierte Entscheidungen treffen. Die Menge an Daten und erworbener Informationen liefern Erfahrungswerte zusammengefasst und übersichtlich. Sie generieren daraus Handlungsempfehlungen. Dies bildet die perfekte Ergänzung zur individuellen Erfahrung im Entscheidungsprozess. Dies erlaubt zudem schnellere Entscheidungen. »

„Smart Data ist in der Lage, Anforderungsprofile in exakt quantifizierbare Anforderungen zu transformieren.“

- ▶ Pulsierendem Nachtleben
- ▶ Mittlerer Einkommensstruktur
- ▶ Guter Verkehrsanbindung
- ▶ In der Nähe von Clustern von High-Tech-Firmen.

Die Objekte selbst, sollten ganz spezifische Vorgaben gemäß der Mieterstruktur, der Leerstandquote und der Ist-Rendite erfüllen. Smart Data ist in der Lage, exakt dieses Anforderungsprofil in quantifizierbare Anforderungen zu transformieren und ein detailliertes Matching zwischen den in der Strategie definierten, lagebezogenen Kriterien und den hierzu tatsächlich auffindbaren Gegenden herzustellen. Im Resultat ermöglicht dies dem Investor ein umfassendes „location mining“, mit dessen Hilfe per Knopfdruck sämtliche Orte deutschlandweit identifiziert werden, die auf diese konkrete Strategie passen.

DATEN, GEMATCHED

Simultan hierzu werden die eingehenden Exposés und Objektinformationen verfügbarer Objekte am Markt über exakt dieselbe Big Data-Datenbank analysiert und ihrerseits in Smart Data Pakete umgewandelt. Dieser Schritt bildet

eine Daten getriebene (Investment-) Angebotsfunktion ab und ermöglicht das finale Matching zwischen sämtlichen, angebotenen Objekten und der tatsächlichen Strategie des einzelnen Investors. Smart Data ermöglicht also in diesem Schritt ein direktes Matching und das Erstellen von intelligenten Entscheidungsvorlagen. Jeder Nutzer kann diesbezüglich auch ohne nennenswerte Markterfahrung Entscheidungen treffen, da das kollektive Marktwissen für ihn direkt nutzbar ausgewertet wurde. Hat das Matching stattgefunden, gibt es nun den angebotenen Big Data Bestand mit Informationen zu Kostenparametern und Umgebungsdaten. Dieser ermöglicht - im obigen Sinne - in wenigen Momenten verschiedenste Investitionsszenarien für alle vom System vorgeschlagenen Investitionsobjekte. Im Gegensatz zu den branchenüblichen Szenarien, die meistens nicht über lineare Mietpreisentwicklungstrends oder verschiedene Verkaufspreise hinausgehen, ermöglicht Smart Data das Rechnen mit hochkomplexen multivariaten Szenarien. Verschiedene Simulationen des Demographiewandels können

kombiniert werden mit variierenden Konjunkturverläufen. Nun kann der Endnutzer mithilfe dieser Szenarien schnell und transparent beurteilen, wie lukrativ und robust das Investment ist und ob es vor dem Hintergrund der systemdurchdringenden Kreativität die benötigten Potenziale tatsächlich in sich trägt.

DATEN, LERNEND

Am Ende des Prozesses steht die finale Entscheidung des Investors über einen Kauf oder eine Ablehnung des Objektes oder Portfolios. Doch die Rolle von Smart Data hört hier nicht auf. Denn aus einem riesigen Server wurde Big Data in Smart Data umgewandelt. Daraus wurden direkt nutzbare Entscheidungsvorlagen generiert. Nun wird in diesem Prozessschritt eine wertvolle Information in den großen Datentopf eingegeben: die Entscheidung des Investors. Und das System lernt daraus, welche der Vorschläge im Resultat tatsächlich validiert und gekauft wurden und welche nicht. Diese Information verbessert aber nicht nur ganzheitlich die systemgenerierten Entscheidungsvorlagen für alle zukünftigen Objekte. Es kann

sogar in Echtzeit Empfehlungen für eine neue Strategie aussprechen, die optimal auf die Angebote am Markt ausgerichtet ist.

DATEN, GENUTZT

Diese Form der Data Intelligence öffnet das Tor in die Welt des Investment Minings. Sie erlaubt die nutzerindividuelle Erstellung eines Exposeefilters. Dieser kann eingehende Angebote, die nicht in das Anlageprofil und das bisherige Investitionsverhalten des Käufers passen, aussortieren und sie automatisch in eine Art Spamordner verschieben. Dank der daraus resultierenden Zeitersparnis, kann eine erheblich größere Menge an Angeboten - ohne Ressourcenerweiterung - qualitativ hochwertig verarbeitet werden. Damit hilft Investment Mining dabei, dass noch mehr hochwertige Angebote zutage gefördert werden. Das angeschlossene System spricht ferner über die Möglichkeiten der Data Intelligence Empfehlungen aus. Man sieht inwieweit bei einzelnen Parametern in der Vergangenheit bei ähnlichen Objekten Prognosefehler aufgetreten sind. Das ermöglicht unmittelbare ex-post Evaluationen.

SO WERDEN PROZESSE SMART



DURCH UMGEBUNGSDATEN:

- › Bevölkerungsstruktur (jung, alt, Bildungshintergrund)
- › Bevölkerungsdynamik (Migrationsbewegungen, Veränderungen der Struktur,...)
- › Einkommen und Kaufkraft
- › Lokale Charakteristiken (Grün- und Wasserflächen, Verkehrsanbindung, Verfügbarkeit von Restaurants, Ärzten, Supermärkten, Schulen und Kindergärten in der näheren Umgebung, ...)
- › Preisentwicklung der Kaufpreise, Preisentwicklung der Mietpreise, Preisprognosen
- › Kommunale Mietspiegel und Informationen zu Bautätigkeit
- › Milieuschutzgebiete
- › Flächennutzungspläne.



DURCH KOSTENDATEN:

- › Verwaltungskosten (Asset Management, Hausverwaltung, ...)
- › Operative Kosten (Instandhaltung und Instandsetzung)
- › Kosten durch Mieterwechsel und Leerstand
- › Umbaukosten (Flächenoptimierung, nachträgliche Verdichtung, ...)



DURCH OBJEKTDATEN:

- › Mieterstruktur
- › Zustand des Gebäudes als Ganzes
- › Renovierungsstand der einzelnen Einheiten
- › Energieausweise
- › Baujahr

Big Data Server kombinieren Millionen einzelner Datenpunkte und analysieren diese systematisch. Dadurch smart geworden sprechen die Systeme sogar Handlungsempfehlungen aus.

IMMOBILIENEINKAUF, EXEMPLARISCH Das umseitige Fallbeispiel des Location- und Investmentminings zeigt exemplarisch den durch Daten angereicherten Prozess des Immobilienkaufs. Ein zentrales Element von institutionellen Immobilienkäufern - also den Investoren - ist es, die für sie passende Anlagemöglichkeit zu finden.

Ob eine adäquate Immobilie oder ein Portfolio gefunden werden kann, ist zunächst von der Anlagestrategie bestimmt. Es ist auch davon abhängig, ob in Zeiten hoher Liquidität und enger Märkte überhaupt geeignete Objekte von Eigentümern oder Maklern angeboten werden.

Ein besonderes Element findet sich in dem Aspekt einer systemdurchdringenden Kreativität. Verfügten Investoren über solche Kreativität, können sie zunächst scheinbar unpassende Objekte identifizieren und über Nutzungsumwidmungen, Flächenoptimierung oder unkonventionelle Finanzierungsmodelle in passende Anlageobjekte transformieren.

Zudem spielt der Faktor Zeit eine große Rolle. Im Kern geht es darum, über einen großen Erfahrungsschatz die passenden Objekte zu identifizieren. Mithilfe

„Smart Data erlaubt ein detailliertes Matching zwischen den in der Strategie definierten, lagebezogenen Kriterien und den hierzu tatsächlich auffindbaren Gegenden.“

der notwendigen Informationen - den Daten - wird deren Tauglichkeit verifiziert. So können in kürzester Zeit die relevanten Prozessschritte bis hin zum tatsächlichen Ankauf zu durchlaufen werden.

Data Intelligence, Location Mining oder Investment Mining sind für viele Teilnehmer der Immobilienwirtschaft noch neu. Ihre Anwendungsfälle sind vielfach unbekannt. Doch auf diese Weise werden auch heute bereits passgenaue Investitionsobjekte gefunden. “

Prof. Dr. Nicolai Wendland,
Geschäftsführer, 21st Real Estate GmbH



Start-up-Unternehmen. Eine Serie

Mymovingpartner: Professionelles Umzugsmanagement

Wie sieht die Start-up-Szene in der Immobilienwirtschaft aus? In jeder Ausgabe der „Immobilienwirtschaft“ stellen wir ein kreatives PropTech- oder FinTech-Unternehmen vor. Diesmal: Das Unternehmen **Mymovingpartner**.

Die Idee



Da die Digitalisierung zunehmend die Immobilienwirtschaft prägt, hat sich Mymovingpartner die Vereinfachung von Privat- und Firmenumzügen zum Ziel gesetzt. Kunden können über die Plattform deutschlandweit ihren Umzug planen, berechnen und direkt zum Festpreis buchen. Der Markt für Umzugsdienstleistungen ist aus Sicht des Gründers intransparent und die Qualität variiert deutlich. Kunden von Mymovingpartner profitieren von den etablierten Kooperationspartnern. Mymovingpartner kooperiert, nach eigenen Angaben exklusiv, mit dem Unternehmen Confern, welches auch komplexe Umzugsvorhaben realisiert und mit über 40.000 Umzügen pro Jahr eine der führenden Umzugsfirmen weltweit sei. Für Investoren, Makler, Verwalter und weitere Marktteilnehmer bietet das Unternehmen partnerschaftliche Kooperationsmodelle an, hebt der Jungunternehmer hervor.

Geplante Änderungen



Mymovingpartner strebt eine Verbreiterung der Kooperationen mit Unternehmen der Immobilienwirtschaft an. Zudem soll das Serviceportfolio der Plattform ausgebaut und unter anderem um Einlagerungsservices ergänzt werden.



Der Gründer



Gründer und Geschäftsführer von Mymovingpartner ist Federico Drago (27). Seit dem Ende des Studiums der Politikwissenschaften mit Schwerpunkt Volkswirtschaftslehre an der LMU München arbeitet er seit drei Jahren in der Logistikbranche. Dr. Thomas Wiegelmann (41) ist Investor des Unternehmens.

Federico Drago

Die Entwicklungszeit



Die Plattform ist ein Novum am deutschen Markt, berichtet der Unternehmer. Die komplexe Software sei in Abstimmung mit führenden Umzugsfirmen selbst entwickelt und erprobt worden. Mittels dieser Software könnten individuelle Umzüge konfiguriert und ein Festpreis ermittelt werden, der je nach Geographie variiere.

Der Unterschied zu etablierten Unternehmen



Die Kombination aus einem innovativen Team mit kurzen Kommunikationswegen und etablierten Partnern in der Umsetzung mache das Start-up flexibel und effizient und gleichzeitig zu einem zuverlässigen Partner für seine Kunden. Damit sei Mymovingpartner, so der Gründer, ein interessantes Beispiel, wie auf der Basis vertrauensvoller Partnerschaften eine etablierte Branche den Schritt in die Digitalisierung umsetze.

NEUE START-UPS: EINE BRANCHE IM WANDEL

In der jüngsten Zeit haben sich in der Immobilienbranche viele Start-ups gegründet. Mit postuliert günstigeren und wendigeren Geschäftsmodellen wollen PropTechs etablierten Immobilienunternehmen das Wasser abgraben. FinTechs setzen auf digitale Prozesse, die die alte Welt der Fonds und Banken überflüssig machen sollen. Doch wer sind die Newcomer auf dem Markt? Welche Ideen haben sie? Welche Ziele verfolgen sie konkret? Wir stellen Ihnen in einer Serie in der „Immobilienwirtschaft“ PropTech- oder FinTech-Unternehmen vor.

Alle Beiträge finden Sie auch online unter www.haufe.de/immobilien.

Startklar für den Primärenergiefaktor

Das Gebäudeenergiegesetz (GEG) scheiterte im März. Dennoch: Immobilien werden in Zukunft besonders stark in Bezug auf den Primärenergiefaktor der sie versorgenden Energieträger beurteilt. Die ISH 2017 zeigte schon entsprechende Technologien.

28.200

Euro Zuschuss maximal erhalten Antragsteller vom Bundeswirtschaftsministerium je eingebauter Brennstoffzelle für stationäre Brennstoffzellenheizungen in den Leistungsklassen von 0,25 bis 5 kW elektrischer Leistung.

Egal, ob das GEG kommt oder nicht: Die energetischen Anforderungen beim Neubau und der Modernisierung von Gebäuden werden sich auch zukünftig an den übergeordneten Zielsetzungen der EU und der Bundesregierung orientieren, den Verbrauch fossiler Energieträger zu minimieren und die Emission von Treibhausgasen deutlich zu reduzieren. Denn das EU-Ziel, festgelegt in der europäischen Richtlinie über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden (Gebäuderichtlinie; Richtlinie 2010/31/EU vom 19. Mai 2010), heißt: Spätestens nach dem 31. Dezember 2020 müssen alle Neubauten als Niedrigstenergiegebäude errichtet werden.

Wie also könnte die energetische Bewertung von Immobilien in Zukunft aussehen? Der Primärenergiefaktor wird dabei eine herausragende Rolle spielen. Er wird für Brennstoffe oder brennstofffreie Technologien vergeben, die der Versorgung eines Gebäudes mit Strom, Wärme oder Kühlung dienen. Mit einem hohen Primärenergiefaktor, bezogen auf den nicht erneuerbaren Anteil, sind Heizöl oder Erdgas (beide 1,1) belegt, während erneuerbare Technologien wie Holz (0,2) oder Biogas (0,5) deutlich besser wegkommen. Erdwärme und Solarstrom werden gar mit 0,0 bewertet. Bonuspunkte bei der primärenergetischen Gebäudebewertung werden bei höherer Energieeffizienz gewährt. Das gilt etwa für Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), deren erzeugte Energie überwiegend vor Ort verbraucht wird, oder aber für Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung (siehe auch Interview mit Sönke Seehaus).

„Die Blockheizkraftwerke (BHKWs) haben einen sehr guten Primärenergiefaktor. Wenn ich das noch mit einer PV-Anlage kombiniere, erziele ich einen positiven Beitrag zur CO₂-Bilanz. Und ich muss nicht so viel dämmen“, schätzt das Iris Behr vom Institut Wohnen und Umwelt GmbH (IWU) ein. Um eine Dämmung und das Auswech-

seln der Fenster komme man jedoch nicht vorbei. Auch Abwärme in Gebäuden wird mit 0,0 bewertet und angerechnet. Planer und Sanierer können theoretisch zwar immer noch technologieoffen arbeiten. Doch in der Praxis sind nur noch diese wenigen Technologien zu empfehlen.

KWK OPTIMALE LÖSUNG Zuerst zur KWK. Seit Jahren diskutiert, am Markt aber bisher unauffällig sind die Brennstoffzellen. Sie verwandeln handelsübliches Erdgas in Strom und Wärme. Auf der ISH verkündete Vaillant, immerhin Nummer zwei der hiesigen Heizungsbauer, den Ausstieg aus dem Geschäft. Viessmann hingegen, Nummer drei hierzulande und weltweit Technologieführer in Sachen Heizungs-technik, wird die Brennstoffzelle weiterentwickeln, so wie andere Hersteller auch. Unterstützt werden sie dabei von der Politik. Die startete letztes Jahr ein bis 2026 laufendes Förderprogramm für den Einsatz von Brennstoffzellen in Immobilien.

Die andere Möglichkeit ist die der motorenbasierten KWK. Sie ist in Deutschland deutlich verbreiteter und ausgereifter und kommt auch in Großimmobilien zur Anwendung. Besonders in Bestandsimmobilien kann sie bei einer Sanierung der Königswege sein, da diese Gebäude einen generell höheren Wärmebedarf aufweisen. Außerdem benötigen Bestandsimmobilien oft höhere Heizwassertemperaturen, die durch motorbasierte KWK problemlos zur Verfügung gestellt werden können. Ein weiteres Plus liegt in der erforderlichen Dämmung der Gebäudehülle. Diese kann jedoch, siehe oben, weniger stark ausgeführt werden. In der Wirtschaftlichkeitsberechnung zu beachten ist, dass motorbasierte KWK recht hohe Wartungskosten hat.

LÜFTUNG MIT RÜCKGEWINNUNG NÖTIG Neue Immobilien sind dank EnEV gut gedämmt und luftdicht. Solche Gebäude funktionieren nur mit kontrollierter »

SUMMARY » Das Erneuerbare-Energien-Wärme-gesetz (EEWärmeG) und die verschärfte Energieeinsparverordnung (EnEV) schaffen **eine neue rechtliche Realität**. » Die sollte in dieser Legislaturperiode in ein **neues Gebäudeenergiegesetz (GEG)** gegossen werden. » Das scheiterte im März. Dennoch: Immobilien werden in Zukunft besonders stark in Bezug auf den **Primärenergiefaktor** der sie versorgenden Energieträger beurteilt. » **Die ISH 2017** zeigte schon entsprechende Technologien.

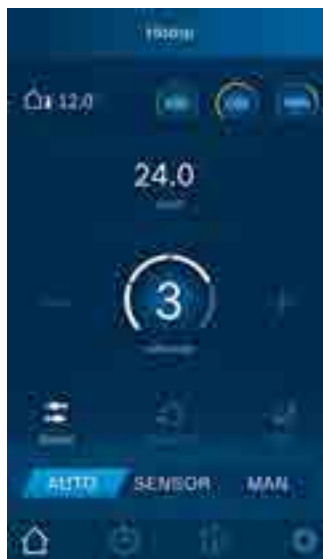
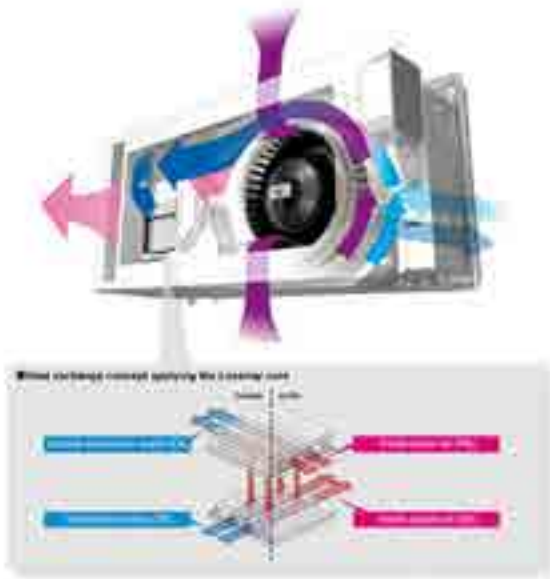
VON BLOCKHEIZKRAFTWERK BIS WÄRMERÜCKGEWINNUNG

Wegweisende Technologien

Technologien, die insbesondere die Anforderungen der EnEV erfüllen oder übererfüllen, gibt es bereits. An dieser Stelle seien drei Fundstücke von der ISH exemplarisch vorgestellt.

MITSUBISHI – LÜFTUNG MIT WÄRMERÜCKGEWINNUNG

Der VL 50E ist ein dezentrales Gerät für geringe Luftleistungen. Mit einem Luftvolumenstrom von 15 bis 54 m³/h eignet es sich für kleinste Räume und besondere Anforderungen. Ein Lossnay-Kreuzwärmetauscher entzieht den sensiblen wie auch den latenten Wärmeanteil in der Fortluft. Mitsubishi Electric bietet ein Programm mit Luftleistungen von 15 bis 2.500 m³/h.



BUDERUS – MIT DIGITALISierter LÜFTUNGSSTEUERUNG

Das Kommunikationsmodul Logamatic web KM200 HRV und die App EasyVent dienen zur smarten Steuerung eines Lüftungssystems. Lüftungssysteme mit Wärmerückgewinnung können schnell konfiguriert und sicher kalkuliert werden. Das Tool ist kostenfrei und kann unter www.buderus.de/logavent-planungstool aufgerufen werden. Das Kommunikationsmodul Logamatic web KM200 HRV ermöglicht eine Fernsteuerung des Buderus Wohnungslüftungsgerätes Logavent HRV2.



VISSMANN – MIT BHKW FÜR GEWERBEIMMOBILIEN

Die neue Variante EM-100 des bewährten Vitobloc 200 trägt dem neuen Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz (KWKG) Rechnung. BHKW bis 100 kWel erhalten danach für die ersten 30.000 Vollbenutzungsstunden einen Bonus auf selbst erzeugten und selbst verbrauchten Strom in Höhe von durchschnittlich 3,5 Cent pro Kilowattstunde. Außerdem sind bei BHKW mit nicht mehr als 100 kWel die Netzbetreiber zur Abnahme und Vergütung des Überschussstroms verpflichtet. Das BHKW wird anschlussfertig angeliefert.



UPDATE

**FÖRDERUNG
VON KWK-HEIZUNGEN**

Das Bundeswirtschaftsministerium modifizierte die Förderung von KWK- und Brennstoffzellentechnologie in Wohngebäuden. Für große Anlagen ab 1 bis 50 MW erfolgt sie nun über Ausschreibungen als Bestandteil des Anreizprogramms Energieeffizienz (APEE). Antragsteller erhalten einen Zuschuss bis zu 40 Prozent der förderfähigen Kosten und maximal 28.200 Euro je eingebauter Brennstoffzelle für stationäre Brennstoffzellenheizungen in den Leistungsklassen von 0,25 bis 5 kW elektrischer Leistung. Die Förderzuschüsse setzen sich zusammen aus einem Festbetrag in Höhe von 5.700 Euro sowie einem leistungsabhängigen Betrag. Das Programm ist auf drei Jahre ausgelegt. Der Zuschuss kann direkt im KfW-Zuschussportal beantragt werden.

Mehr unter www.kfw.de

Tipp: Bei der ASUE kann eine Broschüre heruntergeladen werden, die die steuerliche Behandlung der KWK gut beleuchtet. **Info:** asue.de/blockheizkraftwerke/steuerbroschuere

**WAS DAS NEUE GEG WOLLTE
UND DIE EnEV IMMER NOCH WILL**

Das Gebäudeenergiegesetz (GEG) sollte Eckpunkte aus der bisherigen Energieeinsparverordnung (EnEV) fortführen. Ein wichtiger Punkt ist der Primärenergiefaktor der verwendeten Energieträger zur energetischen Bewertung von Immobilien. Positiv, also mit einem niedrigen Primärenergiefaktor, werden nur noch erneuerbare und effiziente Technologien, etwa Kraft-Wärme-Kopplung, bewertet.

Gebäude sollten deshalb soweit möglich mit erneuerbaren Energien wie Strom aus PV-Anlagen und Wärme aus Solarthermie oder Biomasse versorgt werden. Positiv bewertet werden auch Batteriespeicher zur Aufnahme und Abgabe des eigens erzeugten PV-Stroms. Ein weitgehendes Einbinden fossiler Energien würde sich negativ auf die Beurteilung der Immobilie im Energiepass auswirken. Positiv bewertet wird nach Dichtheitsprüfung des Gebäudes auch seine Lüftungsanlage, falls diese mit Wärmerückgewinnung oder regelungstechnisch verminderter Luftwechselrate ausgestattet ist.



Nutzung von Abwärme, wie hier bei IKEA in Berlin, wird primärenergetisch mit Bestnoten bewertet.

Lüftung. Die Wärmerückgewinnung in diesem System wird nun auch positiv für den Primärenergiebedarf angerechnet. Auf der ISH waren hierfür vielfältige Lösungen zu finden, die teils schon Jahrzehnte erprobt sind. Zumeist sind sie wärmepumpenbasiert. Dabei entzieht eine Abluftwärmepumpe der Raumluft die Wärme, statt diese via Lüftungsanlage ins Freie zu befördern. Die gewonnene Wärme kann der Brauchwassererwärmung wie auch der Heizung dienen.

Bei Großimmobilien in Gewerbe und Industrie sind auch Anwendungen zur kombinierten Kühlung und Heizung bekannt, etwa wenn große Mengen genau temperierter Abwärme anfallen oder eine Kühlung erforderlich ist. Hier kann ein bipolarer Betrieb der Wärmepumpe gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Das System sorgt dann für den Transport entweder der Wärme oder der Kälte dorthin, wo sie gebraucht wird. Ein bekanntes Beispiel ist die Abluft aus Serverräumen, die in Bürogebäuden etagenweise oder zentral gesammelt und zu Heizzwecken weiter genutzt werden kann.

DIGITALISIERUNG NÖTIG Energieanlagen dieser komplexen Art verlangen digitalisierte Steuerung. Abrechnungsdienstleister Techem etwa will damit eine kostengünstige und möglichst aufwandslose Erhöhung der Energieeffizienz und CO₂-Vermeidung erreichen, so Rainer Baumann, Head of Solution Management bei Techem. Auf der ISH kündigte zudem Holger Suschowk, Geschäftsführer der Techem Energy Contracting, an, als erstes Unternehmen ein ganzheitliches, digitalgestütztes Energie- und Immobilienmanagement anzubieten. Das reiche vom Einkauf des Brennstoffs über optimierte Erzeugung und Verteilung bis hin zur optimalen Nutzung durch den Verbraucher in der Immobilie.

FAZIT Für die energetische Versorgung von Neubau-Immobilien kommen neben den erneuerbaren Energien in Zukunft nur noch KWK und Wärmerückgewinnung in Frage. Die Komplexität wird mittels Digitalisierung bewältigt. «

Frank Urbansky, Leipzig

INTERVIEW MIT SÖNKE SEEHAUS

„Bitte das Quartier betrachten!“

Herr Seehaus, der Primärenergiefaktor wird in der Zukunft bei der energetischen Beurteilung eine größere Rolle spielen. Welche Technologien der Energieversorgung werden dadurch bevorzugt, welche benachteiligt? Technologien zur dezentralen Stromerzeugung, beispielsweise KWK und Photovoltaik, gewinnen in Energiekonzepten zusätzlich an Stellenwert. Erwartungen an Wärmepumpenlösungen steigen. Eine neue Regelung, nach der aus dem Netz bezogene gasförmige Biomasse, also Biogas, mit einem Primär-

energiefaktor von 0,6 bilanziert werden darf, sofern diese in einer KWK-Anlage genutzt wird, verbessert die Rahmenbedingungen. Denn die bisherige Bilanzierung lag wie bei Erdgas bei 1,1. Der gleiche Primärenergiefaktor von 0,6 darf auch bei Nutzung von Erdgas als Brennstoff angesetzt werden, wenn dieser in einer KWK-Anlage verwendet wird, aus der ein oder mehrere bestehende Nachbargebäude mitversorgt werden. Auch dies verbessert die Rahmenbedingungen für dezentrale KWK-Konzepte, die bisher mit 0,7 bilanziert wurden.

Wie schätzen Sie die Anrechnung aus erneuerbarem Strom im Energiemix einer Immobilie ein? Diese Möglichkeit wird ausgeweitet. Das verbessert die Rahmenbedingungen für Solarstromprodukte.

Was empfehlen Sie deswegen Ihren Kunden? Wir empfehlen, das Blickfeld zu erweitern und – anstatt das einzelne Gebäude – das Quartier zu betrachten. Fast immer bieten sich dann dezentrale KWK-Lösungen in Kombination mit Solarthermie- und PV-Konzepten an. Auch Sole-Wasser-Wärme-



pumpensysteme können äußerst effektiv – ohne sich auf Erdsonden festlegen zu müssen – eingesetzt werden. Ich denke hier an hybride Solarkollektoren (die PV- und Solarthermie-Technologie kombinieren), „Kalte Wärmenetze“ und an Batteriespeicher.

Fotos: BWP, Entega

Ihre Bausteine für mehr Sicherheit.

Über 60 Jahre
Herstellerkompetenz
und Serviceerfahrung.



Wirtschaftlich, rechtssicher, pünktlich – Minol ist der zuverlässige Partner für Sie und Ihre Liegenschaften.

Mehr unter minol.de

Minol
Alles, was zählt.

Personal & Karriere

Die größten Sorgen deutscher CEOs

Was sind die größten Sorgen deutscher CEOs? Dieser Frage ist eine Studie von IW Consult und dem Wirtschaftsnetzwerk „The Conference Board“ nachgegangen. Demnach sorgen sich die Top-Manager vor allem um die allgemeine politische Lage und um die Personalsituation in ihrem Unternehmen.

In Deutschland

1. POLITISCHE LAGE
2. PERSONALSITUATION IM UNTERNEHMEN
3. EUROPÄISCHE FINANZSTABILITÄT
4. ZUNEHMENDER TERRORISMUS
5. CYBER-SICHERHEIT
6. GEWALT



Nicht so wichtig:

Globale Rezession, Brexit, Klimawandel, schwaches Wirtschaftswachstum in den Schwellenländern

Weltweit

1. GLOBALE REZSSION



Die Ergebnisse gehen aus einer gemeinsamen Umfrage von IW Consult und dem Wirtschaftsnetzwerk „The Conference Board“ hervor. Die Umfrage ist Teil einer weltweiten Erhebung von „The Conference Board“, an der mehr als 500 CEOs aus mittelständischen Betrieben und Großkonzernen aus 35 Ländern teilgenommen haben.

MITARBEITERBINDUNG

Leistungsträger frühzeitig finden

Fast jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland bleibt seinem Unternehmen länger als zehn Jahre treu: Das meldet das Statistische Bundesamt. Demnach sind Arbeitnehmer heute genauso loyal wie vor zehn Jahren. Doch gilt das auch für die Zukunft? Personalberaterin Sabine Märten ist da skeptisch. Für Unternehmen, die heute junge Mitarbeiter gewinnen und halten möchten, seien eine interessante Aufgabenstellung, gute Entlohnung und insbesondere Freiräume für ein ausgeglichenes Privatleben unerlässlich, meint sie. Es sei illusorisch zu

glauben, dass es den Firmen gelingen werde, in gleicher Zahl Mitarbeiter zu finden, die, vergleichbar zu vorhergehenden Generationen, bereit seien, eine 45- bis 70-Stundenwoche dauerhaft zu leisten. Da die Nachbesetzung von Leistungsträgern heutzutage viel Zeit in Anspruch nehmen kann, rät sie, zukünftige Leistungsträger rechtzeitig zu identifizieren und durch individuelle Haltestrategien langfristig ans Unternehmen zu binden. Geeignet seien Gehaltsmodelle, die besonders engagierte Mitarbeiter gezielt fördern.

AUSZEICHNUNG

Drees & Sommer unter Top-100-Arbeitgebern

Drees & Sommer gehört zu den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland – das zeigen die Ergebnisse des diesjährigen trendence Graduate Barometers. Die repräsentative Studie wurde unter 52.000 Absolventen, darunter 12.000 Ingenieure, von 196 deutschen Hochschulen durchgeführt. Neben Angaben zu Wunscharbeitgebern konnten sich die Befragten zu ihren Karriereplänen und Erwartungen äußern. In der Fachgruppe „Ingenieure“ belegte Drees & Sommer Platz 45 von 100 und platzierte sich nach eigenen Angaben als einziges Beratungsunternehmen aus der Bau- und Immobilienbranche.

NACHWUCHSFÖRDERPREIS FÜR AKADEMIKERINNEN

Bereits zum fünften Mal wird der Nachwuchsförderpreis des Vereins Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. verliehen. Zum Andenken an die 2014 überraschend verstorbene Gründerin Ingeborg Warschke hat der Verein den Preis 2014 in „Ingeborg-Warschke-Nachwuchsförderpreis“ umbenannt. „Wir wollen gezielt den qualifizierten Nachwuchs in der Branche bekannter machen“, so die Vorstandsvorsitzende Christine Hager und Geschäftsführerin bei redos invest management GmbH Hamburg. Der Preis zeichnet drei hervorragende Arbeiten in den Kategorien Bachelor, Master und Dissertation von Absolventinnen immobilienwirtschaftlicher Studiengänge deutscher Fachhochschulen und Universitäten aus. Unter der Voraussetzung, dass sie mit der Note 1 (mind. Note von 1,5) bewertet wurden, können Studentinnen und Doktorandinnen ihre Arbeiten mit einem immobilienwirtschaftlich relevanten Thema einreichen. Und sie sollten das Prüfungsverfahren in Deutschland nach dem 01.04.2016 abgeschlossen haben. Die Arbeiten sind bis zum 11. Juni 2017 unter Hinweis auf den Ingeborg-Warschke-Nachwuchsförderpreis einzureichen.

Weitere Informationen zur Ausschreibung und für die Bewerbung sind abrufbar unter: <http://bit.ly/2qjalFu>

DAS NACHSCHLAGEWERK FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT



ISBN 978-3-648-07990-4
Bestell-Nr. E16029
Buch: € 69,00 [D] | eBook: € 59,99 [D]

DAS NEUE GRUNDLAGENWERK

Mit seinem breiten Themenspektrum und seiner Aktualität eignet sich dieses neue Handbuch hervorragend als Nachschlagewerk für Immobilienkaufleute in der Ausbildung, Studierende der Immobilienökonomie sowie für Praktiker. Es gibt Ihnen einen praxisorientierten Gesamtüberblick mit verständlichen, kompakten Erläuterungen technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Aspekte.

Jetzt versandkostenfrei bestellen:
www.haufe.de/fachbuch

0800 5050445 (Anruf kostenlos)
oder in Ihrer Buchhandlung

„Die Chemie mit der Fachabteilung muss stimmen“

Welche Anforderungen gibt es für angehende Trainees der Immobilienbranche, und wie sind die Berufsaussichten nach Abschluss des Programms? Ein Interview mit **Jacobé Gölz**, Head of Administration & Human Resources Germany beim internationalen Immobiliendienstleister CBRE.



„Unsere Trainees zeichnen sich alle durch eine Teamplayer-Mentalität aus und durch den Willen, einen erstklassigen Job zu machen.“

Frau Gölz, welche Trainee-Programme bieten Sie bei CBRE an? Wir haben Spezialisten-Programme etwa im Bereich Investment und Valuation für Absolventen, die wissen, worauf sie sich konzentrieren möchten, und Allround-Trainee-Programme mit Rotationen für Absolventen, die alle Dienstleistungen des Unternehmens besser kennenlernen wollen.

Wie lange dauern diese Trainee-Programme? In Spezialbereichen 24 Monate, für Rotationsprogramme 18 Monate.

Wie viele Trainee-Stellen haben Sie noch zu vergeben? Einige Stellen haben wir bereits vergeben, aber es gibt noch offene Stellen vor allem im Bereich Valuation. Wir sind gerade dabei, ein weiteres Rotationsprogramm aufzusetzen: ein abteilungsübergreifendes Trainee-Programm an fünf Standorten. Dafür wollen wir voraussichtlich 15 Trainees einstellen.

Wie viele Bewerber kommen auf eine Trainee-Stelle? Das ist sehr unterschiedlich. Wir hatten schon mal mehr als 200 Bewerbungen für ein Trainee-Programm mit nur wenigen Stellen. Aber manchmal waren es auch lediglich 15 Bewerbungen für Spezialistenprogramme. Für Direkteinsteigerstellen gibt es meist weniger Bewerber, da eine Spezialisierung auf einen Fachbereich vorausgesetzt wird.

Worauf achten Sie besonders bei den Bewerbern? Gute Noten sind uns in der Vorauswahl sehr wichtig. Aber die Noten sind nicht entscheidend. Im Bewerbungsgespräch muss der Absolvent vor allem durch seine Persönlichkeit überzeugen. Praktika und Werkstudententätigkeiten im Immobilienbereich sind wichtige Indikatoren für die Motivation und das Engagement des Bewerbers. Darauf legen wir großen Wert. Auslandsaufenthalte während des Studiums sind gern gesehene

Zugaben im Lebenslauf, aber kein Muss. Mindestens gute Englischkenntnisse setzen wir jedoch unbedingt voraus aufgrund unserer Internationalität.

Was sind die häufigsten Fehler der Bewerber? Schlampige und unvollständige Bewerbungsunterlagen sind für uns absolute Ausschlusskriterien: Anschreiben, die eindeutig als Serienbriefe zu erkennen sind, in denen falsche Ansprechpartner genannt werden oder auf falsche Stellenanzeigen Bezug genommen wird, gehen gar nicht. Wir erwarten zudem, dass die Bewerber alle Stationen im Lebenslauf mit Nachweisen belegen.

Haben Kandidaten mit Lücken im Lebenslauf eine Chance bei Ihnen? Auf jeden Fall hinterfragen wir diese Lücken. Und sie sollten plausibel begründet werden. Dann sind Lücken kein Problem.

Ist man irgendwann zu alt für eine Trainee-Stelle? In der Regel gehen Alter und eine gewisse Gehaltsvorstellung miteinander einher. Das ist der Knackpunkt. Die 40-Jährigen wollen sich nicht mit dem Gehalt eines Trainees zufriedengeben. Deswegen sind unsere Trainees in der Regel noch in den 20ern, aber grundsätzlich spricht nichts gegen ältere Bewerber.

Wie läuft Ihr Auswahlverfahren ab? Die Auswahl verläuft bei uns eher klassisch: Wir führen mit jedem zwei oder meist eher drei Vorstellungsgespräche. Darauf folgen Tests, die auf die Arbeit in den einzelnen Abteilungen maßgeschneidert sind. Die Einschätzung der Bewerber erfolgt dann durch die Personal- und die Fachabteilung gemeinsam.

Was ist das Besondere an den Trainees, die den Zuschlag bekommen? Sie alle zeichnen sich durch eine Teamplayer-Mentalität aus und durch den Willen,

ZUR PERSON Frau Gözl ist Immobilienfachwirtin und seit über 20 Jahren in leitender Innendienst-Funktion in der Immobilienbranche tätig. Seit dem Jahr 2002 arbeitet sie bei CBRE und verantwortet dort die Bereiche Administration und Human Resources.

einen erstklassigen Job zu machen. Sie haben Lust, sich zu bewegen. Außerdem stimmt die Chemie mit der Fachabteilung, für die der Kandidat vorgesehen ist.

Wie sieht der Ablauf des Trainee-Programms im Allgemeinen aus? Zunächst gibt es eine Onboarding-Phase, die hilft, sich bei uns zurechtzufinden und das Unternehmen kennenzulernen. Dann kommt schrittweise das Training on the Job, wobei ein erfahrener Kollege den Trainee mitnimmt und ihm alles erklärt. Mit der Zeit wird der Trainee dann selbstständiger, bekommt eigene Aufgaben und mehr Verantwortung. Begleitende Maßnahmen wie Präsentationskurse runden die Programme ab. Und wir bieten den Trainees die Möglichkeit, bei einer unserer europäischen Schwestergesellschaften für einige Tage Erfahrungen zu sammeln.

Können die Trainees mit einem Nine-to-five-Job rechnen, oder stehen Überstunden und regelmäßige Dienstreisen auf dem Programm? Das hängt vom jeweiligen Trainee-Programm und dem Einsatzbereich ab. Dienstreisen kommen je nach Bereich durchaus vor. Im Bereich Advisory & Transaction Services hat man beispielsweise sehr viel Kundenkontakt, auch außerhalb des Standorts. Es kommen abends auch mal Veranstaltungen vor. Das gehört zum Job und ist normal. Reisebereitschaft und Engagement setzen wir bei unseren Mitarbeitern voraus. Aber solche Termine dominieren nicht die Arbeit. Im Rahmen von Projekten können durchaus mal Überstunden anfallen, jedoch immer auf freiwilliger Basis.

Was bieten Sie den Trainees im Gegenzug für so viel Engagement? Sie bekommen bei uns eine sehr gute Ausbildung. Qualität geht hier vor Quantität. Wir stellen eher weniger Trainees ein, kümmern uns dafür aber sehr intensiv um sie. Wir

stellen den Trainees Mentoren zur Seite, die sie fordern und fördern. Schließlich übernehmen wir unsere Trainees nach der Ausbildung.

Gibt es tatsächlich eine Übernahmegarantie bei Ihnen? Wir investieren viel Zeit und Geld in die Trainee-Ausbildung mit dem festen Ziel, alle Trainees zu übernehmen. Bisher ist uns das gelungen. Eine Übernahmegarantie gibt es jedoch nicht. Die Trainees müssen sich erst bewähren.

Wie bewährt man sich am besten? Muss man gute Zahlen vorweisen können? Das Stichwort lautet hier abteilungsübergreifendes Netzwerken während des Trainee-Programms: Wir erwarten, dass die Trainees Kontakte zu Kunden und Kollegen knüpfen und Engagement zeigen. Zahlen erfüllen müssen sie nicht.

Ist der erfolgreiche Abschluss der Trainee-Ausbildung auch ein Garant für eine anschließende Führungsposition? Das Trainee-Programm sehe ich eher als Türöffner. Trainees sind in der Regel Berufsanfänger, und nach dem Abschluss des Programms sind sie immer noch Berufsanfänger. Es ist nicht realistisch, dass sie danach gleich Führungspositionen mit Personalverantwortung übernehmen. Wir sind ein Unternehmen mit flachen Hierarchien, und wir favorisieren eher Fachkarrieren, denn so viele Manager benötigen wir nicht. Fachexperten werden bei uns als gleichwertig angesehen. Nach dem Abschluss des Trainee-Programms ist deshalb ein Einstieg als Consultant eher realistisch als eine Führungsposition.

Haben Sie abschließend noch besondere Tipps für angehende Trainees? Ja. Es kommt sehr gut an, wenn sie sich schon im Studium einen Schwerpunkt für den angestrebten Tätigkeitsbereich gesetzt haben. Sie sollten auch nachweisen können,

dass sie netzwerken können. Ich empfehle etwa, auf Karrieremessen auf uns zuzugehen und den Kontakt zu uns zu halten: Wir verschicken regelmäßig Karriere-Newsletter, für die man sich registrieren kann, und wir kommunizieren dort Einladungen zu speziellen Open-House-Days. Bei diesen Veranstaltungen sollten angehende Trainees dabei und vor allem sichtbar sein. Wir schätzen es außerdem, wenn sie ein Praktikum bei uns gemacht haben und den Kontakt zu uns halten – zum Beispiel über soziale Netzwerke. «

Irene Winter, Berlin

ANZEIGE

IRE|BS Immobilienakademie

International Real Estate Business School
Universität Regensburg



Berufsbegleitend
58 Tage in 15 Monaten

**KONTAKTSTUDIUM
IMMOBILIENÖKONOMIE**

Eltville ab 3. Juli 2017
München ab 10. Juli 2017
Berlin ab 8. Januar 2018
Frankfurt/Main ab 15. Januar 2018

www.irebs-immobilienakademie.de/kioe

Trainee-Programme für den erfolgreichen Einstieg

Arbeitgeber	Aufgabengebiete	Anforderungen, Voraussetzungen	Trainee-Programme	Vorteile
Aareal Bank AG Paulinenstraße 15 65189 Wiesbaden Tel.: +49 (0) 611/348-0 www.aareal-bank.com	Banking, Consulting & Dienstleistungen	Guter Studienabschluss, praktische Erfahrungen, Sprachkenntnisse, Teamorientierung	Zweijähriges Trainee-Programm z.B. im Bereich Internationale Immobilienfinanzierungen (aktuelle Stellenausschreibungen beachten)	<ul style="list-style-type: none"> › Neben Fachtrainings werden auch Social-Skill-Trainings angeboten › Patenprogramm für die Trainees › Internationales Umfeld › Auslandseinsätze möglich
CBRE GmbH Bockenheimer Landstraße 24 60323 Frankfurt am Main Tel.: +49 (0) 69/170077620 bewerbung@cbre.com www.cbre.de	Einsätze in Transaktions- oder Verwaltungsbereichen des Unternehmens möglich	Bewerber mit einem immobilienwirtschaftlichen Hintergrund oder andere Studiengänge, sehr gute Englischkenntnisse, gute Noten, Teamplayer-Persönlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> › Spezialisten-Trainee-Programme (24 Monate) › Allround-Trainee-Programme (18 Monate) 	<ul style="list-style-type: none"> › Bisher wurden alle Trainees übernommen › Internationale Kunden › Stationen im Ausland › Mentoring
Commerz Real AG Friedrichstraße 25 65185 Wiesbaden Tel.: +49 (0) 611/7105-4142 http://commerzreal.com	Asset Management	BWL- oder Immobilienwirtschaftsabschluss, sehr gute Kommunikationsfähigkeiten und Englischkenntnisse, erste praktische Erfahrung im gewünschten Zielbereich, Abschluss liegt nicht länger als 12 Monate zurück	Trainee-Programme (24 Monate) in den Bereichen Compliance, Real Estate Markets, Investorenmanagement, Intensive Care und Objektmanagement, Mobilienleasing, Consulting & Corporate Management	<ul style="list-style-type: none"> › Internationales Arbeitsumfeld › Gute Entwicklungsmöglichkeiten › Networking
Corpus Sireo Holding GmbH & Co. KG Jahnstr. 64 63150 Heusenstamm Tel.: +49 (0) 6104/664142 www.corpussireo.com/career	<ul style="list-style-type: none"> › Asset Management Commercial › Asset Management Residential › Asset Management Retail › Investment Management › Makler › Projektentwicklung Wohnen › Shared Services (Finance; Human Resources; IT; Legal; Marketing; Organisation, Prozesse & Compliance) 	Immobilienwirtschaftlicher Schwerpunkt im Studium, überdurchschnittliche Leistungen, Praktika, Fremdsprachenkenntnisse, Teamplayer-Mentalität	15-monatiges Trainee-Programm (startet monatlich): Vor dem Start wird in Abstimmung mit Human Resources die gewünschte Ausrichtung festgelegt. Gewählt werden kann zwischen einer strategischen und einer operativen Ausrichtung oder einer Kombination aus beidem.	<ul style="list-style-type: none"> › Kennenlernen der verschiedenen Business Units im vierteljährlichen Wechsel › Mitarbeit an zentralen und strategischen Aufgaben genauso wie an der praktischen Umsetzung an verschiedenen Standorten › Betreuung durch einen Mentor und einen Buddy › Unternehmen wurde für karrierefördernde und faire Trainee-Programme zertifiziert
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rosenheimer Platz 4 81669 München Tel.: +49 (0) 211/87724111 career@deloitte.de https://jobs.deloitte.de	<ul style="list-style-type: none"> › Audit Financial Services › Financial Risk Solutions › Financial Institutions Reorganisation Services › Securitisation Services 	Studium der Wirtschaftswissenschaften mit guten Ergebnissen, erste berufliche Erfahrung im Bereich Financial Services durch eine Ausbildung oder Praktika, sehr gute Englischkenntnisse, Teamfähigkeit	Trainee-Programm (2 Jahre) im Bereich Financial Services	<ul style="list-style-type: none"> › Mitarbeit an spannenden Projekten in interdisziplinären Teams › Begleitung durch professionellen Mentor › Festanstellung gleich von Anfang des Trainee-Programms an
Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG (DG HYP) Rosenstraße 2 20095 Hamburg Tel.: +49 (0)40/33 340 www.dghyp.de/karriere	<ul style="list-style-type: none"> › Kreditrisikomanagement › Vertrieb › Immobilienbewertung › Kundenbetreuung › Projektentwicklung › Immobilienmarketing 	Hochschulstudium mit Schwerpunkt Bankwesen, Finanzierung oder Immobilienwirtschaft, Praktika/Berufsausbildung, analytische Fähigkeiten, Kommunikationsstärke und Überzeugungskraft	18-monatiges Trainee-Programm, Ausschreibungen bitte beachten	<ul style="list-style-type: none"> › Ausgezeichnet als karriereförderndes und faires Trainee-Programm
ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG Heegberg 30 22391 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/60606-8000 www.ece.de	<ul style="list-style-type: none"> › Center Management › Leasing Management › Asset Management › Technical/Facility Management › Architektur › Baumanagement › Projektentwicklung › Mergers & Acquisitions › Recht › IT › Accounting › Controlling › Human Resources 	BWL, Immobilienökonomie, erste Berufserfahrungen (Praktika/Werkstudententätigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> › Trainee Center Management (bis zu 3 Jahre je nach Vorerfahrung) › Trainee Leasing Management (18 Monate) › Trainee „Project Manager“ im Bereich Architecture & Construction und Office, Traffic, Industrie (12 Monate) 	<ul style="list-style-type: none"> › Fachübergreifende Trainings › Mentoren-Feedbacks

Arbeitgeber	Aufgabengebiete	Anforderungen, Voraussetzungen	Trainee-Programme	Vorteile
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Flughafenstraße 61 70629 Stuttgart Postfach 23 02 20 70622 Stuttgart Tel.: +49 (0) 6196/996 10005 www.ey.com	Viele verschiedene Bereiche – auch Real Estate, Hospitality & Construction	Absolventen der Wirtschaftswissenschaften mit starker IT-Affinität, die gerade ihr Studium erfolgreich abgeschlossen haben	19-monatiges Trainee-Programm AdvisoryPlus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tipps und Insights vom persönlichen Career Buddy ▶ Ein Tag als Job Shadow eines Partners ▶ Einsätze im In- und Ausland ▶ Jahrgangsübergreifende Netzwerktreffen
Hochtief Solutions AG Zentralabteilung Personal – Bewerbermanagement – Tel.: +49 (0) 201/824-1500 www.hochtief.de	Bauleitung, Planung, Consulting, Engineering, kaufmännisches und technisches Projektmanagement, Personal, Strategie, Planung	Absolventen mit nachgewiesenen Praxiserfahrungen, guten Studienergebnissen, kurzer Studiendauer und guten Englischkenntnissen	Trainee-Programme bis zu 24 Monate (aktuelle Ausschreibungen bitte beachten)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auslandseinsätze möglich ▶ Regelmäßige Feedbackgespräche ▶ Möglichkeit zum Netzwerken
Jones Lang LaSalle GmbH Wilhelm-Leuschner-Str. 78 60329 Frankfurt/Main Tel.: +49 (0) 69/20030 www.joneslanglasalle.de	Finanzen, Beratung, Investment	Überdurchschnittliche Leistungen aus den Bereichen Betriebswirtschaft, Immobilienwirtschaft, Volkswirtschaft, Rechtswissenschaften und Ingenieurwissenschaften, sehr gute Englischkenntnisse und Auslandserfahrungen, Dienstleistungsmotivität und Interesse an Immobilienwirtschaft, Kommunikationsstärke und ein sicheres Auftreten	Einjähriges Trainee-Programm mit Rotation durch verschiedene Unternehmensbereiche wie Valuation & Transaction Advisory, Investment und Leasing (ausgeschriebene Vakanzen bitte beachten)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Betreuung durch Mentoren ▶ Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ▶ Vergünstigte Einkaufsmöglichkeiten ▶ Übertragung von Verantwortung
Patrizia Immobilien AG Fuggerstraße 26 86150 Augsburg Tel.: +49 (0) 821/50910-000 www.patrizia.ag	Asset Management, Real Estate Development, Property Management, Portfoliomanagement, Research etc.	Immobilienwirtschaftlicher Abschluss, bevorzugt Master, Praktika in Immobilienwirtschaft, Auslandserfahrungen, sehr gute Englischkenntnisse	Management Trainee Programm (18 Monate), Führungskräfte Laufbahn Projekt	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereichsleiter als Mentoren ▶ Auslandseinsätze während des Programms ▶ Verantwortung für ganze Projekte ▶ Ausgezeichnet als „Great Place to Work“
PricewaterhouseCoopers Friedrich-Ebert-Anlage 35-37 60327 Frankfurt am Main Tel.: +49 (0) 69/9585 -5226 www.pwc-career.de	Bewertungsmanagement, Transaktionsberatung, Corporate Real Estate Management, Kommunales Immobilienmanagement und -revision	Wirtschaftswissenschaften, (Wirtschafts-)Ingenieurwesen, Bauingenieurwesen, Architektur, Immobilienökonomie; einschlägige Praktika	Trainee-Programm in der Transaktionsberatung (24 Monate) oder in Taxation (18 Monate)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kombination aus Training on the Job und off the Job mit vielfältigen Fach- und Persönlichkeitsschulungen ▶ Netzwerkveranstaltungen in der Transactions-360°-Community ▶ Persönliche Betreuung durch einen Mentor während der gesamten 24 Monate ▶ Ein unbefristeter Arbeitsvertrag von Anfang an
Strabag Property and Facility Services GmbH Europa-Allee 50 60327 Frankfurt am Main Tel.: +49 (0) 69/13029-3502 www.strabag-pfs.de	Property und Facility Management	Praktika, überdurchschnittlicher Hochschulabschluss in den Studiengängen Ingenieurwissenschaften, Bauingenieurwesen, Immobilienwirtschaft, Facility Management, Gebäudemanagement, Wirtschaftsingenieurwesen oder Energiemanagement; außerdem Entscheidungskraft und sicheres Auftreten	15-monatiges Nachwuchsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mehrmonatiger Auslandsaufenthalt an einem Standort in Osteuropa ▶ Mentoring durch erfahrene Führungskräfte ▶ Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ▶ Projekteinsätze
Union Investment Real Estate GmbH Valentinskamp 70/Emporio 20355 Hamburg Tel.: +49 (0) 40/349190 https://unternehmen.union-investment.de/startseite-unternehmen/karriere/berufseinsteiger.html#Traineeprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Portfoliomanagement ▶ Produkt- und Vermarktungsmanagement/Vertrieb Privatkunden ▶ Account Management und Produktmanagement institutionelle Kunden ▶ Immobilien, IT-Projektmanagement ▶ Stabs- und Steuerungseinheiten 	Zügig und überdurchschnittlich abgeschlossenes betriebswirtschaftliches und/oder immobilienwirtschaftliches Studium, Praktika, sehr gutes Englisch, Kommunikationsstärke, strukturierte Arbeitsweise, Begeisterung für das Kapitalmarktumfeld	Trainee-Programm Myfuture @ Union Investment (12 Monate) in sechs verschiedenen Ausrichtungen: Produkt- und Vermarktungsmanagement/Vertrieb (Privatkunden), Account Management/Produktmanagement (Institutionelle Kunden), Portfoliomanagement, Immobilien, IT-/Projektmanagement und Stabs- und Steuerungseinheiten (aktuelle Ausschreibungen beachten)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verantwortungsübernahme von Beginn an ▶ Betreuung durch Mentoren ▶ Trainings und Workshops ▶ Regelmäßige Feedbackgespräche

Machen Mitarbeitergespräche in der Immobilienbranche noch Sinn?

Kein Instrument ist in der Vergangenheit wohl so in die Kritik geraten wie Mitarbeitergespräche. Doch warum eigentlich? Welche Kritik an diesem Instrument gibt es, aus welchem Kontext heraus sind sie in Verruf geraten, und wie kann die Diskussion aus Sicht der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft reflektiert werden?

AUTOREN



Rüdiger Grebe,
Leiter der EBZ
Akademie in
Bochum



Elke Nippold-Rothes, EBZ
Beraterin und
Führungskräfte-
trainerin

Das jährliche Mitarbeitergespräch ist ein wesentliches Element einer systematischen Personalentwicklung – und seit vielen Jahren insbesondere in größeren Unternehmen geübte Praxis. Vor dem Hintergrund einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt werden Mitarbeitergespräche mittlerweile jedoch als statisch und damit obsolet angesehen. So bekam der Psychologe und Buchautor Prof. Dr. Armin Trost viel Aufmerksamkeit mit seinem Buch „Unter den Erwartungen – Warum das jährliche Mitarbeitergespräch in modernen Arbeitswelten versagt“, in dem er sich unter anderem zu der These verstieg, dass „Mitarbeitergespräche krampfhaft Konversationen sind, bei denen Chefs ihre Untergebenen aushorchen“. Der Wirtschaftspsychologe Dr. Rüdiger Hossiep von der Ruhr-Universität in Bochum sieht laut einem „Zeit“-Artikel in Mitarbeitergesprächen „den Tod jeder Vertrauenskultur“.

Was steckt hinter dieser Kritik an dem Instrument und wie ist dies aus Sicht einer eher kleinteiligen Immobilienwirtschaft mit ihren vielen KMUs zu bewerten? Mit jährlichen Mitarbeitergesprächen verbinden Unternehmen in der Regel folgende Zielsetzungen:

- › Regelmäßiges, individuelles Feedback an alle direkten Mitarbeiter
- › Gelebte Wertschätzung
- › Abgleich von Anforderungen und Erwartungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Leistungssteigerung
- › Pragmatische und strukturierte Unterstützung der Führungskräfte für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung eigener direkter Mitarbeiter
- › Identifikation von Entwicklungszielen sowie Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen/ Weiterbildungen zur langfristigen Orientierung
- › Aufdecken kritischer Positionen und gezielte Nachfolgeplanung (Risikomanagement)

Durch die Steuerung der jährlichen Mitarbeitergespräche von Seiten der Personalabteilung, die Verankerung der Mitarbeitergespräche im Jahreszyklus und die Verzahnung mit anderen PE-Instrumenten wie Personalklausuren oder Personalentwicklungsrounds entsteht ein fester Rahmen für den Dialog zwischen Mitarbeiter und Führungskraft, ebenso für die Mitarbeiterentwicklung und die Nachfolgeplanung.

VERÄNDERUNGSDRUCK IN UNTERNEHMEN

Dass dennoch heute Mitarbeitergespräche kritisch gesehen werden, ist vor dem Hintergrund des starken Veränderungsdrucks zu sehen, dem heute viele Unternehmen und Mitarbeiter ausgesetzt sind. Digitalisierung und Globalisierung haben in vielen Branchen zu einer Veränderung der Wettbewerbssituation geführt. Wir kennen alle die Beispiele von Apple, Amazon, Uber oder Airbnb, die ganze Branchen durcheinandergewirbelt haben. Etablierte Unternehmen wie Kodak, Nokia oder der Buchladen um die Ecke sind im Rahmen dieser zum Teil disruptiven Veränderungen untergegangen.

Begleitet und unterstützt wird dieser Trend durch Veränderungen im Kundenverhalten (Nutzung von Vergleichs- und Bewertungsportalen wie zum Beispiel Check 24 vor der Kaufentscheidung, gestiegene Anforderungen an das Kommunikationsverhalten, die Reaktionsgeschwindigkeit der Unternehmen und die Veränderungen in der Arbeitswelt 4.0 (New Work)).

AGILERE METHODEN WERDEN GEFORDERT

All diese Entwicklungen und Veränderungen führen dazu, dass die heutige Umweltsituation, in der sich Führungskräfte und Mitarbeiter wiederfinden, als „Vuca“-Welt bezeichnet wird. Das Akronym „Vuca“ steht für dynamische Veränderungen (Volatility), Unsicherheit

SUMMARY » Vor dem Hintergrund einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt werden jährliche **Mitarbeitergespräche mittlerweile als statisch und damit obsolet angesehen.** » Gefordert werden andere, **agilere Ansätze für den Dialog Führungskraft/Mitarbeiter.** » Allerdings hängt die **Entscheidung pro/contra Mitarbeitergespräch** ganz wesentlich vom Reifegrad und der Situation des jeweiligen Unternehmens ab. » Agile Formen der Mitarbeiterführung können in manchen Betrieben schnell zur Überforderung der Führungskräfte und Mitarbeiter führen. Dazu gehören auch viele Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.



Das jährliche Mitarbeitergespräch ist in vielen Unternehmen der Immobilienbranche fest im Terminkalender verankert.

(Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambivalenz/Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Dies gilt insbesondere für große Unternehmen, die am Weltmarkt agieren, oder für die vielen Start-up-Unternehmen.

In diesem Umfeld reicht das klassische jährliche Mitarbeitergespräch in der Tat nicht mehr aus. Der Buchautor Trost fordert daher zu Recht andere, agilere Ansätze für den Dialog Führungskraft/Mitarbeiter, wie zum Beispiel

- › über Ziele, Erwartungen und Leistungen offen zu sprechen und zwar immer dann, wenn die Dinge anstehen („No surprise in the annual review“).
- › Beurteilung, Feedback und Anerkennung müssen in kürzeren Zyklen und möglichst konkret erfolgen und nicht nur von Führungskräften, sondern auch von Kollegen und Kunden.
- › In agilen Arbeitswelten ist Selbststeuerung gefragt und so wandelt sich die Rolle der Führungskraft in Richtung Partner, Coach oder Vermittler.

› Zusätzlich zur jeweiligen Führungskraft sollten sich Mitarbeiter gegenseitig Feedback geben (Instant Feedback und Gamification über Intranet).

Diesen Forderungen ist für Unternehmen aus der „Vuca“-Welt absolut zuzustimmen. Allerdings hängt die Entscheidung pro/contra Mitarbeitergespräch ganz wesentlich vom Reifegrad und der Situation des jeweiligen Unternehmens ab. Wenn Firmen gut ausgebildete Führungskräfte mit einer langen Erfahrung in der Feedback-Kultur und im Mitarbeitergespräch haben und in der Unternehmenssituation mit Veränderungen und Komplexität umgehen müssen, dann machen die genannten agilen Formen der Feedback- und Dialogkultur Sinn.

NEUE ANSÄTZE EIGNEN SICH NICHT FÜR ALLE

In Betrieben, in denen in der Vergangenheit häufig die beste Fachkraft Führungskraft wurde und Führungskräfte nicht systematisch auf ihre Rolle hin geschult

wurden, können agile Formen der Mitarbeiterführung jedoch schnell zu einer Überforderung der Führungskräfte und Mitarbeiter führen. Zu diesem letztgenannten Unternehmenskreis zählen nach unseren Erfahrungen auch viele Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Die Bedeutung von Führungskräfte- und Personalentwicklung war angesichts der niedrigen Mitarbeiterzahlen und fehlender personeller Ressourcen im PE-Bereich bei vielen dieser Unternehmen eher gering ausgeprägt – im Gegensatz zur Situation in den großen Wohnungs- und Immobilienunternehmen.

Unternehmen ohne Erfahrung mit klassischen Führungsinstrumenten sollten deshalb behutsamer vorgehen: zunächst die Führungskräfte gut ausbilden und ihnen mit Jahresgesprächen sowie ergänzenden PE-Instrumenten wie zum Beispiel Personalklausuren klare Standards und Routinen als Basis geben. Wenn hier erste Erfahrungen gesammelt wurden, können und sollten agilere Konzepte und Strukturen ergänzt werden. Wie so oft im Leben gibt es auch beim Thema Mitarbeitergespräche keine absoluten Wahrheiten, sondern vielmehr ein Sowohl-als-auch – eben in Abhängigkeit von der konkreten Unternehmenssituation. «

HAUFE.Stellenmarkt

für Fach- und Führungskräfte



Foto: Khakimullin Aleksandr/shutterstock.com



Buchungsschluss für die nächste Ausgabe ist am **12. Juni 2017**.

Zielgruppe **Immobilien**

Abteilungsleiterin/Abteilungsleiter für die Abteilung »Bauen, Wohnen, Energie«

Verbraucherzentrale Baden-Württemberg e. V., Stuttgart
Job-ID 005368771

Objektmanager (m/w) für Wohnungen

Versicherungskammer Bayern, München
Job-ID 005367315

Mitarbeiter/-in im Rechnungswesen/Controlling

Beamten- Bau- und Wohnungsverein eG, Emden
Job-ID 005362663

Hauptamtliches Vorstandsmitglied (m/w)

Gemeinnützigen Baugenossenschaft Nachrodt-Wiblingwerde e.G., Nachrodt-Wiblingwerde
Job-ID 005337246

Revisor International (w/m) Immobilienmanagement und Beschaffung

Schwarz Dienstleistung KG, Neckarsulm
Job-ID 005248678

Projektingenieur (m/w)

DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Oberpfaffenhofen bei München
Job-ID 005366921

Projektmanager (m/w) Real Estate Transactions

Daimler AG, Berlin
Job-ID 004985733

Sachbearbeiter (m/w) Gebäudemanagement

Medizinischer Dienst der Krankenversicherung in Bayern, Landshut
Job-ID 005368841

Mitarbeiter / Akquisiteur (m/w) im Grundstückseinkauf

CONCEPT BAU GmbH, Gräfelfing
Job-ID 005369336

Job-ID eingeben und bewerben!

Einfach auf www.stellenmarkt.haufe.de die gewünschte Job-ID eintippen und Sie gelangen direkt zu Ihrem gewünschten Stellenangebot.



Sie möchten eine Stellenanzeige aufgeben?

Ihr Ansprechpartner: Oliver Cekys
Tel. 0931 2791-731
stellenmarkt@haufe.de

Finden Sie aktuelle Stellenangebote unter www.stellenmarkt.haufe.de



ALTE HASEN GESUCHT?

DER HAUFE STELLENMARKT FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Wir helfen Ihrer Suche auf die Sprünge!

Finden Sie erfahrene Mitarbeiter mit innovativen Ideen.



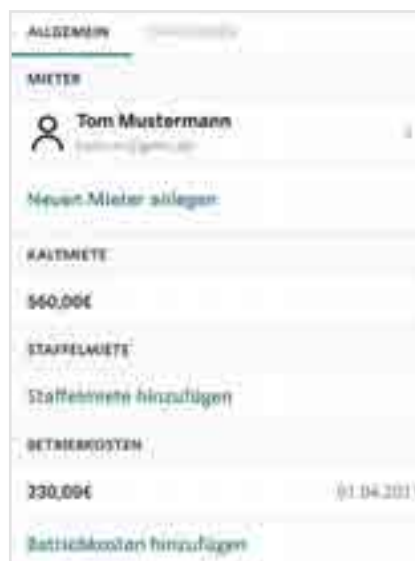
www.stellenmarkt.haufe.de



Medientipp

VERMIETER-APP

Mietzahlungen automatisch überprüfen lassen



Mit „Home – Die Vermieter App“ soll die Zeit für die Überprüfung von Mieteingängen minimiert werden. Ganz automatisch wird so der Gang zur Bank, Online-Banking oder Excel obsolet gemacht. So weit die Theorie – aber hält die App auch dem Vermieteralltag stand?

WAS „HOME – DIE VERMIETER APP“ IST UND KANN: Es klingt zu verlockend: Einmal fünf Minuten einrichten und nie wieder manuell überprüfen müssen, ob ein Mieter seine Miete gezahlt hat oder nicht. Die App verrichtet ihren Dienst im Hintergrund und meldet sich, wenn etwas nicht bezahlt wurde.

Doch zunächst einen Schritt zurück. „Home“ ist für aktuelle Android- und iOS-Smartphones sowie Tablets verfügbar. Das kleine Programm ist kostenlos. Das gilt nicht nur für den Download, sondern auch für die Nutzung. Auch bei dutzenden

verschiedenen Immobilien bleibt die App komplett gratis. Erst ab 150 Wohnungen gibt es maßgeschneiderte Business-Lösungen. Wie die Entwickler außerdem Geld verdienen? Für die Zukunft plant man Premiumfunktionen, für die Nutzer zahlen können. Die Grundversion soll aber kostenlos bleiben.

WAS KANN DIE APP? Die Kernfunktion ist die automatische Überprüfung von Mieteingängen. Daneben gibt es auch ein paar nette Zahlen zur Werteentwicklung einer Immobilie.

Die Einrichtung der App ist zunächst simpel. Natürlich wird ein Benutzerkonto benötigt. Alternativ ist aber auch die Anmeldung über Facebook möglich. Danach heißt es, Wohnungen und Immobilien in der App einzurichten, was dank der unterstützenden Suche sehr schnell geht. Viele Daten werden hier

Hat der Mieter gezahlt oder nicht? Das überprüft die App automatisch. Auch Sonderfälle wie Staffelmieten können angelegt werden.

nicht verlangt. Im Prinzip genügen die Adresse sowie die Warm- und Kaltmiete. Nun muss nur noch die Bankverbindung eingerichtet werden. Die App unterstützt rund 3.000 Banken – eine enorme Zahl. „Home“ verspricht dabei eine umfangreiche Verschlüsselung und wirbt damit, nur Leserechte zu besitzen, was einem Missbrauch vorbeugen soll.

Als letzter Schritt muss noch der Mietvertrag oder der Mieter angelegt werden, damit die App am Ende weiß, wer wann wie viel Miete bezahlen muss.



Zum Download im Google Play Store:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=ht.home.android.app&hl>

Zum Download bei iTunes:

<https://itunes.apple.com/app/id1105441170?mt=8>

Dabei können auch Sonderfälle wie Stafelmiete, Kautions und andere Extrakosten angelegt werden. Ab diesem Zeitpunkt überprüft das Programm automatisch, ob die aktuelle Miete bezahlt wurde. Ein paar mehr Einstellungsmöglichkeiten, etwa zum Zahlungszeitpunkt, hätten dem Programm nicht geschadet, aber die wichtigsten Informationen sind einfach einzugeben und genügen dem täglichen Gebrauch.

Das Design der App überzeugt. Es ist einfach und minimalistisch gehalten. Die schlichte Eleganz kommt der Bedienbar-

keit zugute. In den übersichtlich gehaltenen Menüs kann man sich kaum verlieren, die Navigation ist stets klar. Die App selbst ist auch auf älteren Smartphones schnell – um die Performance müssen Sie sich also keine Gedanken machen. Ein Mal kam es bei der Verwendung zu einem internen Fehler bei der Bankenregistrierung, ansonsten lief die App reibungsfrei. Eingehende Zahlungen identifiziert das Programm problemlos.

FAZIT: Wer seine Mieteingänge überprüfen und dabei Zeit sparen will, für den ist

„Home – Die Vermieter App“ eine gute Wahl. Es lässt sich wenig an der kompakten App aussetzen. Sie ist hübsch anzusehen, schnell und funktioniert einwandfrei. Zahlreiche Updates zeugen davon, dass die Entwickler stetig an der Weiterentwicklung feilen. Alles in allem ist das Programm für all jene einen Blick wert, die Geldeingänge automatisch überprüfen wollen und kein Problem damit haben, ihre Daten in die Hände einer App zu legen. «

Till Steinbrenner, Freiburg

PLASSMANN'S BAUSTELLE

**Scheidet für das – als
Pferdestall mit Heu-
boden genehmigte
– Nebengebäude eine
vereinbarte Nutzung als
Büro aus, so liegt ein
Sachmangel vor.**

KG Berlin, Urteil v.
23.06.2016, 8 U 62/15



Termine

Noch mehr Termine unter www.haufe.de/immobilien



Veranstaltungen

21.06.2017

Tag der Immobilienwirtschaft des ZIA (Verleihung der Immobilien-Köpfe 2017)

Berlin, auf Einladung, ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V., Telefon 030 2021585-0
www.zia-deutschland.de

21.-22.06.2017

Zukunftsforum 2030

Pforzheim, 795 Euro, Euroforum Deutschland SE, Telefon 0211 9686-3864
www.euroforum.de/zukunftsforum2030/

22.06.2017

9. Wohnungsbau-Tag 2017

Berlin, s. Homepage, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., Telefon 030 82403-0
www.web.gdw.de

26.-27.06.2017

9. Deutscher Hotelimmobilien-Kongress

Frankfurt am Main, 1.330*/1.430** Euro, Heuer Dialog GmbH, Telefon 069 7595-3000
www.heuer-dialog.de

27.-28.06.2017

5. WohnZukunftstag 2017

Berlin, 390*/490** Euro, GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., Telefon 030 824 03-0
<http://web.gdw.de/>

28.-29.06.2017

Fachkonferenz: Bewährte Wege für Planung, Einführung und Ausbau von CAFM

Schloss Schwetzingen, 295 Euro, GEO12 GmbH, Telefon 06222 9719000
www.praxis-cafm.com

29.-30.06.2017

6. Deutscher Logistikimmobilien-Kongress

Dortmund, ab 390 Euro, Heuer Dialog GmbH, Telefon 0211 46905-23
www.heuer-dialog.de

04.-05.07.2017

Forum – Wohnungswirtschaft 2017

Düsseldorf, s. Homepage, VdW Rheinland Westfalen, Telefon 0234 9447-528
www.vdw-rw.de

06.07.2017

REAL INNOVATION – Property Meets Technology

Berlin, 790 Euro, Heuer Dialog GmbH, Telefon 0611 97326-921
www.heuer-dialog.de

17.07.2017

Immobilienforum Berlin – Jahrestagung

Berlin, 1.495 Euro, Management Circle AG, Telefon 061 964722-0
www.managementcircle.de

19.07.2017

IVD Verwalterkongress

Kornthal-Münchingen, ab 189*/249** Euro, IVD-Institut GmbH, Telefon 089 290820-22,
www.ivd-institut.de

Seminare

22.-23.06.2017

Betriebskosten in der Wohnungswirtschaft

Berlin, 1.490 Euro, Sugema Seminare & Beratung GmbH, Telefon 0611 449058
www.sugema.de

22.-24.06.2017

Cash Flow & Financial Modeling für Immobilien

Frankfurt am Main, 1.890*/1.990** Euro, EBS Executive Education, c/o EBS Real Estate Management Institute, Telefon 0611 7102-1228
www.ebs-remi.de

23.-24.06.2017

Sachverständiger Wertermittlung von Immobilien (TÜV) – Rechte, Beschränkungen und Belastungen

München, 620 Euro, TÜV Rheinland Akademie GmbH, Telefon 0800 8484-006
www.tuv.com/bauwirtschaft

26.-27.06.2017

BWL kompakt für die Immobilienwirtschaft

Frankfurt am Main, 990 Euro, Haufe Akademie, Telefon 0761 8984422
www.haufe-akademie.de/immobilien

27.06.2017

Baurecht kompakt

Frankfurt am Main, 129*/199** Euro, DDIV Service GmbH, Telefon: 030 3009679-0
www.ddiv-service.de/seminare

27.-28.06.2017

Betriebskostenabrechnung – Vom Praxisfall zur rechtlichen Lösung

Nürnberg, 460*/550** Euro, vhw-Bundesverband, Telefon 030 390473-170
www.vhw.de

27.-30.06.2017

Praxislehrgang Immobilienwirtschaftsrecht

Düsseldorf, 2.099 Euro, Beck Akademie Seminare, Telefon 089 38189 503
www.beck-seminare.de

29.-30.06.2017

Haustechnik für Wohnungsverwalter und Vermieter

München, 560 Euro, gtw – Weiterbildung für die Immobilienwirtschaft, Telefon 089 578879
gtw.de

04.07.2017

Low-Budget Marketing-Ideen für Immobilienunternehmen

München, 139*/199** Euro, IVD-Institut GmbH, Telefon 089 290820-22
www.ivd-institut.de

06.07.2017

Fachseminar Kundenakquise

Berlin, 129*/199** Euro, DDIV Service GmbH, Telefon: 030 3009679-0
www.ddiv-service.de/seminare

07.07.2017

WEG-Verwaltung: Anfechtung von Beschlüssen und WEG-Verfahren

Berlin, 210*/252** Euro, BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e.V., Telefon 030 230855-18
www.bba-campus.de

10.07.2017

Mietminderung: Praxisfälle, Rechtliches und Abwehrmöglichkeiten

Berlin, 310*/372** Euro, BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e.V., Telefon 030 230855-18
www.bba-campus.de

12.07.2017

Betriebskostenabrechnung bei Wohnraum

Hamburg, 590 Euro, Haufe Akademie, Telefon 0761 8984422
www.haufe-akademie.de/immobilien

19.07.2017

Zahlungs- und kautionsrechtliche Probleme und deren Lösungen

Filderstadt, 270*/335** Euro, vhw-Bundesverband, Telefon 030 390473-170
www.vhw.de

Alle Preise zzgl. MwSt. 19%;
*Mitglieder, **Nichtmitglieder

Vorschau

Juli/August 2017 | Erscheinungstermin: 03.07.2017
Anzeigenschluss: 09.06.2017



SICHERHEIT

Ein Bedürfnis krepelt die Branche um

Ob Shopping-Center, Bürogebäude oder Rathäuser – in Deutschland sind Immobilien zumeist frei zugänglich. Doch kann das so bleiben? Das Sicherheitsbedürfnis der Kunden und Nutzer steigt angesichts unvorhersehbarer Orte möglicher Anschläge. Wie die Immobilienwirtschaft auf diese neue Herausforderung reagiert.

WEITERE THEMEN:

- › Wir werden immer älter: Die langfristige Wichtigkeit von Investitionen in Pflegeimmobilien
- › Gibt es nur einen Mangel an Wohnungen? Nein. Auch Büromangel herrscht allerorten!
- › Facility Services – Die Entwicklungen am Dienstleistungsmarkt

September 2017 | Erscheinungstermin: 01.09.2017
Anzeigenschluss: 11.08.2017

GROSSES JUBILÄUMSHEFT

„Immobilienwirtschaft“ wird zwanzig

Unser Fachmagazin erscheint seit 20 Jahren. Wir untersuchen deshalb die Zukunftsfähigkeit der immobilienwirtschaftlichen Berufsgruppen. Wie sah das jeweilige Berufsbild in den letzten 20 Jahren aus? Was wird in den nächsten 20 Jahren wichtig im speziellen Beruf? Wie ändern sich die Berufe? Welche kommen neu?

Verlag

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Ein Unternehmen der Haufe Gruppe
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Markus Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

Abonnenten-Service und Vertrieb

Service-Center Freiburg
Tel.: 0800 7234-253
Fax: 0800 5050-446
E-Mail: zeitschriften@haufe.de

Redaktion

Dirk Labusch (La)
(verantw. Chefredakteur)
E-Mail: dirk.labusch@immobilienwirtschaft.de
Laura Henkel (lh)
E-Mail: laura.henkel@immobilienwirtschaft.de
Jörg Seifert (sei)
(Chef vom Dienst)
E-Mail: joerg.seifert@immobilienwirtschaft.de

Redaktionsteam

Michaela Burgdorf
Jelka Louisa Beule

Journalisten im Heft

Christian Hunziker
Norbert Jumpertz
Kristina Pezzei
Frank Peter Unterreiner
Frank Urbansky
Irene Winter

So erreichen Sie die Redaktion

Tel.: 0761 898-3507
Fax: 0761 89899-3507
E-Mail: redaktion@immobilienwirtschaft.de
www.immobilienwirtschaft.de

Grafik/Layout

Hanjo Tews

Titel

alphaspirit/shutterstock.com

Anzeigen

Anzeigenpreisliste (1.1.2017)
Haufe-Lexware Services GmbH & Co. KG
Niederlassung Würzburg
Bereich Media Sales
Im Kreuz 9, 97076 Würzburg

Key Account Management

Oliver Cekys
Tel.: 0931 2791-731
E-Mail: oliver.cekys@haufe-lexware.com

Klaus Sturm

Tel.: 0931 2791-733
E-Mail: klaus.sturm@haufe-lexware.com

Heike Tiedemann

Tel.: 040-211165-41; Fax: -33 41
heike.tiedemann@haufe-lexware.com

Stellenmarkt

Oliver Cekys
Tel.: 0931 2791-731, Fax: -477
E-Mail: stellenmarkt@haufe.de

Anzeigendisposition

Monika Thüncher
Tel.: 0931 2791-464, Fax: -477
E-Mail: monika.thuencher@haufe-lexware.com

Anzeigenschluss

jeweils zum 10. des Vormonats

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter

Bezugspreis

Jahresabo 149,00 Euro (inklusive Versandkosten, Online-Archiv, Urteilsdatenbank etc.); Bezieher des Loseblattwerks „Haus- und Grundbesitz“ erhalten „Immobilienwirtschaft“ im Rahmen ihres HuG-Abonnements. Für Mitglieder der deutschen Sektion des Immobilienverbands Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) und des Deutschen Verbands (DV) ist der Bezug mit der Zahlung ihres Mitgliederbeitrags abgegolten.

Urheber- und Verlagsrechte

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Bildnachweise

Soweit keine Bildquelle vermerkt, wurden uns Personenaufnahmen von den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Andere Bildmotive ohne Nachweis stammen aus der Bilddatenbank des Verlags.

Gerichtsstand ist Freiburg

ISSN: 1614-1164

Erscheinungsweise

10 x jährlich

Verbreitete Auflage

lt. IVW



Druck

Konradin Druck GmbH
Kohlhammerstraße 1-15
70771 Leinfelden-Echterdingen

36°29'N, 118°49'W

Sequoia National Park
(Kalifornien)

Judith Gabler

Mein liebster Urlaubsort ist der Sequoia National Park in Kalifornien. Besonders mag ich die Wuksachi Lodge im Giant Forest mit seinen riesigen Mammutbäumen. Letztere haben Waldbrände und Weltkriege überlebt. Ein großartiges Symbol für die Macht und Widerstandsfähigkeit der Natur! **Wann waren Sie dort?** Im April 2013. Das Frühjahr ist eine gute Zeit für einen Besuch. Es sind dann noch nicht so viele Touristen dort. Und der bitterkalte Winter ist vorbei.

Wie lange waren Sie dort? Zwei Tage im Rahmen einer zweiwöchigen Reise in den Westen der USA. Der ist mit Grand Canyon, San Francisco, Las Vegas und der Westküste übrigens insgesamt sehr beeindruckend. **Wie sind Sie auf diesen Ort gestoßen?**

Bei der Reiseplanung im Internet. **Was hat Sie angezogen?** Ich wollte schon immer mit eigenen Augen die jahrtausendealten Mammutbäume

sehen. Und die gibt es nur dort. **Mit wem waren Sie dort?** Mit meinem Mann. Der ist eigentlich gar nicht so ein Naturmensch. Aber hier kam er aus dem Staunen überhaupt nicht mehr heraus. **Was waren Ihre Aktivitäten?** Herumwandern und die Bäume wahrnehmen. Zum Teil haben sie sogar Namen. General Sherman heißt der vom Volumen her größte lebende Baum der Welt. Es scheint, als ob diese Riesen in den Himmel wüchsen! **Was hat Ihnen am meisten Freude bereitet?** Die Natur des Giant Forest. Und zwischen 1.000 und 2.000 Meter über dem Meer bloß Waldes- und Höhenluft zu atmen. **Welches Erlebnis ist Ihnen am stärksten im Gedächtnis geblieben?** Nachts im Park war der Himmel schwarz wie Samt. Diamanten gleich glänzten die Sterne. Die intensive Stille schien undurchdringbar. Als Mensch fühlte ich mich winzig und unwichtig. (Finden Sie mich auf dem Tageslichtfoto mit den Mammutbäumen!) **Warum würden Sie anderen Branchenkollegen empfehlen dort hinzufahren?** Um Respekt vor der Natur zu lernen. Das gilt insbesondere für unsere oft stark in die Natur eingreifende Branche. Wir sollten Umweltaspekten in der täglichen Arbeit den ihnen gebührenden Platz einräumen. **Würden Sie selbst diesen Ort nochmal besuchen?** Auf jeden Fall. Dann aber länger. Ich hatte übrigens einen Mammutbaum-Ableger für meinen heimischen Garten gekauft. Ich hoffte, einen zweiten General Sherman ziehen zu können. Doch der ist nach einem Jahr hoffnungsvollem Wachstum leider eingegangen. So gab's wenigstens keine Diskussionen mit den Nachbarn ... **Gibt es schon konkrete Pläne für einen erneuten Besuch?** Bisher nicht, doch die Absicht besteht.

„Insbesondere unsere oft stark in die Natur eingreifende Branche könnte hier lernen, Umweltaspekten in der täglichen Arbeit den ihnen gebührenden Platz einzuräumen...“

„Reisen bildet – gerade in der heutigen Zeit, die oft von Misstrauen und Ablehnung gegenüber allem Fremden geprägt ist. Begegnungen zwischen Menschen aus unterschiedlichen Ländern und gegenseitige Besuche werden immer wichtiger.“



STECKBRIEF

Judith Gabler

RICS Director of Operations, Europe & Regional Manager, DACH. Mitverantwortlich in Kontinentaleuropa für Qualitätssicherung, Hochschule, Karriere und Diversity.

Foto: Bundesregierung, Stefan Kugler



DR. ANGELA MERKEL, MdB
Bundeskanzlerin



DR. BARBARA HENDRICKS, MdB
Bundesministerin für Umwelt,
Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit



Foto: Jörg Zängel / CC BY-SA 3.0 / Entschärfung vom Original

ZIA
Die Immobilienwirtschaft

**TAG DER
IMMOBILIEN-
WIRTSCHAFT**

21. JUNI 2017
ADMIRALSPALAST BERLIN

**BEI INTERESSE AN EINER TEILNAHME
AN DER VERANSTALTUNG WENDEN SIE
SICH BITTE AN TDI@ZIA-DEUTSCHLAND.DE**



DR. WOLFGANG SCHÄUBLE, MdB
Bundesminister der Finanzen



CHRISTIAN LINDNER, MdB
Bundesvorsitzender der FDP



Wenn auf Ihren Baustellen alles
„just in time“ laufen soll, dann
brauchen Sie ..mehr als Farbe.

Der Brillux Objektservice

**Behalten Sie in jeder Bauphase den Überblick.
Mit dem Brillux Objektservice.**

Unsere Technischen Berater sorgen dafür, dass auf Ihrer Baustelle immer alles rund läuft – ganz ohne Informations- und Reibungsverluste zwischen den ausführenden Handwerkern, Planern, Architekten oder Vertretern der Wohnungswirtschaft. Als Bindeglied vor Ort koordinieren wir auch komplexe Aufgaben. Genauso zuverlässig und direkt hilft der Brillux Objektservice auch bei der Baustellenlogistik. Z. B. mit unserem Lieferservice oder mit leistungsfähiger Misch- und Fördertechnik, die zeitraubende und kräftezehrende Handarbeit sowie teure Rüstzeiten überflüssig macht. Rufen Sie uns einfach mal an: 0251/7188-8824

www.brillux.de/objektservice

 **Brillux**
..mehr als Farbe