

input



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Identitätskrise EU –
geldpolitisches Dilemma EZB

Employer Branding –
Passende Mitarbeiter gewinnen und binden

Das Mietrechtsreformgesetz 2013

Die Rechte des Arbeitgebers

Beleihungswertermittlung im Kreditgeschäft



Aufbau- und Vertiefungsstudiengänge an der VWA!

■ Bachelor of Arts (B.A.)

Health Management (NEU)

Business Administration

■ Marketing Manager/in (VWA)

■ Mediator/in (VWA)

■ Social Media Manager/in (VWA)



www.vwa-freiburg.de



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



Inhalt

Die aktuelle Identitätskrise der EU und das geldpolitische Dilemma der EZB	4
Employer Branding – Passende Mitarbeiter gewinnen und binden	8
Das Mietrechtsreformgesetz 2013	10
Perspektiven in der Gesundheitswirtschaft	14
Die Rechte des Arbeitgebers	16
21. Freiburger Immobilientage	18
DIADAT Stimmungsbarometer – Regionale Märkte analysieren und Trends frühzeitig erkennen	20
Betriebswirt/in VWA jetzt noch attraktiver	22
70. Geburtstag, Prof. Dr. Rehkugler	24
Bedeutung der Beleihungswertermittlung im Kreditgeschäft	26
Absolventenportrait: Christian Riesterer	30

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

es ist spannend, Zusammenhänge zu erkennen und dann selbst in die Lage versetzt zu werden, die Situation an den Finanzmärkten sowie das Dilemma der Europäischen Zentralbank zu verstehen und vor allem: „Kompetent mitdiskutieren zu können!“

Auch stellten wir die Frage, ob Stimmungsbarometer in der Wirtschaft geeignet sind, um Unsicherheiten bei den Menschen auszuräumen? Sicher zeigen diese Tendenzen auf und sind Indikatoren für Entwicklungen. Mit der DIADAT geht das CRES im Bereich der Immobilienwirtschaft entsprechenden Fragestellungen nach. Die Daten werden aus regionalen Märkten generiert und analysiert, um so Markttrends frühzeitig erkennen zu können. Bei den ermittelten Daten spiegeln sich Preise, das Verhalten von Investoren sowie Akzeptanz und Nachfrage nach Immobilien wieder. Als Folge der kontinuierlichen Markterhebung, haben die Informationen sicherlich eine Aussagekraft, die dem Anspruch, die Veränderungen der Marktgegebenheiten zu erkennen, Rechnung tragen. Die erkundeten Parameter, die Vorgehensweise bei der Auswertung und die Frage der teilnehmenden Kreise, erfahren Sie in diesem Heft. Sie können nun Informationsgeber oder Nutzer der Informationen werden.

Sie haben sich weitergebildet und sind deshalb wertvolle Mitarbeiter geworden. Beim Thema Mitarbeitergewinnung und –bindung wird klar, wie Arbeitgeber zukünftig auf sich aufmerksam machen, um Sie für ihren Betrieb zu gewinnen. Unter dem neudeutschen Begriff „Employer Branding“ geht es um Strategien der Mitarbeitergewinnung.

Diese Themen und vieles Interessantes mehr haben wir in dieser Ausgabe von **input** für Sie aufbereitet, sodass der Mehrwert hoffentlich in seiner ganzen Vielfalt groß für Sie ist.

Ich wünsche Ihnen spannende Leseminuten und verbleibe zunächst

Ihr Peter Graf

Hauptgeschäftsführer VWA und DIA

Impressum

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

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

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

ISSN 1433-2019



Die aktuelle Identitätskrise der EU und das geldpolitische Dilemma der EZB

Interessenkonflikte auf dem Wege zur EU

Nicht nur die Ergebnisse der Wahlen zum Europaparlament im Frühjahr 2014 offenbarten, dass große Teile der Bevölkerung der EU und dem Eurosystem mit wachsender Skepsis begegnen. Auch die Auseinandersetzungen der Politiker darüber, wohin der zukünftige Weg der europäischen Einigung führen wird, also welche Identität die EU haben soll, haben an Schärfe zugenommen. Weil dabei oft der Streit um die vermeintlich richtige Stabilitätspolitik im Mittelpunkt steht, hat diese Identitätskrise erhebliche Rückwirkungen auf die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB). Deren ohnehin bestehenden aktuellen Schwierigkeiten werden dadurch verschärft.

Allerdings herrschten schon bei den Gründungsmitgliedern der Institutionen, welche der heutigen EU vorangegangen sind, durchaus unterschiedliche Zielvorstellungen über das, was aus dem europäischen Einigungsprozess einmal werden sollte. Im Mittelpunkt der deutschen Intentionen standen nach den Katastrophen zweier verlorener Weltkriege sicher Befriedigungs- und Normalisierungswünsche, die bei nicht wenigen – Politikern wie Bürgern – Visionen eines föderalen europäischen Bundesstaates einschlossen. Auf französischer Seite überwogen dagegen eher

Pläne, das im Wiederaufbau begriffene Deutschland in eine europäische Nachkriegsordnung zu integrieren, welche von den Wirtschaftsinteressen und den politischen Führungsansprüchen Frankreichs bestimmt werden sollte.

Die institutionellen Entwicklungen der wirtschaftlichen Zusammenschlüsse spiegeln deshalb vor allem französische Vorstellungen wieder. Der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS), der sogenannten Montanunion, traten neben Frankreich und Deutschland auf Einladung des französischen Außenministers Robert Schumann 1951 Belgien, die Niederlande, Luxemburg und Italien bei. Das Bündnis zielte auf eine vor allem für Frankreich wichtige gemeinsame Kontrolle der Schwerindustrie und Energieversorgung. Ähnlich waren die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) und der Europäischen Atomgemeinschaft (Euratom) durch die Römischen Verträge (1957) wesentlich von französischen Protektionsinteressen für die Landwirtschaft und Energieversorgung geprägt. Bis heute spielt die Agrarsubventionierung eine zentrale Rolle im Haushalt der EU. Aber die Absicht, auch eine Europäische Verteidigungsgemeinschaft zu gründen, scheiterte 1954 am Widerstand der französischen Nationalversammlung.

Nach längeren heftigen Auseinandersetzungen mit Frankreich wurden die bestehenden Europäischen Gemeinschaften dann 1967 zur Europäischen Gemeinschaft (EG) fusioniert. Dieser Fusionsvertrag war wichtig für die institutionelle Einigung, weil die EG nun über gemeinsame Organe, wie die Kommissionen, den Rat und Ministerrat verfügte. In mehreren Schritten wurde die EG dann um zahlreiche Mitgliedsstaaten erweitert. Vor allem der Beitritt Großbritanniens (1973) war trotz vieler Vorbehalte der Briten für die Einigung Europas wichtig. Allerdings wurde damit neben Frankreich ein weiterer Bündnispartner aufgenommen, der sich von Anfang an weitergehenden Integrationszielen widersetzte.

Fehlende demokratische Legitimation

Die permanente Zunahme der Zahl der Mitgliedstaaten täuschte jedoch nicht wenige Beobachter darüber hinweg, dass der Weg der europäischen Einigung vom politischen Zweckverband zu – von einigen gewünschten – bundesstaatlichen Strukturen vor allem durch eine von Anfang an fehlende demokratische Legitimation versperrt war. Darunter litten einerseits die Entscheidungsprozesse innerhalb der EU. Andererseits erzeugte die EU auch nach außen in ihren Mitgliedsstaaten Demokratiedefizite. Innerhalb der EU bestehen diese Probleme

me, weil die Entscheidungsgewalt durch den Rat der Regierungschefs sowie den Ministerrat ausgeübt wird, ohne dass diese auf europäischer Ebene gewählt werden. Sie werden statt dessen von den einzelnen Mitgliedstaaten entsandt. Auch das Europäische Parlament, welches nur sehr beschränkte Befugnisse hat, wird seit 1979 getrennt nach Mitgliedstaaten und ohne gleiche Proportionalität zur Bevölkerungszahl gewählt. Durch die einheitliche Europäische Akte wurden seit 1986 Mehrheitsbeschlüsse im Rat erlaubt. Da aber der Europäische Gerichtshof schon 1964 entschieden hatte, dass europäische Verträge Vorrang vor nationalem Recht haben, können Mehrheitsentscheidungen im Rat gegen den Willen einzelner Mitgliedstaaten in deren Hoheitsgebiet wirksam werden, auch wenn sie dort unerwünscht sind.

Soweit in einzelnen Mitgliedstaaten Volksabstimmungen zu wesentlichen Vertragserweiterungen der EU durchgeführt wurden, scheiterten diese, bzw. wurden ihre Ergebnisse verfälscht. Der Vertrag von Lissabon (2007) ist hierfür ein wichtiges Beispiel. Seine Inhalte wurden 2005 in Frankreich und den Niederlanden Volksabstimmungen präsentiert, weil sie von verfassungsrechtlicher Bedeutung waren. Beide Referenden scheiterten. Aber die einzelnen Teile des ursprünglichen Verfassungsentwurfs wurden daraufhin so aufgespalten, dass sie nicht mehr einem Referendum präsentiert werden mussten, sondern eine einfache Ratifikation durch die Mitgliedstaaten für ihr in Kraft treten ausreichte. Seitdem verfügt die EU über einen Ratspräsidenten sowie

eine Hohe Vertreterin für die Außen- und Sicherheitspolitik. (2)

Rückläufige Akzeptanz der EU

Die europäische Einigung ist so immer mehr zu einem Projekt politischer und ökonomischer Machteliten geworden, ohne über großen Rückhalt in der Bevölkerung zu verfügen. Vor allem die durch die Kommissionen in Brüssel verfügten Regulierungen stoßen auf zunehmende Ablehnung. Eine vom Institut Allensbach kürzlich durchgeführte internationale Umfrage ergab, dass die Mitgliedschaft in der EU zwar noch überwiegend gewünscht wird, aber die Befugnisse „Brüssels“ häufig unerwünscht sind.

Interessenkonflikte bei der Entstehung des Eurosystems

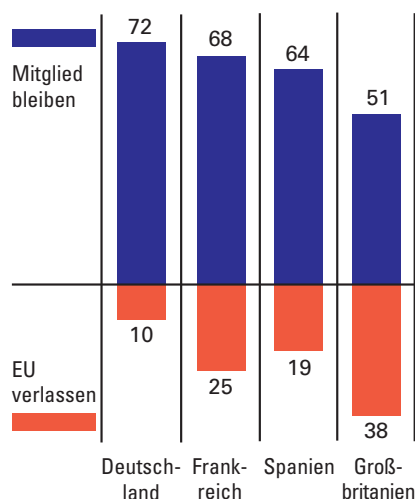
Die Entstehungsgeschichte und Schwierigkeiten des Eurosystems und der Geldpolitik der EZB weisen große Ähnlichkeiten zu den Entwicklungsproblemen der EU auf. Wie die Entstehung der EU, ist auch die des Eurosystems erheblich von den Rivalitäten Frankreichs gegenüber Deutschland geprägt. Nach dem Zusammenbruch des weltweiten Festkurssystems von Bretton Woods (1972/73) und der Einführung flexibler Wechselkurse wurde die Deutsche Mark durch die geldwertorientierte Politik der Deutschen Bundesbank bald zu einer wichtigen internationalen Reservewährung. Weil die Deutsche Bundesbank im Gegensatz zur französischen Notenbank politisch unabhängig war, konnte sie ihre Stabilitätspolitik trotz der Schwierigkeiten, welche die erste Ölkrise (1974/75) auslöste, durchsetzen. Dagegen geriet die fran-

zösische Währung in erhebliche Abwertungsturbulenzen. In der Folge erreichte Deutschland gegenüber Frankreich, aber auch den übrigen Mitgliedstaaten der EU, zunehmend Zins- und Finanzierungsvorsprünge, die sich in deutlichen Wettbewerbsvorteilen der deutschen Wirtschaft niederschlugen.

Frankreich machte daraufhin wiederholte Versuche, die Macht der Deutschen Bundesbank zu schwächen, indem in der EU neue Festkurssysteme etabliert werden sollten. Die deutsche Politik ging auf die französischen Wünsche ein, auch um laufende Aufwertungen der DM zu vermeiden. Allerdings scheiterten die neuen Systeme direkt („Schlange im Tunnel“, 1974/75) oder indirekt Europäisches Währungssystem („EWS“), 1980-93). Erst die deutsche Wiedervereinigung (1990) führte dann zur europäischen Einheitswährung, dem EURO, sowie dem Eurosystem mit der EZB an der Spitze. Doch auch die Einführung des EURO geschah vor allem auf Drängen Frankreichs, welches der Wiedervereinigung als eine der alliierten Siegermächte des zweiten Weltkriegs zustimmen musste. Dabei bestand von vornherein die Absicht, angesichts des territorialen Wachstums des wiedervereinigten Deutschlands eine größere Teilhabe an der geldpolitischen Macht der Bundesbank in Europa zu haben. Von der deutschen Bevölkerung wurde der Verlust der eigenen erfolgreichen Währung mehrheitlich beklagt. Aber eine Volksbefragung dazu fand nicht statt. Die Mehrheit der deutschen Ökonomen beurteilte die Einführung des EURO ebenfalls (wie der Verfasser dieses Beitrags) ausgesprochen skeptisch. (3)

In der EU bleiben?

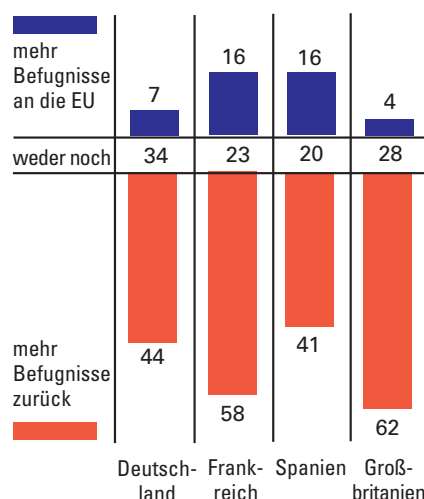
In Prozent der Antworten ¹⁾



1) Rest zu hundert Prozent: unentschieden, keine Angabe. Bevölkerung von 15 bzw. 16 Jahren an im jeweiligen Land.

Mehr oder weniger Brüssel

In Prozent der Antworten ¹⁾



Quelle: Allensbacher Archiv F.A.Z.- Grafik Brocker

Fehler im Vertrag von Maastricht

Die Grundzüge des Eurosystems sowie die dreistufige Einführung desselben wurden im Vertrag von Maastricht (1992/93) verabschiedet. Auch wenn die Rahmenbedingungen für das geldpolitische Handeln der EZB sich stark an diejenigen anlehnten, die für die Deutsche Bundesbank galten, wurden aus deutscher Sicht einige Vertragsfehler begangen, die schwerwiegende Folgen haben sollten.

Zunächst ist auf die Entkoppelung der Haftungsverpflichtungen und der Stimmgewichte der Mitglieder hinzuweisen. Die Haftungsverpflichtungen leiteten sich aus dem von den Mitgliedszentralbanken gezeichneten, sehr unterschiedlichen Kapitalanteilen ab, welche sich nach dem Mittelwert aus nationalen Einwohnerzahlen und deren BIP berechnete. Das Stimmgewicht



im Rat der EZB war jedoch, abgesehen von Präsidentschaft und Direktorium, für alle Mitglieder über ihre Zentralbankpräsidenten gleich. Damit wurde, wie später geschehen, opportunistischer Koalitionsbildung Vorschub geleistet, wie sie dann bei den Staatsschuldenkrisen (Griechenland usw.) zwischen den überschuldeten Südstaaten zu Lasten der Gläubigerstaaten (insbesondere Deutschland) auftrat. (4) Sodann wurde das Beistandsverbot für überschuldete Mitgliedstaaten (sogenannte „non bail-out“ Klausel) institutionell unzureichend abgesichert. Deshalb blieben auch die Grenzen der Geldpolitik gegenüber der unerlaubten Staatsfinanzierung unklar. Die Folge sind u.a. die Verfahren zur Offenmarktpolitik der EZB vor dem deutschen Verfassungsgericht. (5) Schließlich sah schon der Vertrag von Maastricht keine Risikogewichtung von Staatskrediten bei der Eigenkapitalunterlegungspflicht für Banken vor. Damit wurde die Ausweitung der Staatsschuldenkrise zur europäischen Bankenkrise erheblich begünstigt. Aber der Vertrag von Maastricht war nicht nur fehlerhaft, sondern er wurde auch in wesentlichen Punkten, vor allem den wichtigen Aufnahmeregeln, nicht befolgt. Die wichtige Beitrittsregel über den zulässigen Verschuldungsgrad eines aufzunehmenden Mitglieds (< 60 v.H. des BIP) wurde sträflich außer Acht gelassen, als Länder wie Italien, Belgien usw. zum Beitritt zugelassen wurden, obwohl sie nach dieser Regel total überschuldet waren. Indes, in den ersten Jahren des Systems, verstieß u.a. Deutschland gegen die 3 v.H.-Regel, welche jährlich die Nettoneuverschuldung der Mitglied-

staaten beschränkte. Deutschland gab damit ein denkbar schlechtes Beispiel für die Zukunft des Systems, auch deshalb, weil es für den Regelverstoß nicht bestraft wurde.

In der späteren Staatsschuldenkrise wurde schließlich ein weiterer Konstruktionsfehler des Eurosystem deutlich, die Möglichkeiten unkontrollierter Zentralbankgeldschöpfung durch das reformierte Target II-Zahlungsverkehrssystem. Dadurch wurde es, insbesondere seit dem Herbst 2010, möglich, dass die Notenbanken überschuldeter Mitgliedstaaten Überweisungen an andere Notenbanken, vor allem die Deutsche Bundesbank, tätigten, welche die Transaktionen ausführen mussten und für die damit verbundene ungewollte Geldschöpfung fragwürdige Forderungen gegen die ausländischen Notenbanken erhielten.

Strategieunsicherheit und Strategie-wechsel

Angesichts dieser Konstruktionsfehler des Eurosystems ist die Geldpolitik der EZB in eine Reihe grundsätzlicher Schwierigkeiten geraten. Diese beginnen damit, dass ihre faktische Unabhängigkeit von der Wirtschaftspolitik der Mitgliedstaaten in Frage gestellt wird. Weil die EZB vor allem Schuldtitel von überschuldeten Staaten kaufte, wurde ihr indirekte Staatsfinanzierung vorgeworfen, für die sie kein Mandat hat. Auch ihre zentrale Zielstellung, die Preisniveaustabilität, ist ins Zwielficht geraten; denn, obwohl es der EZB durchaus erfolgreich gelungen ist, die Inflationsrate auf dem angestrebten Niveau von < 2 v.H. zu halten, zielt ihre Politik immer mehr auf die

Förderung der Beschäftigung in den überschuldeten Mitgliedstaaten. Damit betreibt sie de facto eine keynesianisch orientierte Fiskalpolitik.

Zur Begründung weist die EZB auf Deflationsgefahren hin, weil die Inflationsrate im Eurosystem insgesamt kleiner als 1 v.H. ist. Dieser niedrige Wert kommt jedoch nur dadurch zu Stande, weil in den südlichen Ländern sehr niedrige, teilweise negative Inflationsraten vorherrschen. Das sind jedoch erwünschte Anpassungsprozesse, welche zur Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Staaten notwendig sind. Der alternative Anpassungsprozess, die übermäßige Inflationierung in den wettbewerbsstarken Staaten, wie z.B. Deutschland, wäre jedoch keineswegs wünschenswert. Insofern ist die Deflationsbegründung ein gefährliches Feigenblatt, ganz abgesehen davon, dass für das System insgesamt die Inflationsrate immer noch positiv ist.

Neue strategische Zwischenziele

Ebenso wie die zentrale Zielstellung Preisniveaustabilität, erscheinen auch die strategischen Zwischenziele der EZB inzwischen unklar. Während diese in der Anfangsphase des Eurosystems in Anlehnung an die frühere Geldmengenstrategie der Deutschen Bundesbank eine sogenannte zwei Säulen-Strategie („inflation-targeting“ und Geldmenge M3) verfolgte, rückte im Zusammenhang mit der neuen Beschäftigungszielsetzung vor allem die Wechselkursbeeinflussungen in den Fokus. Abgesehen von den grundsätzlichen Schwierigkeiten

der Steuerung von Wechselkursen, treten dabei im Eurosystem zusätzliche Konflikte auf, weil die Gruppe der Krisenstaaten zwar Abwertungen des EURO benötigt, aber die exportstarken Mitglieder durch Aufwertungen ihre Außenbeiträge (Exp-Imp) besser ausgleichen könnten.

Im übrigen sind in den strategischen Fokus der EZB zusätzliche Problemstellungen getreten, wie die Finanzmarktstabilisierung, Bankenaufsicht und Bankenkreditvergabe. (6) Insbesondere letztere wird immer häufiger als unzureichend dargestellt und damit zu einer Art neuem Zwischenziel aufgewertet. Damit gerät die EZB in einen weiteren Konflikt. Für die Finanzmarktstabilisierung und eine auf die Risikoverminderung gerichtete Bankenaufsicht wäre eher eine geringere Kreditvergabe der Geschäftsbanken sinnvoll, auch um so deren Eigenkapitalunterlegung zu verbessern.

Innovative Instrumente

Angesichts der anhaltenden Wachstums- und Beschäftigungskrise in den überschuldeten Mitgliedstaaten sind die Leitzinssätze der EZB seit 2007 immer weiter gesenkt worden und liegen nun nahe Null. Das zinspolitische Instrumentarium ist damit weitgehend ausgereizt. Um trotzdem expansive geldpolitische Effekte zu erzeugen, hat die EZB eine Reihe innovativer Instrumente entwickelt. Neben längerfristigen Refinanzierungstendern mit großem Volumen, die von den Geschäftsbanken auch mit Staatsschuldtiteln schlechter Bonität besichert werden konnten, wird neuerdings die Einlagefazilität negativ verzinst, wird die Refinanzierungsfazilität an die zusätzliche Kreditvergabe der Banken gebunden und werden die Offenmarktoperationen auf den Ankauf verbrieft Bankkredite (ABS-Papiere) ausgedehnt.

Insbesondere die beiden letzteren Maßnahmen sind gefährlich. Die zögerliche Kreditvergabe der Geschäftsbanken wird wesentlich von der schlechten Bonität potentieller Kreditnehmer verursacht. Außerdem wollen die Geschäftsbanken angesichts des von der EZB angeordneten Stresstests ihre Eigenkapitalpositionen durch Schrumpfung ihrer Bilanzsummen verbessern. Der Ankauf verbrieft Bankkredite ist ein direkter Eingriff in die Finanzmärkte, welche die Risikoträgerschaften von den Geschäftsbanken zur EZB, von dort zu den nationalen Notenbanken und schließlich zu den Steuerzahlern der Mitgliedstaaten verschiebt. Möglicherweise ist das verfassungswidrig.

Destabilisierung der EU durch die EZB

Die sich verstärkenden Schwierigkeiten der Geldpolitik destabilisieren die EU zunehmend. Dabei ist die EZB in ein Dilemma geraten, für das sie nur teilweise verantwortlich ist. Eine Notenbank ist, wenn sie ein Kreditgeldsystem wie das unsrige steuert, darauf angewiesen, einem funktionsfähigen Staat gegenüberzustehen, welcher die Institutionen der Finanzmärkte verbindlich reguliert. Bei stabilitätspolitischen Konflikten, wie z.B. öffentlicher Überschuldung, kann die Notenbank korrigieren, wenn sie politisch unabhängig ist. Bei Beschäftigungsproblemen kann die Notenbank der Politik vorübergehend Zeit verschaffen, um eventuell notwendige Strukturreformen durchzuführen.

Im Eurosystem gibt es für diese Rollenverteilung schlechte Rahmenbedingungen: Die EU ist kein stabiler Staat, sondern eine Zweckgemeinschaft auf dem unsicheren Wege zum Staatenbund. Die Verträge der Mitgliedstaaten des Eurosystems haben den Charakter eines Ersatz- oder Schattenstaates, dessen Regeln kaum durchsetzbar sind. (7) Allerdings haben die Verantwortlichen selbst dazu beigetragen, dass die Mitgliedstaaten zunehmend opportunistisch handeln. Wenn die deutsche Bundeskanzlerin den Erhalt des Eurosystems politisch garantiert („at all costs“) und der EZB-Präsident Draghi dafür jegliche Finanzierung bereit stellen will („whatever it takes“), können die Finanzmärkte zwar vorübergehend (2012) beruhigt werden, aber die notwendigen schmerzhaften Reformen unterbleiben, bzw. die Krise kehrt bald zurück.

Weil die Bürger und Steuerzahler dies spüren, wählen sie auch zunehmend europakritisch. Was Europa ursprünglich stärker einen sollte, die gemeinsame Währung, wird zum Sprengstoff. Die „mission impossible“ der EZB gefährdet die Europäische Einigung. Ohne weiterreichende Reformen werden das Eurosystem, aber auch die EU, nicht erfolgreich überleben. Dabei ist der Weg zu einem föderalen Bundesstaat, der für die Geldpolitik ein verlässlicher Partner sein könnte, verbaut. Es hilft nicht, so zu tun, als könnten wir einen europäischen Zentralstaat schaffen; denn die Bürger wollen dies nicht. Deshalb kann auch die EZB nicht wie eine klassische Zentralbank wirken, und der Euro ist so keine normale Währung, trotz mancher Erfolge.

Die Krise ist zurück

Abgesehen von den aktuellen Bedrohungen des Weltfriedens, die selbstverständlich auch den ökonomischen Optimismus

eintrüben, sind die konjunkturellen Aussichten unklar. Während in den USA die Erholung der Beschäftigung fortschreitet, beginnt in Europa ein rezessiver Zyklus. Auch in Deutschland sind die Wachstumsraten des BIP rückläufig. In den Krisenstaaten des Eurosystems hat sich die Überschuldung in den letzten beiden Jahren weiter verstärkt. Insbesondere die großen Mitgliedstaaten Frankreich und Italien bereiten große Sorgen, weil sie sich als reformunwillig erweisen. Ihre Regierungen fordern nachdrücklich, insbesondere von Deutschland, die geltenden Verschuldungsregeln aufzuheben.

EZB-Präsident Draghi hat sich diesen Wünschen indirekt angeschlossen, indem er kürzlich eine expansivere Fiskalpolitik der Mitgliedstaaten des Eurosystems forderte. Obwohl die Zentralbank der USA (FED) eine restriktivere Geldpolitik ankündigte, beschloss die EZB eine weitere geldpolitische Lockerung, auch wenn der EURO schon seit mehreren Monaten gegen alle wichtigen Währungen abwertet. Durch die Ankäufe von minderwertigen Staatsanleihen und ABS-Papieren droht die EZB zur „Bad-Bank“ zu werden. Die Lasten dieser Politik tragen vor allem Sparer und Konsumenten.

Fußnoten

- (1) Vgl. Grimm, D., *Die Stärke der EU liegt in einer klugen Begrenzung*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 184, 11.08.14, S. 11
- (2) *Beide wurden kürzlich neu gewählt*.
- (3) Vgl. Issing, O., *Interview*, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, Bd. 15, Heft 2 (2014), S. 158 ff
- (4) *ebenda*
- (5) Vgl. Sinn, H.W., *Gefangen im EURO*, München 2014, S. 82 ff
- (6) Vgl. Belke, A. / Schnabl, G., *Bericht über das 27. Leipziger Wirtschaftsseminar*, in: *Credit and Capital Markets*, 47. Jg, Heft 2, S. 377 ff
- (7) Mayer, Th., *Wir brauchen ein neues Geldsystem!*, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, Nr.40, 5.10.14, S. 30

Autor:

Prof. Dr. Dr. h. c.

Hans-Hermann-Francke

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



Employer Branding – Passende Mitarbeiter gewinnen und binden

Bedingt durch den demografischen und gesellschaftlichen Wandel stehen Unternehmen vor immensen Herausforderungen. Konnten diese noch vor einiger Zeit aus einer Vielzahl an qualifizierten Bewerbern ihre Kandidaten aussuchen, entscheidet heute der Kandidat selbst, welches Angebot bei welchem Arbeitgeber er auswählt. Um im sogenannten „War for Talents“ zu bestehen, bietet Employer Branding eine große Chance, die Wahrnehmung des eigenen Unternehmens positiv zu beeinflussen und somit dem Fachkräftemangel konstruktiv zu begegnen.

Employer Branding (EB) verfolgt das Ziel, die Bekanntheit eines Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern, indem der Versuch unternommen wird, eine bestimmte Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu generieren. Dabei beschäftigt sich EB mit der Frage nach dem Warum: „Warum soll sich ein talentierter, qualifizierter und motivierter Mensch für einen bestimmten Arbeitgeber entscheiden?“. Die Antwort darauf liegt in der Arbeitgeberpositionierung. Diese ist quasi ein Versprechen an die potentiellen Bewerber und Mitarbeiter. Dieses Versprechen,

also die Botschaft, die als Arbeitgeber nach außen gesandt wird, muss mit dem tatsächlichen Erlebnis am Arbeitsplatz übereinstimmen und darf nicht nur der bloßen Wunschvorstellung der Verantwortlichen entsprechen. Heutzutage ist es für Bewerber ein Leichtes, herauszufinden, ob ein Unternehmen seine glanzvollen Versprechen von dessen Karriere-Webseite halten kann oder nicht. Nur wenn die „innere Einstellung“ eines Unternehmens mit dessen Außendarstellung übereinstimmt, sind Botschaften authentisch und glaubwürdig. Wenn diese Botschaften dann auch noch deckungsgleich mit den Bedürfnissen der gesuchten Zielgruppe sind, entsteht eine hohe Arbeitgeberattraktivität. Deshalb gilt das Credo: „Wer nach außen glänzen will, muss nach innen strahlen“.

Wirkungsbereiche des EB

Unternehmen, die EB richtig betreiben, verzeichnen eine ganze Kette an positiven Effekten. Diese schlagen sich in fünf Wirkungsbereichen nieder:

Mitarbeitergewinnung:

Die Arbeitgebermarke wirkt auf den Bewerbermärkten wie ein Filter, der gezielt die passenden Kandidaten anzieht und die weniger passenden fernhält. Dies führt nicht nur zu einer besseren unter-

nehmenskulturellen Bewerberpassung, sondern minimiert auch das Risiko von Nicht- oder Fehlbesetzungen.

Mitarbeiterbindung:

EB sorgt zudem für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und stärkt die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Der Abwanderung von Potenzial- und Leistungsträgern wird vorgebeugt sowie die unerwünschte Mitarbeiterfluktuation verringert. Dies hat zur Folge, dass Know-How im Unternehmen gebunden, der Return on Development erhöht und Fluktuationskosten gesenkt werden können.

Leistung und Ergebnis:

Eine gute Arbeitgeberpositionierung schafft es, Mitarbeiter und Führungskräfte auf die strategischen Ziele des Unternehmens auszurichten. Dies bedeutet, dass die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gestärkt und der Führungsaufwand gesenkt wird. Die Leistungsmotivation und die Mitarbeiterloyalität werden zudem erhöht.

Unternehmenskultur:

Die Unternehmenswerte werden erlebbar, das Arbeitsklima und den Zusammenhalt verbessern sich und die interne Kommunikation wird effektiver. Auch der Krankenstand wird durch eine gute Arbeitgebermarke gesenkt.

Unternehmensmarke:

Mit einer unverwechselbaren und glaubwürdigen Arbeitgebermarke fördert ein Unternehmen seine Reputation bei all seinen Stakeholder-Gruppen. Das Unternehmensimage wird gestärkt, der Unternehmenswert gesteigert und es können Synergien mit dem Marketing erschlossen werden.

Der EB-Prozess

Im Rahmen des EB-Prozesses ist eine systematische Vorgehensweise erforderlich, welche nachfolgend erläutert wird:

Projekt-Setup:

Da das EB mit dem Commitment der Unternehmensleitung steht und fällt, ist der erste Schritt, die in leitender Position stehenden Personen intern zu überzeugen. Nur mit deren Zustimmung, dass die zeitliche und monetäre Investition lohnenswert ist, ist ein Projektstart sinnvoll.

Danach geht es darum, begeisterte Fürsprecher zu gewinnen, um ein schlagkräftiges Team zu konstituieren. In der Praxis hat sich eine zweistufige Organisationsform zur Initiierung von EB bewährt:

- Ein *Kern-Projektteam*, in dem Personalbereich und ggf. Marketing bzw. Unternehmenskommunikation vertreten sind.
- Ein *erweitertes Steuerungskomitee*, dem weitere Bereiche angehören, wie etwa Unternehmensführung, Vertrieb oder Controlling. Dieses Komitee kommt zusammen, wenn Entscheidungen zu treffen sind.

Analysephase:

Ein optimales Fundament wird gelegt, indem man als Arbeitgeber

- die eigene Attraktivität analysiert,

- das Umfeld in den Arbeitsmärkten erkundet und
- mit dem Management den Blick in die gewünschte Zukunft richtet.

Idealerweise ist das Ergebnis dieser Phase ein klares Abbild des eigenen Images, des Prozessverlaufs im Recruiting, des Bedarfs des Unternehmens in den nächsten fünf Jahren, von den eigenen Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber, von der Positionierung und den Aktivitäten des Wettbewerbs sowie von den Bedürfnissen und Wünschen der Zielgruppe. Aus diesen Koordinaten wird in der nächsten Phase die ideale Arbeitgeberpositionierung abgeleitet.

EB-Strategie:

Die Strategieentwicklung markiert den Startpunkt des EB-Projekts. Auf der Basis der Analyseergebnisse ist ein Unternehmen besser in der Lage, die Arbeitgeberpositionierung zu definieren. Diese soll die Identität und die Werte des Arbeitgebers manifestieren, ihm ein Gesicht geben und das, was ihn auszeichnet und besonders macht, in wenigen Worten greifbar machen – zukunftsweisend, authentisch und möglichst differenzierend. Eine gute Positionierung beantwortet vier Leitfragen:

- **Ziele:**
„Wo will ich hin?“
- **Identität:**
„Was macht mich besonders?“
- **Kultur:**
„Wer passt zu mir und wer nicht?“
- **Werte:**
„Wofür stehe ich als Arbeitgeber?“

Umsetzung:

Die Arbeitgeberpositionierung bildet den Dreh- und Angelpunkt für die Umsetzung aller weiteren EB-Aktivitäten. Sie dient der Ausrichtung von verschiedenen Maßnahmen für das interne und das

externe EB. Um die Arbeitgebermarke im Unternehmen erlebbar zu machen, müssen die *interne Kommunikation*, das *HR-Portfolio* (z. B. Weiterbildungen), die *Arbeitswelt* (z. B. Arbeitszeitmodelle) sowie die *Führungsstruktur* gemäß der definierten EB-Strategie gestaltet werden.

Ebenfalls lassen sich ausgehend von einer klaren Positionierung die Aktivitäten des Personalmarketings gestalten. Dazu zählen das *Bewerbermanagement*, die *Arbeitsmarktkommunikation*, das *Networking* sowie die *Unternehmensreputation*.

Schlussfolgerung

Ein gelungener EB-Prozess führt zu einer glaubhaften Arbeitgebermarke, welche differenzierend im Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten wirkt, zukunftsweisend für gewünschte Veränderungen ist sowie eine Orientierung für potentielle Bewerber schafft.

Quellen

ARMIN TROST: *Employer Branding*. Köln, Luchterhand in Wolters Kluwer Deutschland, 2009. Vgl. SCHUHMACHER, Florian und GESCHWILL, Roland: 2014.

BUCKMANN, Jörg: *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding*. Wiesbaden, Imprint: Springer Gabler, 2013.

BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER E. V. (Hg.): *Employer Branding kompakt*. o. J.

KRIEGLER, Wolf Reiner: *Praxishandbuch Employer Branding - mit Arbeitshilfen online*. Freiburg im Breisgau, Haufe-Lexware, 2012.

NAGEL, Katja: *Employer Branding. Starke Arbeitgebermarken jenseits von Marketingphrasen und Werbetechniken. Mit 7 Fallbeispielen aus der Praxis*. Wien, Linde Verlag Wien, 2011.

STEPSTONE DEUTSCHLAND GMBH (Hg.): *Der StepStone Employer Branding Report 2011*. Düsseldorf, 2011.

VOELK, Christine und SCHULZ, Carmen: *Employer Branding Praxisleitfaden der Life Sciences Branche in Zusammenarbeit von DEBA und FIZ*. 2010.

▶ **Seminar-Tipp:**
Gesundheitsmarketing 14.11.2015

▶ **Seminar-Tipp:**
Betriebliches Gesundheitsmanagement 14.04.2015



Abbildung: Der EB-Prozess in Anlehnung an den Ansatz der Deutschen Employer Branding Akademie.

Autor:

Markus Thoma

ist gelernter Kaufmann im Gesundheitswesen und angehender Betriebswirt.

Im Rahmen seiner Abschlussarbeit hat er sich mit dem Employer Branding-Prozess intensiv auseinandergesetzt und initiale Maßnahmen in einem mittelständischen Beratungsunternehmen umgesetzt.



Das Mietrechtsreformgesetz 2013:

Das Inkrafttreten des Mietrechtsreformgesetzes 2013 liegt nunmehr über ein Jahr zurück, so dass es angebracht erscheint ein erstes Resümee zu den neuen Regelungen zu ziehen.

1. Die Bekämpfung des Mietnomadentums

a) Kündigung wegen Zahlungsverzug mit der Mietsicherheit

Zur Bekämpfung der Mietnomaden hat der Gesetzgeber gleich mehrere neue Regelungen in das Gesetz eingefügt. Auf Seiten der Kündigung ist dies die neu geschaffene Möglichkeit wegen Zahlungsverzugs mit der Zahlung der Kautions zu kündigen. Dies war im Wohnraummietrecht vor dem Mietrechtsreformgesetzes nicht möglich.

§ 569 Abs. 2a BGB sieht nunmehr vor, dass der Vermieter auch dann berechtigt ist dem Mieter gegenüber fristlos zu kündigen, wenn dieser mit der Zahlung der Sicherheit mit einem Betrag in Verzug ist, der zwei kompletten Monatsmieten entspricht. Ein geringerer Verzug soll nicht zur fristlosen Kündigung berechtigen. Eine Monatsmiete ist nach dem ausdrücklichen Willen des Gesetzgebers gemäß § 569 Abs. 2a S. 2 BGB die Kaltmiete.

Der Gesetzgeber hat nicht geregelt, ob gegebenenfalls eine fristgemäße Kün-

digung bei einem geringeren Zahlungsverzug zulässig ist. Diese Frage ist in der Literatur noch umstritten und wird bis zu einer endgültigen Klärung durch den Bundesgerichtshof für eine entsprechende Rechtsunsicherheit sorgen.

Bezüglich der neu geschaffenen Kündigungsmöglichkeit kann der Mieter durch Zahlung des Rückstandes bis spätestens zwei Monate nach Erhebung einer Räumungsklage die Unwirksamkeit der Kündigung herbeiführen.

Die Schaffung dieser Kündigungsmöglichkeit ist zu begrüßen, bedauerlich ist, dass der Gesetzgeber im Hinblick auf die Möglichkeit einer fristgemäßen Kündigung bei einem geringeren Zahlungsverzug keine klare Regelung getroffen hat.

b) Die Sicherungsanordnung

Ebenfalls zur Bekämpfung des Mietnomadentums hat der Gesetzgeber im Verfahrensrecht die Möglichkeit geschaffen, dass der Mieter auf Antrag des Vermieters zur Hinterlegung einer Sicherheit im Hinblick auf die offenstehenden Mieten verpflichtet wird (§ 283a ZPO). Dieser Antrag soll im beschleunigten Verfahren verbeschieden werden, so dass der Vermieter bereits während eines eventuellen langen Räumungsverfahrens eine Sicherheit für die offen stehenden Mieten erhält.

Die dahinter stehende grundlegend gute Idee ist leider vom Gesetzgeber äußerst mangelhaft umgesetzt worden. Die Voraussetzungen, an welche dieser Antrag geknüpft sind führen dazu, dass in der Praxis Sicherungsanordnungen so gut wie nicht vorkommen.

Zum einen sind nur die Forderungen zu sichern, die erst nach Erhebung der Klage entstanden sind. Die offenstehenden Mieten die also den Grund für die Kündigung bilden, kann der Mieter sich nicht absichern lassen.

Darüber hinaus muss der Vermieter die hohen Erfolgswahrscheinlichkeiten seiner Klage darlegen. Hieran scheidert der Antrag auf Anordnung einer Sicherungshinterlegung bereits in der Praxis. Wie soll ein Gericht vor Durchführung einer notwendigen Beweisaufnahme (z.B. wenn der Mieter Schimmel in der Wohnung als Minderungsgrund einwendet) die Erfolgsaussichten einer Klage prüfen?

Selbst wenn jedoch diese Hürde genommen wird, so sieht das Gesetz darüber hinaus vor, dass die Sicherungsanordnung nur dann zulässig sei, wenn ohne eine solche besondere Nachteile für den Vermieter entstehen. An diese besonderen Nachteile sind hohe Voraussetzungen geknüpft. Der bloße möglicherweise langfristige Verlust von Mieteinnahmen ist

kein besonderer Nachteil im Sinne der Vorschrift. Vielmehr muss ein darüber hinausgehender Vermögensverlust (z.B. die Unmöglichkeit Darlehensraten für den Kauf der vermieteten Wohnung zu bedienen und der damit einhergehende Verlust der Wohnung) zu befürchten sein. Damit sind institutionelle Vermieter von dieser Möglichkeit ausgeschlossen. Lediglich privat Vermieter könnte noch eine Sicherungsanordnung beantragen. Die damit verbundenen hohen Anforderungen führen jedoch dazu, dass tatsächlich in der Praxis dieses Mittel nicht ergriffen wird.

Ordnet das Gericht ausnahmsweise die Hinterlegung einer Sicherheit an, so muss der Mieter binnen einer vom Gericht zu bestimmenden Frist die Hinterlegung der Sicherheit nachweisen.

c) Räumung der Wohnung durch einstweilige Verfügung

Erfolgt der Nachweis der Sicherungshinterlegung nicht, so kann der Vermieter die Räumung der Wohnung durch einstweilige Verfügung nach § 940a Abs. 3 ZPO beantragen. Auch diese eine neue Vorschrift im Rahmen des Mietrechtsreformgesetzes. Tatsächlich jedoch kommt diese Vorschrift in der Praxis nicht zur Anwendung, da Voraussetzung für die Räumung von Wohnraum im einstweiligen Rechtsschutz der Erlass einer Sicherungsanordnung ist. Wie dargestellt kommt dies aufgrund der hohen Voraussetzungen, die der Gesetzgeber dafür normiert hat, selten in Betracht.

Gelungen allerdings erscheint die neue Regelung des § 940a Abs. 2 ZPO. Demnach kann der Vermieter im einstweiligen Rechtsschutz die Räumung von Wohnraum beantragen, wenn ihm gegenüber dem Mieter ein vollstreckbarer Räumungstitel (zB ein Urteil, oder ein Vergleich vor Gericht) vorliegt, der Mieter dann jedoch den Besitz an der Wohnung an Dritte (z.B. Untermieter) überlässt. Bislang hat der Gerichtsvollzieher in diesen Fällen von der Räumung abgesehen. Der Vermieter musste erneut bei Gericht eine Räumungsklage gegen den Untermieter einreichen.

Erfolgt die Untervermietung böswillig so konnte dies beliebig oft fortgesetzt werden. Nach dem ein Räumungsurteil gegen den Untermieter Nr. 1 vorliegt wird an den Untermieter Nr. 2 vermietet, so dass der Gerichtsvollzieher erneut keine Räumungsvollstreckung durchführt.

Dies soll nunmehr verhindert werden dadurch, dass der Vermieter kein Räumungsverfahren mehr durchführen muss, sondern im einstweiligen Rechtsschutz in diesen Fällen die Räumung beantragen kann. Voraussetzung hierfür ist zum einen, dass ein vollstreckbarer Räumungstitel gegenüber dem Mieter besteht und zum anderen, dass der Mieter den Besitz an der Wohnung ganz oder teilweise einem Dritten überlassen hat. Darüber hinaus darf der Vermieter hiervon während des Rechtsstreits gegenüber dem Mieter keine Kenntnis haben.

d) Zwangsvollstreckung

Ebenfalls im Zuge der Bekämpfung des Mietnomadentums hat der Gesetzgeber dann schließlich noch die Räumungsvollstreckung reformiert. Bislang sah das Gesetz eine Vollstreckung gegenüber dem Mieter nur im Rahmen einer Räumung und Herausgabe der Wohnung vor. Die Räumung erfolgte also durch den Gerichtsvollzieher unter Zuhilfenahme von einer Spedition. Dies hat erhebliche Kosten für den Vermieter verursacht.

Vor der Reform wurde versucht dieses Problem zu umgehen mit der Ausübung des Vermieterpfandrechts (die so genannte Berliner Räumung). Die Probleme die dadurch entstanden sind waren vielfach ungeklärt, z.B. die Haftung des Vermieters für die in der Wohnung verbliebenen Gegenstände, wie lange sollte der Vermieter diese Gegenstände aufbewahren und was konnte der Vermieter dann mit ihnen tun?

Dem hat der Gesetzgeber Rechnung getragen und in § 885a ZPO nunmehr den so genannten beschränkten Vollstreckungsauftrag geschaffen. Dies erlaubt es dem Vermieter lediglich die Herausgabe der Wohnung durch den Gerichtsvollzieher zu vollstrecken. Die Gegenstände des Mieters verbleiben in der Wohnung. Der Gerichtsvollzieher ist verpflichtet die beweglichen Sachen, welche frei ersichtlich sind, zu dokumentieren.

Der Vermieter kann die Gegenstände jederzeit aus der Wohnung verschaffen. Er muss sie allerdings aufbewahren, es sei denn an der Aufbewahrung besteht offensichtlich kein Interesse mehr. Dann ist er berechtigt die Gegenstände zu vernichten.

Der Mieter hat einen Monat Zeit die Gegenstände beim Vermieter herauszuverlangen. Danach ist der Vermieter zur Verwertung oder Vernichtung berechtigt.

Zur Vernichtung dann, wenn ein Versteigerungserlös nicht zu erwarten ist.

Die Haftung des Vermieters wird auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit begrenzt.

Insgesamt eine gelungene Regelung, die die Vollstreckung gegenüber dem zur Räumung verurteilten Mieter erleichtert. Die bislang zulässige Vollstreckung durch Räumung und Herausgabe bleibt weiterhin zulässig.

2. Die Vereinfachung der Modernisierung

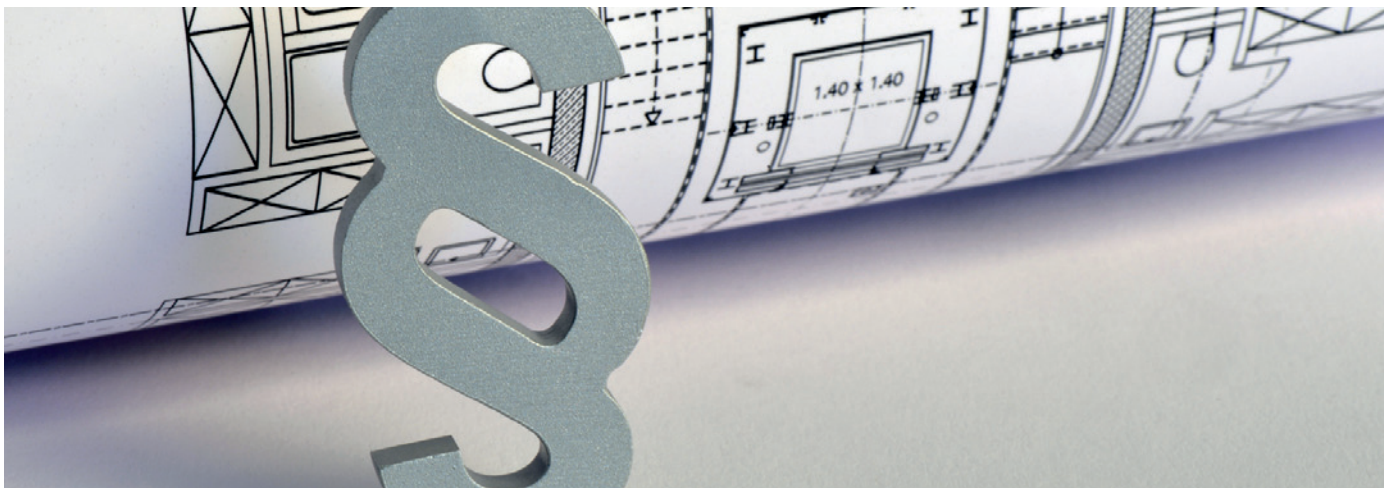
a) Modernisierungsmaßnahmen

Der zweite große Themenkomplex der Mietrechtsreform war die Erleichterung der Modernisierung vermieteter Wohnungen. Teilweise hat der Gesetzgeber hierbei schon Dinge umgesetzt, die der Bundesgerichtshof vorgegeben hatte. Insbesondere hat der Gesetzgeber jedoch das Recht der Modernisierung nunmehr sinnvoll gegliedert und übersichtlich gestaltet.

Die Modernisierungsmaßnahmen sind nunmehr abschließend aufgezählt in § 555b BGB. Zur energetischen Sanierung ist dabei auch nunmehr klar definiert, auf welche Energieeinsparung (die Einsparung von Endenergie am Gebäude) abzustellen ist. Auch die bislang umstrittene Anbringung von Fotovoltaikanlagen auf dem Dach gilt nunmehr als Modernisierung, welche der Mieter zu dulden hat. Allerdings muss der Mieter hierfür keine Modernisierungsmieterhöhung akzeptieren.

b) Die Ankündigung der Modernisierung

Die Ankündigung der Modernisierungsmaßnahme ist nunmehr in § 555c BGB geregelt. Wie bislang bedarf diese der Textform und muss spätestens drei Monate vor Beginn der Maßnahme beim Mieter vorliegen. Das Gesetz verfolgt die Absicht, die bis dahin teilweise überspannten Anforderungen an die Ankündigung durch die Rechtsprechung zu vereinfachen. Die Ankündigung muss lediglich die Art und den voraussichtlichen Umfang der Modernisierungsmaßnahme in wesentlichen Zügen benennen. Die von den Gerichten zuvor häufig geforderten detailreichen Erläuterungen sind nicht notwendig. Darüber hinaus muss in der Ankündigung der voraussichtliche Beginn und die voraussichtliche Dauer der Maßnahme sowie die zu erwartende Mieterhöhung und die voraussichtlichen zukünftigen Betriebskosten benannt werden.



Neu ist, dass der Vermieter den Mieter in der Ankündigung auf den Härteeinwand hinweisen muss. Der Mieter kann einem Härteeinwand erheben, wenn die Modernisierungsmaßnahme für sich selbst, seine Familie oder einem Angehörigen seines Haushaltes eine nicht hinnehmbare Härte bedeuten würde.

Diese Härteeinwand ist nunmehr im Gegensatz zur früheren Rechtslage an eine Frist gebunden. Wird der Mieter vom Vermieter über den Härteeinwand im Ankündigungsschreiben aufgeklärt, so muss der Mieter bis zum Ablauf des Monats, der auf den Zugang der Ankündigung folgt seinen Härteeinwand erheben. Danach ist dies grundsätzlich nicht mehr möglich.

Dies soll Rechtssicherheit für den Vermieter schaffen. Er weiß vor Beginn der Maßnahme, ob ein Härteeinwand erfolgen wird oder nicht.

c) Der Einwand der wirtschaftlichen Unzumutbarkeit durch den Mieter

Neu geregelt ist nunmehr auch, dass der Härteeinwand im Sinne einer wirtschaftlichen Unzumutbarkeit der Modernisierungsmaßnahme (die neu zu bezahlende Miete steht in keinem Verhältnis mehr zum Gesamteinkommen des Haushalts des Mieters) den Mieter nicht berechtigt die Duldung der Modernisierung zu verweigern. Die Maßnahme kann durchgeführt werden. Allerdings kann dieser Härteeinwand dann gegenüber der Mieterhöhung geltend gemacht werden.

Damit soll verhindert werden dass bei einem einzelnen Mieter in einer Mehrhausanlage, bei welchen dieser Härteeinwand zutreffen würde, eine Blockierung der gesamten Modernisierungsmaßnahme erfolgt.

d) Sonderkündigungsrecht und Modernisierungsvereinbarungen

Unverändert hat der Mieter ein Sonderkündigungsrecht im Falle der Ankündigung einer Modernisierungsmaßnahme (§ 555e BGB).

Neu gesetzlich geregelt ist die Möglichkeit für Mieter und Vermieter eine Vereinbarung über Modernisierungsmaßnahmen zu treffen, in welcher die Durchführung der Maßnahme, die künftige Höhe der Miete und auch die möglichen Mietminderung vorab verbindlich geregelt werden (§ 555f BGB).

e) Der Minderungsausschluss

Neben diesen grundsätzlichen Vorschriften hat der Gesetzgeber darüber hinaus einen Minderungsausschluss in das Gesetz mit aufgenommen.

Der Mieter darf bei Durchführung von Modernisierungsmaßnahmen grundsätzlich die Miete mindern. Nach dem nunmehr neu geschaffenen § 536 Abs. 1a BGB hat der Mieter kein Recht zur Minderung, wenn eine energetische Modernisierung (Einsparung von Endenergie) vorliegt. Diese Vorschrift ist sehr umstritten. Insbesondere ist ungeklärt, wie es sich auf das Minderungsrecht des Mieters auswirkt, wenn neben der energetischen Modernisierung noch weitere Arbeiten durchgeführt werden. Dies hätte klar geregelt werden können. Letztendlich ist diese Vorschrift mit zahlreichen Rechtsunsicherheiten belastet.

f) Wärmelieferung

Abschließend erwähnt werden soll noch die Möglichkeit des Vermieters im laufenden Mietverhältnis die Wärmeversorgung auf Wärmecontracting umzustellen. Auch diese Vorschrift ist sehr umstritten,

insbesondere aufgrund der im neuen § 556c Abs. 1 Nr.2 BGB geregelten Kostenneutralität. Die Kosten der Wärmelieferung dürfen nicht über den bisherigen Kosten der Eigenversorgung liegen.

Dies war bislang nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes nicht notwendig.

Zusammenfassend:

Insgesamt also hat die Mietrechtsreform 2013 durchaus positive Elemente, wie die Kündigungsmöglichkeit bei Zahlungsverzug mit der Mietsicherheit oder die vereinfachten Vollstreckungen von Räumungstiteln und die klare Strukturierung und Vereinfachung im Modernisierungsrecht.

Allerdings gibt es auch durchaus Vorschriften, deren gesetzgeberischer Umsetzung wohl eher unglücklich ist. Hierzu zählt insbesondere die Sicherungsanordnungen, die aufgrund der hohen Anforderung keine Praxisrelevanz haben wird und auch die unglückliche Neuregelung des Minderungsausschluss bei energetischer Modernisierung und die Vorschrift zur Umstellung auf Wärmelieferung.

Autor:

Nico Bergerhoff

Fachanwalt für Miet- und Wohnungseigentumsrecht Nach Studium an der Universität Freiburg 1999 als Anwalt bei der Rechtsanwaltskammer Freiburg zugelassen. Mitarbeiter der Immobilienkanzlei Freiburg seit 1999. Sozjus seit 2005. Vertretungsbefugt bei allen Amts-, Land- und Oberlandesgerichten.



Seminare 1. Halbjahr 2015 VWA / DIA

Führungsbildung

40114F	Erfolgreich Führen I - Führungs 1x1 für Nachwuchskräfte	23./24.02.15
40137F	Vom Kollegen zur Führungskraft - Die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern	17./18.03.15
40115F	Erfolgreich Führen I - Führungs 1x1 für Nachwuchskräfte	27./28.04.15
40117F	Erfolgreich Führen II - Führungskompetenz für Fortgeschrittene	18./19.05.15
40213F	Erfolgreich Delegieren	18.06.15

Sozial- und Methodenkompetenz

41195F	Konstruktives Feedback mit dem Entwicklungsquadrat	17.03.15
41152F	Kommunikation und Gesprächsführung - Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen	25./26.03.15
41054F	Ohne Stress geht's auch - Stressmanagement	12./13.04.15
41146F	Interkulturelle Kommunikation	14./15.04.15
41360F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis - Das Business-Enneagramm	15./16.04.15
41430F	Erfolgreich und professionell Telefongespräche führen	15./16.04.15
41160F	Erweiterung der Sprachkompetenz - Ausdrucksvermögen und Wortgewandtheit stärken	21./22.04.15
41103F	Moderation - Besprechungen effektiv und zielorientiert leiten	28./29.04.15
41124F	Rhetorik I - souverän und überzeugend auftreten	29./30.04.15
41210F	Wissensmanagement und Gedächtnistechniken - Informationen schneller aufnehmen und sicher behalten	05./06.05.15
41091F	Resilienz - Herausforderungen an meinem Arbeitsplatz meistern - Rückschläge bewältigen und aus Krisen lernen	12./13.05.15
41380F	Mobbing	13.05.15
41151F	Gewaltfreie Kommunikation	11./12.06.15
41011F	Zeit- und Selbstmanagement	15./16.06.15
41131F	Durchstzungskraft im Beruf	22./23.06.15
41315F	Umgang mit Menschen in emotional schwierigen Situationen	30.06.15/01.07.15

Sekretariat und Assistenz

44055F	Professionelles Telefonverhalten - Ich bin die Visitenkarte - ich (re-)präsentiere zuerst	16.03.15
44057F	Professionell vorbereiten und organisieren - Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Präsentationen...	17./18.03.15
44054F	Die aktuelle Rechtschreibung - leichter als gedacht!	22.04.15
44050F	Perfekte Organisation im Sekretariat. Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	27./28.04.15
44052F	Schriftliche Kommunikation - Briefe mit Stil - Grundlagen, empfängerorientiert, präzise und zeitgemäß	29.04.15
44059F	Mit Stil und Kompetenz erfolgreich - Umgangsformen, Image, Atmosphäre - Das Geheimnis von Autorität	29.04.15
44061F	Ich I(i)ebe Service - Kunden und Dienstleistungsorientierung	23.06.15
44058F	Gekonnt kommunizieren - Überzeugen statt Überreden	24./25.06.15

Personalwesen

52579F	Crashkurs Arbeitsrecht - Rechtssicherheit kompakt für Führungskräfte und Personalverantwortliche	23.02.15
52034F	Zeugnisrecht kompakt	11.03.15
52590F	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen - Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	12.03.15
52009F	Betriebliches Gesundheitsmanagement	14.04.15
52556F	Arbeitsrechtliche Schritte bei Minderleistung „Low-Performer“	21.04.15
52013F	Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	12./13.05.15
52018F	Update - Rechte des Arbeitgebers - Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen	18.06.15

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59009F	Vergütung nach der HOAI 2013	05.03.15
59241F	Sicherheit in Kindergärten und Kinderkrippen	10./11.03.15
59240F	Sicherheit bei Planung und Betrieb von Veranstaltungen - für Mitarbeiter/innen von Versammlungsstätten	20.04.15
59257F	Haustechnik für Hausmeister/-innen in Verwaltungen, Schulen, Kindergärten und Hallen	20.04.15
59245F	Immobiliencontrolling: Immobilien steuern - Rendite optimieren	04.05.15
59124F	Mietverträge rechtssicher gestalten	06.05.15
59255F	Verkehrssicherungspflichten für Hausmeister/innen	09.06.15
59005F	Der Grundstückskaufvertrag - Sichere Vertragsgestaltung - Aktuelle Rechtsprechung	10.06.15
59372F	Der sichere Spielplatz - Inspektion und Wartung öffentlicher Spielplätze, Spielgeräte, Schwimmbäder, Sportanlagen	10./11.06.15

Bauen und Planen

60045F	Die Novelle der Landesbauordnung	10.02.15
60046F	Die Novelle der Landesbauordnung	11.02.15
60143F	Die neue Vergleichswertrichtlinie (VW-RL)	27.02.15
60056F	Der vollständige Bauantrag	18.03.15
60012F	Der Bebauungsplan - typische Verfahrens- und Rechtsfehler und ihre Vermeidung	19.03.15
60047F	Die Novelle der Landesbauordnung	24.03.15
60195F	Grundlagen der Verkehrswertermittlung	15.04.15
60403F	Bautechnik 2015	22.04.15
60145F	Die neuen Sachwertrichtlinien und die neuen NHK 2010	30.04.15
60197F	Praktikerworkshop - Flexible Erstellung von Immobilienwertgutachten im MS Excel	14.05.15
60158F	Ermittlung von Sachwertfaktoren und Liegenschaftszinsen für kleine/mittlere Kommunen	17.06.15
60164F	Intensiv-Seminar Immobilienfotografie	22.06.15

Krankenhauswesen, Pflege und Ärztefortbildung

64904F	Management von Non-Profi und Public Organisations	21.02.15
64991F	Team und Mitarbeiterführung im Gesundheitswesen	14.03.15
64903F	Grundlagen der Krankheitslehre	06.06.15

Sämtliche Seminare können auch als Inhouse-Seminare gebucht werden!



Perspektiven in der Gesundheitswirtschaft –

Das Potenzial vorhandener Personalressourcen

Im Spannungsfeld zwischen demografischer Strukturverschiebung zur „alternden Bevölkerung“ und dem stetigen medizinischen Fortschritt entwickeln sich kontinuierlich Herausforderungen im Gesundheitswesen. Bereits heute entfallen auf das Gesundheitswesen ca. 7% der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. Dabei wird die Strukturverschiebung in der Alterspyramide einen doppelten Effekt bewirken und durch einen zunehmenden Anteil von Leistungsempfängern bei gleichermaßen weniger jungen Fachkräften zur Wachstumsbranche der nächsten Jahrzehnte werden. Wie können sich Entscheider und Fachkräfte in der Branche bereits heute auf diese Entwicklung vorbereiten? Qualifikation zu neuen Kompetenzen und Weiterentwicklung weiterer bzw. Erhaltung bestehender Leistungsträger könnten die Möglichkeiten darstellen.

Wer ist im Gesundheitswesen von dieser Entwicklung betroffen? Neben den klassischen Trägern des Gesundheitswesens, die sich hinter Einrichtungen und Personen wie Arztpraxen, Krankenhäusern oder Krankenkassen vermuten lassen, werden auch alle Dienstleister wie Pflegedienste oder Zuleister wie Pharmaunternehmen aber auch gesundheitsnahe Anbieter wie Reha- und Fitnessstudios.

Demografischer Wandel und dessen Auswirkungen

Der derzeitige demografische Wandel in Deutschland bildet momentan die größte Herausforderung der Branche. Zunehmender Bedarf an ambulanten und stationären Einrichtungen verlangt gleichzeitig nach mehr Personal zur Bewirtschaftung selbiger. Ein Beleg für die zunehmende Dynamik im Gesundheitswesen findet sich in der Zunahme der Erwerbstätigen. So stieg die Zahl der Beschäftigten seit dem Jahr 2000 um

fast eine Million auf rund 5,2 Millionen. Also erhöhen sich mit zunehmender Alterung der Gesellschaft nicht nur die Kosten für deren Pflege und Genesung, sondern auch der Bedarf an benötigtem qualifiziertem Personal. Besonders in den Bereichen des Budgets und der Verwaltung der Gesundheitswirtschaft sind daher kompetente Führungskräfte stärker gefragt denn je.

Deswegen ist es sowohl für die Unternehmen der Branche als auch für deren Mitarbeiter selbst attraktiv, die vorhandenen Personalressourcen zu nutzen und durch eine Weiterbildung zu fördern. Dazu gehören Mitarbeiter mit Personal- und Budgetverantwortung sowie Beschäftigte der Pharmaindustrie, aus medizintechnischen Betrieben oder allgemein gesundheitswirtschaftliche Dienstleister. Durch den Aufbau des bereits gesammelten Wissens können besonders praxisbezogene Fragen- und Problemstellungen schneller analysiert

und behandelt werden. Jedoch dürfen sich die Inhalte einer solchen Weiterbildung nicht nur auf die alltäglichen Aufgabenfelder der bisher ausgeübten Praxis beziehen, sondern müssen auch diejenigen Tätigkeitsbereiche abdecken, die über die Kompetenzen der bisherigen Arbeit hinausgehen. Dazu zählt neben Fach- und Führungskompetenzen auch eine interdisziplinäre Ausrichtung in Verbindung mit unterschiedlichen Managementkonzepten.

Seit September 2014 bietet die VWA Freiburg in Kooperation mit der Steinbeis-Hochschule den berufsbegleitenden Bachelor of Arts (B.A.) in Health Management an. Absolventen erreichen somit einen berufsqualifizierenden Hochschulgrad, der auch zunehmende internationale Reputation genießt. Der stetige Austausch zwischen Wissen-

schaft und Praxis ermöglicht ein berufssintegriertes Studium, dessen Ziel es ist, einen kontinuierlichen Lernprozess im Rahmen des Präsenzünterrichts zu ermöglichen. Neben grundlegenden Studieninhalten wie dem Projektmanagement, der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre oder den Grundzügen des Rechts, behandeln die Studierenden in den Vertiefungsveranstaltungen ihres Studiums fachbezogene Themenfelder wie Gesundheitsrecht, Medizin und Psychologie sowie Gesundheitsmanagement und -wirtschaft.

Während Studierende das Studienprogramm bei weiterhin vollem Gehalt absolvieren können, müssen Arbeitgeber nicht auf qualifizierte Fachkräfte verzichten. Mehr noch der berufliche Alltag ist mit Aufgaben des Studiums verzahnt, weil Probleme und Fragestellungen aus

der Praxis genutzt werden, um sie in Studienarbeiten aufzugreifen und mit den wissenschaftlichen Methoden des Studiums zu bearbeiten.

▶ **Seminar-Tipp:**
Team und Mitarbeiterführung im Gesundheitswesen 14.03.2015

▶ **Seminar-Tipp:**
Gesundheitsmarketing 14.11.2015

Autor:
Prof. Dr. Marco Wölfe

Wissenschaftlicher Leiter der Steinbeis-Institute von DIA und VWA. Studierte und promovierte VWL an der Uni Freiburg mit den Schwerpunkten Finanzmärkte, Marktstruktur und Statistik. Vertritt in der Lehre das Rechnungswesen, die Volkswirtschaftslehre und forscht im Bereich der Markteffizienz und der Immobilienwirtschaft.



Neue Studiengänge beginnen im September!

Bachelor of Arts (B.A.) Health Management (NEU)

- **Berufsbegleitend zum akademischen Titel**
- **Parallel zum Studium Betriebswirt/in (VWA) oder als Aufbaustudium für Absolventen/innen**
- **Flexible Studienstruktur**
- **Einstieg jederzeit möglich**

Auch für Absolventen anderer betriebswirtschaftlicher Abschlüsse!



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie
Freiburg**

Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Fon: 0761-38673-0

Fax: 0761-38673-33

info@vwa-freiburg.de

www.vwa-freiburg.de



Die Rechte des Arbeitgebers

Arbeitsrecht ist Arbeitnehmerrecht: Diesen Satz hört man oft von Arbeitgebern, die enttäuscht sind, weil sie wieder einmal vor dem Arbeitsgericht unterlegen sind oder einen für sie ungünstigen Vergleich eingehen „mussten“.

Der nachfolgende Beitrag zeigt daher, dass Arbeitgeber zwar auch ihre Rechte haben, diese aber nicht im Einzelnen gesetzlich geregelt sind und daher von der, sich in einem ständigen Wandel befindlichen Rechtsprechung beantwortet werden müssen. Dies führt zu einer verbreiteten Unsicherheit über den Inhalt der in einem Vorstellungsgespräch zulässigen Fragen oder über den Umfang des Direktionsrechts des Arbeitgebers bis hin zu Haftungsfragen.

1. Begründung des Arbeitsverhältnisses:

Bei der Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses kommt es zwischen Arbeitgeber und Bewerber häufig zu einem Interessenkonflikt: Auf der einen Seite möchte der Arbeitgeber möglichst viel über den Bewerber in Erfahrung bringen, um beurteilen zu können, ob dieser für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist. Der Bewerber wiederum möchte seine Privat- und Intimsphäre schützen. Daher beschränkt sich das Fragerecht des Arbeitgebers sowohl in einem Bewerbungsgespräch als auch bei Einstellungsfragen

gebogen auf solche Themen, die mit der zu besetzenden Stelle im Zusammenhang stehen. Demzufolge ist der Arbeitgeber nur berechtigt, dem Bewerber solche Fragen zu stellen, „an deren wahrheitsgemäßen Beantwortung der Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse hat“. Dies betrifft selbstverständlich und insbesondere die Qualifikation sowie den beruflichen Werdegang des Bewerbers, um die Geeignetheit des Bewerbers für die ausgeschriebene Stelle beurteilen zu können. Nach aktueller Rechtsprechung sind jedoch Fragen nach einer bestehenden Schwangerschaft oder Schwerbehinderung nicht mehr zulässig, es sei denn, dass ein entsprechender Zustand dazu führen würde, dass die ausgeschriebene Tätigkeit vom Bewerber, z.B. wegen einer Befristung überhaupt nicht ausgeübt werden kann.

Hintergrund des zusehends eingeschränkten Fragerechtes des Arbeitgebers ist der immer stärker fortschreitende Schutz vor Diskriminierung der Bewerber wegen z. B. einer Behinderung, des Geschlechts, der Konfession oder des Alters. Arbeitgeber sind daher gut beraten, entsprechende Fragen erst gar nicht zu stellen, um von vorne herein eventuell drohende Schadensersatzansprüche abgelehnter Bewerber auszuschließen. Demzufolge sollten sich die Arbeitgeber tatsächlich darauf beschränken, lediglich arbeitsplatz- bzw. leistungsbezogene Fragen zu stellen.

Der Diskriminierungsschutz beginnt jedoch bereits bei der Ausschreibung der Stelle: Der Arbeitgeber muss sehr genau darauf achten, dass nicht bereits die Stellenanzeige ein Indiz für eine Diskriminierung nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) mit seinen insgesamt acht Diskriminierungsmerkmalen (Rasse oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexuelle Identität) beinhaltet. Formulierungen wie „Verstärkung für unser junges Team gesucht“ können z.B. dazu führen, dass abgelehnte „ältere“ Bewerber Schadensersatzansprüche geltend machen; erkennbar schwerbehinderte Bewerber sollten in jedem Falle zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden.

2. Direktionsrecht des Arbeitgebers:

Grundsätzlich sind die Arbeitsvertragsparteien frei in der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages und können daher frei vereinbaren, in welcher Zeit, an welchem Ort und zu welchen Bedingungen der Arbeitnehmer eine bestimmte Tätigkeit auszuüben hat (§ 105 GewO). Soweit der Arbeitsvertrag jedoch keine nähere Bestimmung enthält, wann, wo und wie der Arbeitnehmer seine Leistung zu erbringen hat und sich dies auch nicht aus anderen Bestimmungen wie beispielsweise einem Tarifvertrag ergibt, hat der Arbeitgeber das Weisungs- oder Direktionsrecht gegenüber dem Arbeitnehmer (§ 106 GewO).

Dieses Direktionsrecht hat der Arbeitgeber allerdings „nach billigem Ermessen“ auszuüben (§ 315 BGB). Konkret bedeutet dies, dass Weisungen des Arbeitgebers vom Arbeitnehmer nicht in jedem Fall zu befolgen sind: Erteilt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine Weisung, die vom Vertrag selbst nicht gedeckt und darüber hinaus „unbillig“ ist, hat der Arbeitnehmer das Recht, die Weisung nicht zu befolgen, ohne dass dies durch Abmahnung oder gar Kündigung sanktioniert werden kann.

Selbstverständlich sind dies jeweils Einzelfallentscheidungen und der Arbeitnehmer steht häufig vor der Frage, ob er verpflichtet ist, einer bestimmten Weisung des Arbeitgebers, z. B. zur Leistung von Mehrarbeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus Folge zu leisten. Grundsätzlich ist einem Arbeitnehmer zu empfehlen, zunächst das zu tun, was der Arbeitgeber von ihm verlangt und ggf. anschließend gerichtlich prüfen zu lassen, ob die ihm erteilte Weisung rechtmäßig war. Dies betrifft häufig die Fälle der vom Arbeitnehmer behaupteten Arbeitsüberlastung oder vertragsfremder Tätigkeiten oder Versetzungen an einen anderen Arbeitsort bzw. vom Arbeitgeber angeordneten Änderungen der Arbeitszeit.

Zu beachten ist dabei folgendes: Eine sehr detaillierte und exakte Beschreibung der Verpflichtungen des Arbeitnehmers im Arbeitsvertrag, wann, wo und wie er seine Tätigkeit für den Arbeitgeber zu erbringen hat, führt dazu, dass das Direktionsrecht des Arbeitgebers aufgrund der vertraglichen Vereinbarung deutlich eingeschränkt wird. Ebenfalls eingeschränkt wird das Direktionsrecht des Arbeitgebers durch eine eventuell im Betrieb bestehende Mitbestimmung durch Betriebs- oder Personalrat, der seine Mitbestimmungsrechte z. B. bei Fragen der Arbeitszeit ausüben wird.

Formuliert der Arbeitgeber den Arbeitsvertrag jedoch relativ unbestimmt, kann der Arbeitgeber sein Direktionsrecht „nach billigem Ermessen“ ausüben, wobei eine unbestimmte Formulierung im Arbeitsvertrag insbesondere hinsichtlich der Tätigkeitsbeschreibung im Falle einer eventuell erforderlichen betriebsbedingten Kündigung dazu führen kann, dass der Arbeitnehmer sich auf die „offene“ Formulierung im Arbeitsvertrag und seine insoweit vielseitige Verwendungsmöglichkeit berufen wird. Ein Wegfall des Arbeitsplatzes ist in diesem Falle für den Arbeitgeber schwerer zu begründen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der vom Arbeitgeber vorformulierte Arbeitsvertrag der sog. AGB-Kontrolle unterliegen, wodurch die Vertragsfreiheit entsprechend eingeschränkt wird: Sämtliche vom Arbeitgeber vorformulierten Vertragsklauseln können im Streitfall dahingehend überprüft werden, ob sie den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligen oder für diesen überraschend sind. Dies betrifft insbesondere Vereinbarungen zu einer Vertragsstrafe, zu Verfalls- oder Abgeltungsklauseln sowie Änderungsvorbehalte zu Gunsten des Arbeitgebers. Hier ist der Arbeitgeber gut beraten, wenn er lediglich solche Klauseln verwendet, die von der – jeweils geltenden – Rechtsprechung für zulässig erachtet werden.

Noch ein Wort zur betrieblichen Ordnung: Der Arbeitgeber kann - nach billigem Ermessen - bestimmen, ob in seinem Unternehmen und ggf. wann (z.B. in der Pause) privat telefoniert oder zu privaten Zwecken im Internet gesurft werden darf, ob und welche Datenträger an sein Netzwerk angeschlossen werden dürfen und vieles mehr. Verstöße hiergegen berechtigen ihn zur Abmahnung und im Wiederholungsfalle zur Kündigung. Letztere kann auch die Folge unbedachter Äußerungen von Arbeitnehmern über ihren Arbeitgeber in „sozialen Netzwerken“ sein.

3. Leistungsdefizite des Arbeitnehmers:

Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitgeber berechtigt, vom Arbeitnehmer die versprochene Leistung einzufordern. Wird diese nicht mehr oder nicht mehr vollständig erbracht, kann der Arbeitgeber aufgrund der dadurch eingetretenen Störung des gegenseitigen Austauschverhältnisses das Arbeitsverhältnis verhaltens- oder personenbedingt kündigen:

Eine verhaltensbedingte Kündigung setzt voraus, dass der Arbeitnehmer schuldhaft arbeitsvertragliche Pflichten verletzt, obwohl diese zuvor mehrfach (offensichtlich erfolglos) abgemahnt wurden, d.h. der Arbeitnehmer eine bessere Leistung erbringen könnte, wenn er denn nur wollte (sog. „low performer“). Eine personenbedingte Kündigung kann ausgesprochen werden, wenn der Arbeitnehmer nicht mehr in der Lage ist, dauerhaft die ursprünglich versprochene Leistung, z. B. aufgrund einer Erkrankung zu erbringen und nicht damit zu rechnen ist, dass sich dieser Zustand verbessert (sog. „negative Prognose“).

4. Haftung des Arbeitnehmers:

Fügt der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber, z. B. durch das Herunterladen einer virenfizierten Datei aus dem Internet oder auch nur durch eine einfache Sachbeschädigung einen Schaden zu, so hat der Arbeitgeber grundsätzlich einen Anspruch auf Ersatz dieses ihm vom Arbeitnehmer verursachten Schadens, sofern der Arbeitnehmer hieran nicht nur leichte Fahrlässigkeit trifft: Für diesen Grad des Verschuldens haftet der Arbeitnehmer nicht, für höhere Verschuldensgrade wie normale oder grobe Fahrlässigkeit haftet der Arbeitnehmer – zumindest anteilig – für den von ihm verursachten Schaden, insbesondere bei Verstößen gegen ausdrücklich vom Arbeitgeber im Rahmen seines Direktionsrechts (s.o.) erteilte Weisungen oder ausgesprochene Verbote.

Auch hier sind jeweils - zu Gunsten und zu Lasten des Arbeitnehmers - die Umstände des Einzelfalles zu berücksichtigen sind. Hinzu kommt, dass die Haftung des Arbeitnehmers der Höhe nach – je nach Einzelfall – auf das 3- bis 5-fache eines Bruttomonatsgehaltes beschränkt ist, selbst wenn durch das Verhalten des Arbeitnehmers ein sehr hoher Schaden des Arbeitnehmers verursacht wurde.

Fazit: Der Arbeitgeber hat daher durchaus ernstzunehmende Rechte in einem bestehenden Arbeitsverhältnis und nicht nur Pflichten gegenüber seinen Arbeitnehmern. Die Ausübung dieser Rechte ist jedoch zum Einen so gut wie nicht gesetzlich geregelt, zum Anderen durch den Inhalt des Arbeitsvertrages einerseits sowie eine eventuell bestehende betriebliche Mitbestimmung andererseits eingeschränkt. Durch eine sinnvolle Gestaltung des Arbeitsvertrages kann sich der Arbeitgeber einen relativ weiten Handlungsspielraum verschaffen, um seine Arbeitnehmer möglichst effizient und flexibel einsetzen zu können. Aufgrund der starken AGB-Kontrolle sollte der Arbeitgeber jedoch seine Verträge stets von Zeit zu Zeit daraufhin überprüfen, ob die darin enthaltenen Regelungen einer eventuell gerichtlichen Überprüfung noch standhalten.

Seminar-Tipp:
Update: Rechte des Arbeitgebers
18.06.2015

Autor:
Dr. Markus Klimsch
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Arbeitsrecht



21. Freiburger Immobilientage

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

„Die wachsende Skepsis der europäischen Wähler gegenüber der EU und dem Eurosystem hat die Ziel- und Strategiekonflikte der EZB verstärkt“, führte Professor Hans-Hermann Francke, Studienleiter der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg, anlässlich der 21. Freiburger Immobilientage der DIA und des Vereins Alumni Immo Freiburg aus. Die wesentlichen Ursachen der europäischen Identitätskrise seien Differenzen über Entwicklungsziele der EU in den Mitgliedsstaaten sowie die fehlende demokratische Legitimation der politischen und ökonomischen Entscheidungsprozesse. Das geldpolitische Dilemma der EZB habe sich von einer bestehenden Strategieunsicherheit zu einem Strategiewechsel und der Einführung innovativer, aber auch risikoreicher Instrumente entwickelt. „Die Folgen der globalen Zinswende werden durch weltweite Strukturverschiebungen, vor allem auch der Energiemärkte, verstärkt“, stellte Professor Francke fest. Diese Entwicklungen verstärkten die vorhandenen Ungleichgewichte auf den europäischen Immobilienmärkten. Das Süd-Nord-Gefälle der realen Hypothekenzinsen vergrößere sich weiter. Gleiches gelte

für das Nord-Süd-Gefälle der Kreditvergabebedingungen. In Deutschland setze 2014/15 ein langsamer konjunktureller Abschwung auf den Immobilienmärkten ein. Diese seien mittelfristig Risiken ausgesetzt, welche aus dem hohen Preisniveau in Ballungsräumen und der starken Zinsabhängigkeit resultierten.

Energetische Sanierung von Mietwohnungen oder Warum der Justizminister schon wieder falsch liegt

„Die von Justizminister Heiko Maas geplante Novelle der Mieterhöhungsmöglichkeit nach einer energetischen Sanierung geht von völlig falschen Annahmen aus“, stellte Professor Heinz Rehkugler, Studienleiter des Center for Real Estate Studies (CRES), fest. Vermieter erzielten die jährlich auf den Mieter umlegbaren elf Prozent auf die Sanierungskosten nur unter der Voraussetzung, dass die ortsübliche Vergleichsmiete nicht steige, da er die Bestandsmiete nur bis zu dieser Grenze erhöhen dürfe. Gerade in angespannten Wohnungsmärkten sei dies jedoch nicht der Fall, mit der Folge, dass die Rendite seiner Investition sinke. Dies gelte auch in Fällen mit einer hohen Ausgangsmiete, da die „Zusatzmiete“ nur

relativ kurz zum Tragen käme. Der Mieter andererseits profitiere von der Sanierung nur dann, wenn die Energiekosten kräftig stiegen und die höhere Miete durch die eingesparten Energiekosten ausgeglichen werde. Die geplante Novelle des Mietgesetzes weise massive strukturelle Schwächen auf. Die fehlende Koppelung der Sanierungskosten an den Sanierungserfolg bilde einen Anreiz zur Produktion sehr hoher Sanierungskosten. „Für alle Parteien gerechter wäre ein Proportionalmodell“, so das Fazit von Professor Rehkugler. Dieses sichere für den Vermieter, dass er seine Sanierungsaufwendungen überwälzen könne und beschränke für den Mieter Mieterhöhungen auf den Umfang, der seiner Einsparung bei den Heiznebenkosten entspreche. Hierzu müsse die Mieterhöhung an die erzielte Einsparung geknüpft werden.

Hackern keine Chance geben

„Die Experten des Verfassungsschutzes gehen davon aus, dass mindestens die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland schon einmal Opfer eines Hackerangriffs waren“, berichtete Dirk Janthur, geschäftsführender Gesellschafter der Esslinger Datenschutzberatung Janthur.

Im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung erfolge Hacking in den meisten Fällen aus dem Unternehmen heraus. Fahrlässig verursachter Datenverlust durch Mitarbeiter, die Nutzung unsicherer Systeme wie Smartphones und die Privatnutzung des geschäftlichen Email-Accounts seien hier ebenso zu nennen wie die mangelhafte Prüfung fremder Dienstleister und die fehlenden Datenschutz-Schulungen der Mitarbeiter. Mit Unterstützung des Datenschutzes lasse sich das Gefährdungspotenzial für Hackerangriffe minimieren. Für kleinere Unternehmen empfehle sich die Beauftragung eines externen Datenschutzbeauftragten.

Arme und Reiche vereint im Quartier

„Die Wohnungsnot in Europa wie auch in Deutschland nimmt insbesondere für bestimmte Bevölkerungsschichten seit Jahren dramatisch zu“, stellte Professor Wulf Daseking, Honorar-Professor an der Universität Freiburg, fest. Durch die starken Wanderungsbewegungen in die Oberzentren und Ballungsgebiete finde eine regelrechte Verdrängung der dort ansässigen Bewohnerschaft statt. Durch auslaufende Förderprogramme, Eigenbedarfskündigungen und Luxusnarrationen werde dieser Missstand noch verschärft. Wohnen sei in bestimmten Teilen der Republik zu einem absoluten Luxusgut geworden. Die Wahrung der sozialen Stabilität sei eine der wesentlichsten Zukunftsaufgaben. Nicht separieren, sondern mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl und unter Beachtung der sozialräumlichen Zusammenhänge integrieren, sei das Gebot der Stunde. „Aufgabe der Stadtplanung ist es, der Zufallsentwicklung eine Strategie entgegenzusetzen“, sagte Professor Daseking. Zur Entschärfung dieses Missstandes auf dem Wohnungsmarkt gebe es keinen Königsweg, vielmehr sei ein differenziertes Bündel von Maßnahmen notwendig. Hierzu zählten eine aktive Liegenschaftspolitik der Kommunen, eine stärkere Förderung des sozialen Wohnungsbaus, die umfassendere Bereitstellung von Bauland und die Einführung einer 30 Prozent-Klausel für die Bereitstellung kostengünstigen Wohnungsbaus durch Investoren bei neuen Planungsgebieten in Ballungszentren.

Mix-use versus Single-Tenant

„Die Stadtentwicklung bewegt sich seit 1945 zwischen den Polen der Funktions-trennung und der Funktionsmischung“, erläuterte Dr. Thomas Beyerle, Managing

Director bei Catella Property Valuation. Ab dem Jahr 2000 laute das Credo „Die Stadt der kurzen Wege“ als Symbol für die kompakte Stadt mit hoher Funktionsmischung. Deren Vorteile lägen in der Vitalität und dem abwechslungsreichen Stadtbild der Standorte und dem durch die Dezentralisierung ausgelösten geringeren Verkehrsaufkommen. Allerdings erschwere die erhöhte Komplexität die Planungsprozesse, reduzierten die kleineren Flächen die Wirkung der Funktionen und das Konfliktpotenzial zwischen den unterschiedlichen Nutzungen steige.

Marktwerte für Erbbaurechte mit Gewerbebebauung

„Das Problem bei der Bewertung von Erbbaurechten mit Gewerbebebauung besteht im Mangel an Vergleichsdaten, der Unvollkommenheit des Marktes und der Vielzahl unterschiedlicher Methoden“, erläuterte Michael Debus, Leiter der Geschäftsstelle des Gutachterausschusses der Stadt Frankfurt. Häufig seien die Begrifflichkeiten in den Erbbaurechtsverträgen nur ungenügend erläutert, woraus sich für den Wertermittler nicht unerhebliche Probleme ergeben könnten. Der Gutachterausschuss der Stadt Frankfurt habe im Rahmen einer gemeinsamen Forschungsarbeit mit der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) Kauffälle von rund 30 gewerblichen Erbbaurechten aus den Jahren 2006 bis 2011 mit Hilfe unterschiedlicher Varianten des „Münchener Verfahrens“ ausgewertet und die Auswirkungen unterschiedlicher Wertermittlungsfaktoren auf den Liegenschaftszins analysiert. „Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass sich signifikante Liegenschaftszinsen nur für Erbbaurechte mit langer Restnutzungsdauer der Gebäude und langen Restlaufzeiten nach gezahlten Kaufpreisen ableiten lassen“, so das Fazit von Debus.

Research in der Immobilienbewertung

„Im Rahmen der Gutachtenerstellung hat die Recherche nach Daten für die Standort- und Marktanalyse stark an Bedeutung gewonnen“, stellte Tobias Gilich, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Immobilienbewertung vom Sachverständigenbüro Simon & Reinhold, Partner, fest. Dies basiere vor allem auf der Professionalisierung der Immobilienwirtschaft und der damit verbundenen erhöhten und strukturierten Datenverfügbarkeit. Die Immobilienwertermittlungsverordnung verpflichte den Sachverständigen bei der Marktwert-

mittlung die am Wertermittlungsstichtag gegebenen allgemeinen Wertverhältnisse auf dem Grundstücksmarkt zu berücksichtigen. Dies gelte auch bei der Ermittlung des Beleihungswertes, bei der gemäß Pfandbriefgesetz die normalen regionalen Marktgegebenheiten zu berücksichtigen seien. „Research-Daten helfen dem Sachverständigen, die Bewertungsparameter und Ergebnisse seines Gutachtens nachvollziehbar zu begründen“, so Gilich. Das Datenangebot habe in den vergangenen zehn Jahren erheblich zugenommen, allerdings lägen die Daten in sehr unterschiedlicher Qualität vor und bedürften daher der kritischen Analyse.

Der Sachverständige in der Haftungsfall

„Sachverständige für Immobilienbewertung sind vielfältigen Haftungsrisiken ausgesetzt“, sagte Rechtsanwalt Sven Lehmann, Partner bei der Sozietät Bach Langheid Dallmayr Rechtsanwälte. Beim privat beauftragten Sachverständigen bestimme sich die Haftung nach dem Umfang der Begutachtung, den die Parteien vertraglich festgelegt hätten. Es bestehe für den Sachverständigen jedoch die Möglichkeit, seine Haftung auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit zu begrenzen. Der gerichtlich bestellte Sachverständige hafte generell lediglich bei Vorsatz und grober Fahrlässigkeit. Diese sei gegeben, wenn der Sachverständige unbeachtet lasse, was jedem Sachkundigen einleuchten müsse und seine Pflichtverletzung schlechthin unentschuldigbar sei. Größeren Spielraum billigten die Gerichte dem Schiedsgutachter zu. Dieser hafte nur bei groben Verstößen gegen anerkannte fachwissenschaftliche Regeln.

► **Seminar-Tipp:**
Praktikerworkshop - Flexible
Erstellung von Immobilienwert-
gutachten im MS Excel 14.05.2015

Autorin: Gabriele Bobka

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



DIADAT-Stimmungsbarometer

Regionale Märkte analysieren und Trends frühzeitig erkennen

Die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) baut mit dem DIADAT-Projekt einen neuen Forschungsschwerpunkt auf, dessen erster Baustein auf den Freiburger Immobilien Tagen im November 2013 vorgestellt wurde. Das DIADAT-Stimmungsbarometer ist ein Lage- und Trendindikator, der halbjährlich unter ausgewählten Marktexperten erhoben wird. Drei besondere Merkmale kennzeichnen den Projekt-Baustein: Die aktuelle Marktlage wird durch spezifische Vertiefungsfragen auf deren Ursachen zurückgeführt. Die regelmäßige Wiederholung eignet sich nicht nur zur Untersuchung der Daten im Zeitverlauf, sondern auch, um Vergleiche mit anderen immobilienwirtschaftlichen Kennzahlen durchführen zu können. Es verwundert also nicht, dass der IVD Bundesverband sich gerade mit den Regionalverbänden abstimmt, um die Übertragbarkeit des Modells auf andere Mittelzentren zu prüfen.

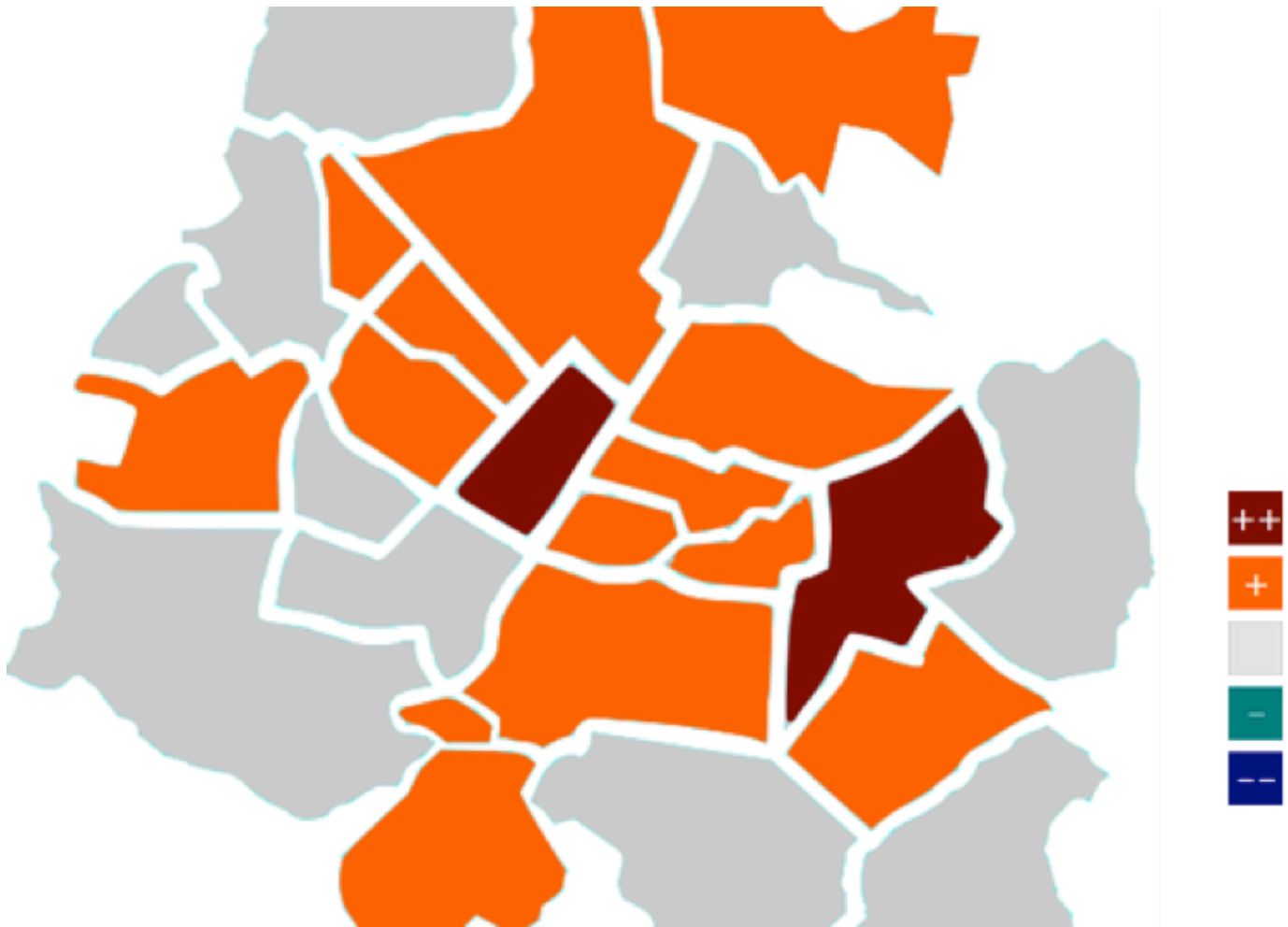
Neben den bestehenden Kompetenzen im immobilienwirtschaftlichen und immobiliendemographischen Bereich (DI-DEM) entwickelt die DIA unter dem Titel DIADAT einen weiteren Schwerpunkt, der alle Projekte bündelt, die sich

mit Daten und Zahlen zur und in der Immobilienwirtschaft befassen. Mit dem DIADAT-Stimmungsbarometer ist der Startschuss der neuen Projektreihe gefallen. Zielsetzung des Stimmungsbarometers ist ein besseres Verständnis von Strukturen auf regionalen Immobilienmärkten, um über die regelmäßige Wiederholung auch zeitliche Veränderungen nachverfolgen zu können. Dazu werden in halbjährlichen Abständen Marktexperten befragt.

Marktxperte kann nicht jeder sein

Werden alle Unternehmen und Personen zusammengezählt, die in Freiburg in der Immobilienvermarktung tätig sind, lassen sich leicht Zahlen von über 100 erreichen. Dennoch werden in der Regel weniger als 10 Marktexperten befragt. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht jeder auf dem Markt Experte sein kann. Sonst wäre das Wort nichts wert. Diese Tatsache hat aber weit reichende statistische Konsequenzen: Die meisten Untersuchungen erzeugen Repräsentativität durch eine möglichst große Anzahl an Befragten. Dabei zählt das Prinzip, dass möglichst viele „typische“ Personen befragt werden, so dass einzelne „untypische“ Äußerungen in der

Masse der „typischen“ Äußerungen untergehen und Antwortverzerrungen unbedeutend gering werden. Bei DIADAT muss, wie geschildert, umgekehrt vorgegangen werden. Repräsentativität wird erreicht, indem Experten ausgewählt werden, von denen möglichst unverzerrte Antwortmuster zu erwarten sind. Dazu muss aber eine Reihe an Kriterien definiert werden: Formal lässt sich allem voran die fachliche Berufsqualifikation durch Abschlüsse wie dem Diplom-Immobilienwirt oder einem Studium nennen. Daneben zählt aber ebenso eine berufspraktische Eignung, die z.B. durch die Aufnahme in den IVD nachgewiesen werden kann. Aus „Marktsicht“ zählt bei der Auswahl aber nicht nur, dass ein Makler regelmäßig hinreichend viele Verkaufsfälle und Vermietungen zu verzeichnen hat, sondern dass er seine Geschäftstätigkeit bereits über einen gewissen Zeitraum und verteilt auf mehrere regionale Gebiete ausübt. Diese beiden Kriterien sind wichtig, um sicher zu stellen, dass die Ergebnisse der Befragungen langfristige Vergleiche zulassen und stadteilspezifische Sondereffekte nicht auf die ganze Stadt übertragen werden.



Halbjährliche Befragungen zur Vergleichbarkeit

Als „Keimzelle“ des Stimmungsbarometers werden halbjährliche Befragungen in Freiburg durchgeführt. Die Regelmäßigkeit erlaubt Vergleiche der Daten im Zeitablauf, um Entwicklungen zu untersuchen. Daneben kann durch Kombination mit anderen immobilien- oder volkswirtschaftlichen Daten überprüft werden, ob sich die ermittelten Trendindikatoren als Prognoseinstrument eignen.

Nach der Entwicklung und dem Pretest eines ersten Fragebogens wurde die erste Befragungsrunde im September 2013 durchgeführt und wird im Februar 2014 wiederholt. Die Ergebnisse der ersten Befragung wurden am 15. November 2013 auf den Freiburger Immobilien- tagen vorgestellt.

Ergebnisse der ersten Befragungsrunde

Erwartungsgemäß äußern sich die Marktexperten positiv zur aktuellen Lage auf dem Freiburger Kauf- und Mietmarkt. Auch die Trendentwicklung wird positiv beurteilt. Zurückzuführen ist diese Erkenntnis auf die Nennungen

der Marktexperten zur Struktur der aktuellen Marktlage. Während die Nachfrage als „sehr hoch“ eingeschätzt wird, wird das Angebot nur als „gering“ eingestuft. Während die Beurteilung des aktuellen Modernisierungsstandards eher als „nicht ausschlaggebend“ oder im mittleren Bereich gesehen wird, sehen die Marktexperten jedoch die aktuell „sehr niedrigen“ Zinsen als Ursache für den nachhaltig bestehenden Nachfrageüberhang. Insbesondere für die Zielgruppe der Studierenden sehen die Marktexperten eine nicht ausgereifte Marktsituation. Nicht in diesem Maße, aber tendenziell negativ wird auch die Situation für Familien und aktive Senioren gesehen. Folglich sehen die Marktexperten als Herausforderung für die Zukunft die Ausweisung weiterer Flächen zum Bau und die Nutzung von Möglichkeiten zur Verdichtung - insbesondere vor dem Hintergrund der nachhaltig wachsenden Anzahl an Einwohner in Freiburg.

Die Befragung wird noch weiter vertieft und ist vor allem für Ortskundige von Interesse, da aufgrund der Beurteilung der

aktuellen Situation der verschiedenen Freiburger Stadtteile ein grafischer Regionalmonitor entwickelt wurde. Unterschiedliche Preistendenzen lassen sich so leicht nachvollziehen. Die höchsten Werte werden in der aktuellen Befragung für den Stühlinger und Waldsee ermittelt. Abschließend wird noch die regionale Ausdehnung des „Freiburger Speckgürtels“ ermittelt. Die Antworten der Marktexperten spiegeln deutlich die bestehende Verkehrsinfrastruktur aus ÖPNV und Autoverkehr.

Autor: Prof. Dr. Marco Wölfe

Wissenschaftlicher Leiter der Steinbeis-Institute von DIA und VWA. Studierte und promovierte VWL an der Uni Freiburg mit den Schwerpunkten Finanzmärkte, Marktstruktur und Statistik.

Vertritt in der Lehre das Rechnungswesen, die Volkswirtschaftslehre und forscht im Bereich der Markteffizienz und der Immobilienwirtschaft.



Betriebswirt/in VWA jetzt noch attraktiver

Neue Studien- und Prüfungsordnung der VWA Freiburg

Im Studiengang „Betriebswirt/in (VWA)“ der VWA Freiburg gilt ab diesem Wintersemester 2014/15 eine neue Studien- und Prüfungsordnung.

Sie soll das Studium zum/zur Betriebswirt/in (VWA) noch attraktiver machen. Die wesentliche Änderung in der **Prüfungsordnung** ist, dass der Anteil studienbegleitend erbrachter Prüfungsleistungen deutlich angehoben wird. Während bisher fast ausschließlich die in der Blockprüfung nach dem 6-semesterigen Studium erbrachten Leistungen die Abschlussnote bestimmen, werden künftig 50 % der insgesamt zum erfolgreichen Abschluss zu erwerbenden Leistungspunkte studienbegleitend zu erbringen sein. Vorteil für die Studierenden: Während des Studiums erlernter Stoff fließt gleich in die Gesamtstudienleistung ein. Die Gesamtnote ist nicht so stark von der Tagesform zum Abschlussexamen abhängig. Bei den studienbegleitenden Prüfungen soll möglichst viel Flexibilität für die Studierenden gegeben sein. Daher werden deutlich mehr Klausuren angeboten, als Studienleistungen erbracht werden müssen. In BWL müssen von acht studienbegleitend angebotenen Klausuren vier, in VWL und Jura von jeweils sechs angebotenen Klausuren jeweils drei erfolgreich abgeschlossen werden.

Das Blockexamen wird aber, wenn auch mit vermindertem Anteil an der Gesamtnote, weiterhin beibehalten. Dies erlaubt,

das Verständnis für die übergreifenden Zusammenhänge der einzelnen fachlichen Teilgebiete, wie sie für die Praxis typisch sind, zu prüfen. Im Abschlussexamen bleibt es daher bei den schriftlichen Prüfungen in den Fächern BWL, VWL und Recht. Auch die mündlichen Prüfungen in diesen drei Fächern sowie der freie Vortrag bleiben bestehen.

Die Studienleitung hat die Umstellung auf die neue Prüfungsordnung genutzt, um auch verschiedene **Anpassungen** in der Fächerstruktur und den **Studieninhalten** vorzunehmen. Unsere Stärke und unser Profil ist bewusst beibehalten worden: Wir ergänzen die betriebswirtschaftlichen Studieninhalte durch einen hohen Anteil von Lehrinhalten in VWL und Recht. Dies ist, da sind wir uns sicher, für die Erweiterung des fachlichen Horizonts der Studierenden und für ihre Qualifikation für höhere berufliche Positionen sehr hilfreich. Hier heben wir uns deutlich von zahlreichen, stark auf betriebswirtschaftliche Inhalte konzentrierten Studienangeboten und –konzepten von Mitbewerbern ab. In das Curriculum in BWL haben neue fachliche Schwerpunkte Eingang gefunden, die der Entwicklung in der Theorie und den Herausforderungen der unternehmerischen Praxis Rechnung tragen. So legen wir jetzt besonderes Gewicht auf Fächer wie Strategische Unternehmensführung, Moderne Fertigungs- und Logistikkonzepte, Controlling und Internationale Rechnungslegung. In VWL werden künftig die Aspekte staatlichen Handelns auf der Einnahmenseite (Steuer-

politik) und der Ausgabenseite (Fragen der Staatsverschuldung, der Einwirkung auf Konjunktur und Wachstum, Politische Herausforderungen und Ansätze der Sozialen Sicherung und der Gestaltung des Arbeitsmarktes) ein stärkeres Gewicht erhalten. Ein zunehmender Teil unserer Studierenden zum/zur Betriebswirt/in (VWA) strebt parallel den akademischen Abschluss zum Bachelor of Arts (B.A.) in Business Administration oder in Health Management an, den wir in Kooperation mit der Steinbeis Hochschule Berlin anbieten. Mit den nun auf den Weg gebrachten Veränderungen der Studien- und Prüfungsordnung sind wir sicher, nicht nur ein zukunftsfähiges Konzept für unseren Betriebswirt/in (VWA), sondern auch eine noch bessere Verknüpfung der Anforderungen der beiden Studienwege geschaffen und damit die Attraktivität unserer Studienangebote gesteigert zu haben.

Autor:
Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Prof. Dr. Heinz Rehkugler war von 1977 bis 2005 Universitätsprofessor, seit 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Banken an der Universität Freiburg. Er ist seit 2010 Professor für Immobilieninvestments an der Steinbeis Hochschule Berlin. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Immobilienökonomie sowie die Analyse von Unternehmen und Finanzprodukten. Er ist Studienleiter der DIA und Akademischer Leiter des CRES. Zahlreiche Publikationen zu den Themengebieten Finanzwirtschaft und Immobilien.

Ergebnisse der Absolventenbefragung

Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) im August 2014

Die Auswertung der großen Absolventenbefragung vom August dieses Jahres der DIA liegt zwischenzeitlich vor. Zunächst unser herzlicher Dank für die tolle Resonanz von rd. 20% Rücklaufquote der Absolventen seit 1972.

Überragend ist die Aussage, dass 98% aller Teilnehmer ein Studium an der Deutschen Immobilien-Akademie erneut aufnehmen würden und 97% die DIA Ihren Kollegen oder Mitarbeitern als Partner für Ihre berufliche Weiterbildung empfehlen. Dieses Ergebnis ist für uns Ansporn und Bestätigung zu gleich. Unser Ziel ist es, auch in Zukunft ein hochwertiges und zukunftsorientiertes Programm für unsere Studierenden und für die Branche anzubieten.

Im Detail zeigt die Absolventenbefragung ein umfassendes Bild der Akzeptanz der Bildungsabschlüsse, die durch die Deutsche Immobilien-Akademie in den letzten rd. 40 Jahren vergeben wurden. Bemerkenswert ist die große Resonanz insbesondere älterer Absolventen, die Ihre Abschlüsse teilweise vor mehr als 10-15 Jahren erworben haben. Hier war die Quote der abgegebenen Fragebögen besonders hoch.

Doch nun zu den Einzelergebnissen: Rund 2/3 der Befragten gaben an, dass sich nach Abschluss der beruflichen Weiterbildung an der DIA Ihre berufliche Position, das Gehalt oder die Personalverantwortung positiv verändert hat. Auffällig ist dabei, dass neben dem Einkommen an erster Stelle auch die Position im Unternehmen und die soziale Stellung als wesentliche Verän-

derungen wahrgenommen werden. Diese Rückmeldungen lassen den Schluss zu, dass Wissen einen wesentlichen Schlüssel zum beruflichen Erfolg darstellt.

Interessant sind auch die Antworten, die sich auf einen Stellenwechsel nach Abschluss der Weiterbildung beziehen: Es sind nur rd. 1/3 der Befragten nach Ihrem Studienabschluss in eine neue Unternehmung gewechselt. 2/3 verbleiben in Ihren Unternehmen, die sich auch regelmäßig an den Weiterbildungskosten und/oder Urlaubs-/Freistellungstagen beteiligen. Diese Aussage dürfte insbesondere für Entscheider in den immobilienwirtschaftlichen Unternehmen relevant sein. Schließlich bedeutet die Investition in das Humankapital nicht zwangsläufig eine Abwanderung des qualifizierten Personals!

Der Anteil der Absolventen, die nach dem Abschluss eine neue Aufgabe angenommen haben, ist überwiegend den Schritt in die Selbstständigkeit gegangen, mit einigem Abstand folgten die Aussagen „Wechsel in eine höhere Position“ und „Wechsel des Geschäftsfeldes“.

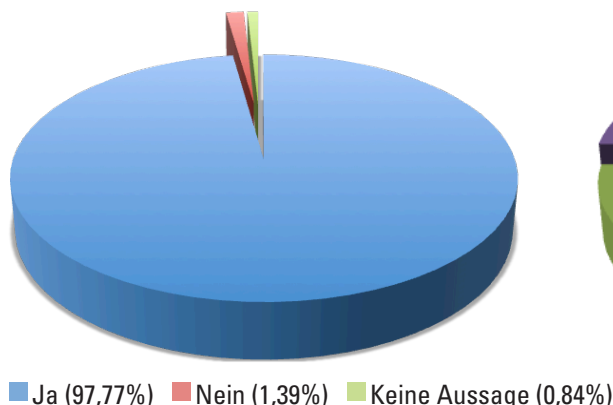
Die Analyse des Bildungsprogramms der DIA erfolgte ebenfalls mit einigen Fragen. So wurden unsere Absolventen z.B. nach den wesentlichen Argumenten für die Aufnahme eines Studiengangs an der Deutschen Immobilien-Akademie gefragt. Fast gleich auf mit rd. 80-85 % der abgegebenen Stimmen wurde die Durchführung in Blocksemestern und die Qualität der Referenten genannt. Der Studienort Freiburg ist mit rd. 60 % der Stimmen bereits etwas

abgeschlagen. Dieser Wert hat uns etwas überrascht, da der gefühlte Eindruck einen weitaus größeren Anteil der Stadt Freiburg und das damit verbundene Angebot an „Freizeitaktivitäten“ erwarten ließ. Einen geringen Einfluss hat die Preisgestaltung der DIA auf die Entscheidung für die berufliche Weiterbildung. An dieser Stelle aber der Hinweis, dass nun nicht an der Preisschraube gedreht wird. Die Gemeinnützigkeit der Akademie steht im Fokus unseres Interesses und damit auch die Möglichkeit für Berufseinsteiger, eine bezahlbare Aus- und Weiterbildung zu erhalten.

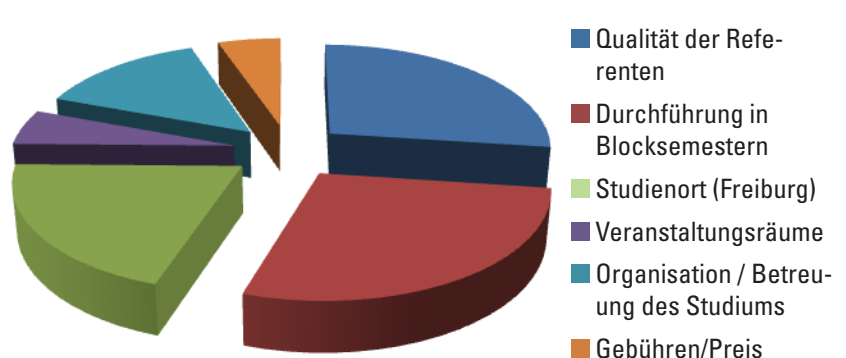
Besonders stolz sind wir auf die Antworten der zwei - aus unserer Sicht wesentlichen - Fragen: „Würden Sie zurückblickend Ihr Studium an der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) erneut aufnehmen?“ und „Würden Sie anderen, z.B. Kollegen oder Mitarbeitern, ein Studium an der DIA empfehlen?“. Mit positiven Rückmeldungen von 98 % und 97 % erhalten wir Ergebnisse, mit denen selbst bei kühnen Erwartungen, niemand gerechnet hat. Diese Aussagen sind für uns Ansporn und Bestätigung zu gleich. Wir werden auch in der Zukunft versuchen, das in uns gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Teilnehmern, die dieses Ergebnis ermöglicht haben, ganz herzlich bedanken. Auch für die vielen Hinweise und Anregungen, die uns im Rahmen der Befragung erreicht haben. Die Auswertung und spätere Umsetzung der Wünsche und Anregungen wird sicherlich etwas Zeit in Anspruch nehmen.

Würden Sie zurückblickend Ihr Studium an der Deutschen Immobilien Akademie (DIA) erneut aufnehmen?



Was sind die wesentlichen Argumente, die für das Studium an der DIA sprechen?



Prof. Dr. Heinz Rehkugler – herzlichen Glückwunsch zum 70. Geburtstag!



Der 70. Geburtstag von Prof. Dr. Heinz Rehkugler war Anlass für eine kleine Feierstunde im Haus der Akademien. Dr. Norbert Euba konnte im Namen des Vorstands der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie und des Aufsichtsrats der Deutschen Immobilien-Akademie zahlreiche Gäste begrüßen.

Zunächst einige persönliche Daten zum Jubilar: Nach Studium und Assistentenzeit in München, einem Ausflug als Mitinhaber und Unternehmensberater in die Freie Wirtschaft, hatte Prof. Heinz Rehkugler einen Lehrstuhl in Bremen und Bamberg inne. 1994 folgte er einem Ruf nach Freiburg und übernahm dort den Lehrstuhl für Fi-

nanzwirtschaft und Banken. Damit war der weitere Weg zur Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg und deren Tochter Deutsche Immobilien-Akademie fast schon vorgezeichnet. Seine Hauptarbeitsgebiete erweiterte und konzentrierte er auf die Bereiche Immobilienökonomie, die Analyse von Unternehmen und Finanzprodukte mit quantitativen Methoden und privatem Vermögensmanagement.

Nachdem der stv. Studienleiter Prof. Wolfgang Hilke seine aktive Dozententätigkeit im Sommersemester 2008 beendete und auch als Mitglied der Studienleitung bei der VWA ausschied, konnte Prof. Rehkugler für diese Aufgabe gewonnen werden. In diesem Jahr wurde die Studienleitung bei der VWA erneut neu gewählt. Für Prof. Francke, der als Gesamtstudienleiter ausschied, übernahm er am 01.05.2014 die wissenschaftliche Gesamtverantwortung bei der VWA. Bei der Deutschen Immobilien-Akademie, als Tochter der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie und des Immobilienverbandes Deutschland, wurden in dieser Zeit ebenfalls weitere Studiengänge entwickelt. In Kooperation mit der Steinbeis Hochschule Berlin entstand das Institut "Center for Real Estate Studies" CRES in dem er gemeinsam mit Prof. Michael Lister und jüngst mit Prof. Marco Wölflé die Studienleitung übernahm.

Dabei galt es zunächst, die DIA und das CRES-Institut auch wissenschaftlich zu "branden". Als Vorsitzender des Preiskomitees für die jährlichen Forschungspreise der DIA und von dieser ausgelobt für die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, als Vertrauensmann des IVD bei der Frage von Nachfolgeregelungen und Geschäftsübergaben, als Leiter der Expertengruppe "Immobilien" der DVFA, wie bei der Erstellung und Beurteilung von wissenschaftlichen Arbeiten und der Teilnahme an öffentlichen Ausschreibungen, konnte und kann so die Immobilienwirtschaft das gesamte Leistungsspektrum der wissenschaftlichen Kompetenz in Freiburg zur Kenntnis nehmen. Die Ehrung seines Wirkens durch seine Schüler mit der Festschrift, insbesondere mit Schwerpunkt "Finanz- und Immobilienwirtschaft", ist damit eine ausgezeichnete Gelegenheit, das Lebenswerk von Prof. Rehkugler zu würdigen. Die DIA, VWA, DIA-Consulting gratulieren Prof. Rehkugler herzlich zu seinem Geburtstag und freuen sich auf eine auch in der Zukunft so gute und erfolgreiche Zusammenarbeit.

*Die Festschrift kann bezogen werden:
Aspekte aus der Finanz- und Immobilienwirtschaft
Thorsten Poddi/Felix Schindler, Uhlenbruch Verlag, Bad Soden/Ts. (ISBN 978-3-933207-81-4)*



Das Jahr 2014





Bedeutung der Beleihungswernermittlung im Kreditgeschäft

In den Kreditinstituten ist seit einiger Zeit zu beobachten, dass sich die qualitativen Anforderungen an die Durchführung von Bankgeschäften ständig erhöhen. Hierzu gehört auch, dass bei der Bestimmung von Beleihungswerten mehr und mehr auf professionelle Sachverständige zurückgegriffen wird. Umgekehrt müssen Bankkunden erkennen und Sachverständige verstehen, welche Konsequenzen sich aus ihrem Handeln ergeben. Vor diesem Hintergrund soll nachfolgend die Bedeutung der Beleihungswernermittlung im Kreditgeschäft herausgearbeitet werden.

Das Deckungsbeitragsschema als Basis

Grundsätzlich werden alle Geschäfte in einem Kreditinstitut einer Vor- und Nachkalkulation unterzogen. Kreditinstitute verwenden dabei unterschiedliche Reihenfolgen der einzubeziehenden Elemente, integrieren aber insgesamt stets die gleichen Komponenten:

Marge
(Kundenzinssatz - Refinanzierungszinssatz)
+/- Provision
- Risikoprämie
- Betriebskosten
- Eigenkapitalkosten
= Deckungsbeitrag

Dieses Schema wird umgekehrt auch dazu benutzt, um Kundenzinssätze zu bestimmen. Beispielhaft wird nachfolgend der Zinssatz für ein Darlehen über 500.000 EUR festgelegt.

Refinanzierungsmittel:	2,000%	10.000 EUR
+ Eigenkapitalkosten:	0,576%	2.880 EUR
+ Betriebskosten:	0,700%	3.500 EUR
+ Risikoprämie:	0,400%	2.000 EUR
- Provisionserlös:	0,500%	2.500 EUR
= Kundenzinssatz:	3,176%	15.880 EUR

Die Immobilienversicherung wirkt sich somit bei der Vorkalkulation auf zwei Komponenten aus. Zum einen ergibt sich die Risikoprämie aus der Gleichung:

$(\text{Kreditvolumen} - \text{Immobilienbesicherung}) \times \text{Ausfallwahrscheinlichkeit} = \text{Risikoprämie}$

Zum anderen resultieren die Eigenkapitalkosten aus der Verknüpfung verschiedener Komponenten, in denen wiederum die Immobilienbesicherung eine wichtige Rolle spielt. Die einzusetzende dreistufige Formel lautet:

$\text{Eigenmittelunterlegung} = \text{Kapital in Höhe der Verlustgefahr}$

$\text{Verlustgefahr} = \text{Kreditvolumen} - \text{Wert der Immobilienbesicherung}$

$\text{Eigenkapitalkosten} = \text{Eigenmittelunterlegung} \times \text{Ziel-Rentabilität}$

Für das vorangegangene Beispiel ergeben sich hierzu Eigenkapitalkosten in Höhe von 2.880 EUR = 19.200 EUR x 15%.

Schon diese Beispiele zeigen, dass der Bewertung der Immobilie als Sicherheit offenbar eine große Bedeutung zukommt. Je nachdem, welche Werte eingesetzt werden, ergeben sich mehr oder weniger hohe Blankoanteile. Und diese Blankoanteile machen den Kredit letztendlich teurer. Vor diesem Hintergrund soll nun detaillierter analysiert werden, welche Rolle die Immobilienbewertung im Rahmen der Eigenmittelunterlegung spielt. Hierauf aufbauend kann anschließend erörtert werden, wie sich die Beleihungswernermittlung auf die Höhe der Risikoprämie niederschlägt.

Immobilienbewertung und Eigenmittelunterlegung

Zur Bestimmung der Eigenmittelunterlegung (EMU) werden verschiedene Verfahren eingesetzt. Aufsichtlich wird zwischen dem Standardansatz und dem Internal Rating Based Approach (IRBA) differenziert. Daneben können und sollen die Institute

auch eigenständige Ansätze anwenden. Dazu wird mithilfe unterschiedlichster Verfahren der Value at Risk quantifiziert.

In der für alle Kreditinstitute geltenden Verordnung Capital Requirement Regulation CRR wird festgelegt, welche Eigenmittelunterlegung für Kredite einzuhalten ist. Für das Verständnis dieses Systems müssen zunächst einige Begriffe definiert beziehungsweise erklärt werden. Dabei wird auf die Definitionen aus der CRR zurückgegriffen.

Der Beleihungswert bezeichnet den Wert einer Immobilie, der bei einer vorsichtigen Bewertung ihrer künftigen Marktgängigkeit unter Berücksichtigung ihrer langfristigen, dauerhaften Eigenschaften, der normalen und örtlichen Marktbedingungen, der derzeitigen Nutzung sowie angemessener Alternativnutzungen bestimmt wird. Der Marktwert umfasst den im Hinblick auf Immobilien geschätzten Betrag, zu dem die Immobilie am Tag der Bewertung nach angemessener Vermarktung im Rahmen eines zu marktüblichen Konditionen getätigten Geschäfts, das die Parteien in Kenntnis der Sachlage, umsichtig und ohne Zwang abschließen, von einem veräußerungswilligen Verkäufer auf einen kaufwilligen Käufer übergehen dürfte. Mit Hilfe von Risikogewichten wird der im gesamten Kreditvolumen vermutete Risikoanteil bestimmt, indem das Kreditvolumen mit diesem Risikogewicht multipliziert wird. Für Risikopositionen, die durch Grundpfandrechte auf Wohnimmobilien besichert sind, setzt die zuständige Behörde ein Risikogewicht zwischen 35 % und 150 % an. Die Nutzung erfolgt überwiegend wohnwirtschaftlich. Demgegenüber wird für Risikopositionen, die durch Gewerbeimmobilien besichert sind, ein Risikogewicht zwischen 50 % und 150 % verwendet. Die Nutzung erfolgt zu Gewerbezecken.

Für die Berechnung der Eigenmittelunterlegung und der Eigenkapitalkosten wird die Definition weiterer Komponenten benötigt. Das Geschäftsvolumen entspricht dem finanziellen Volumen eines Finanzgeschäfts, z. B. dem Kreditbetrag. Das Risikopositionsvolumen stellt denjenigen Teil des Geschäftsvolumens dar, der

mit einem bestimmten Risikogewicht angerechnet wird. Dieses Risikogewicht ist derjenige Prozentsatz, mit dem ein Risikopositionsvolumen auf den Gesamtrisikobetrag angerechnet wird. Das angerechnete Risikopositionsvolumen ergibt sich, indem das Risikogewicht mit dem Risikopositionsvolumen multipliziert wird. Das Gesamtrisikovolumen entspricht der Summe aller mit dem Risikogewicht multiplizierten Risikopositionsvolumina bzw. Summe aller angerechneten Risikopositionsvolumina.

Standardansatz

Im Standardansatz wird der Gesamtrisikobetrag mit pauschalen Werten ermittelt und der daraus resultierende Betrag mit 8 % Eigenmitteln unterlegt. Der grundpfandrechtlich besicherte Teil von Wohnimmobilien wird dabei mit mindestens 35 %, derjenige von Gewerbeimmobilien mit mindestens 50 % angerechnet. Der grundpfandrechtlich gesicherte Teil darf

- bei Wohnimmobilien 80 % vom Markt- und Beleihungswert, -
- bei Gewerbeimmobilien 50% des Marktwertes und 60% des Beleihungswertes,

nicht übersteigen. Der unbesicherte Teil wird mit 100% angerechnet.

Die Eigenmittelunterlegung einer Wohnimmobilie ergibt sich in Abhängigkeit vom ermittelten Markt- bzw. Beleihungswert in einem mehrstufigen Prozess. Für das vorangehende Beispiel einer Wohnimmobilie gilt:

Darlehen 500.000 EUR

Marktwert = Beleihungswert
= 500.000 EUR

Grundpfandrechtlich gesicherter Teil:
500.000 EUR x 80% = 400.000 EUR

Angerechnetes Risikopositionsvolumen für besicherten Teil:

400.000 EUR x 35% = 140.000 EUR

Unbesicherter Teil:

500.000 EUR – 400.000 EUR = 100.000 EUR

Angerechnetes Risikopositionsvolumen für den unbesicherten Teil:

100.000 EUR x 100% = 100.000 EUR

Gesamtrisikobetrag:

140.000 EUR + 100.000 EUR = 240.000 EUR

Eigenmittelunterlegung:

240.000 EUR x 8% = 19.200 EUR

Aus diesem Vorgehen ergeben sich zwei zentrale Konsequenzen. Zum einen muss die Bank über ausreichend freie Eigenmittel verfügen, um den Kredit überhaupt vergeben zu können. Zum anderen verursacht die Eigenmittelunterlegung Kosten, die der Kreditnehmer zahlen muss. Im Beispiel würden sich bei einer geplanten Ziel-Rendite in Höhe von 15 % Eigenkapitalkosten in Höhe von 2880 EUR ergeben (19.200 EUR x 15% = 2.880 EUR), was zu einem Zinsanteil in Höhe von 0,576 % führen würde (2.880 EUR / 500.000 EUR = 0,576 %). In der nachfolgenden Abbildung werden die Ergebnisse für Wohn- und Gewerbeimmobilien bei Beleihungswerten von 500.000 EUR und 400.000 EUR gegenübergestellt.

	Wohnimmobilie		Gewerbeimmobilie	
	MW=BW = 400.000	MW=BW = 500.000	MW=BW = 400.000	MW=BW = 500.000
Maximal anerkannte Besicherung	400.000 EUR x 80% = 320.000 EUR	400.000 EUR	00.000 EUR x 50% = 200.000 EUR	250.000 EUR
Angerechnetes Risikopositionsvolumen	320.000 EUR x 35% = 112.000 EUR	140.000 EUR	200.000 EUR x 50% = 100.000 EUR	125.000 EUR
Unbesicherter Teil	500.000 EUR – 320.000 EUR = 180.000 EUR	100.000 EUR	500.000 – 200.000 EUR = 300.000 EUR	250.000 EUR
Angerechnetes Risikopositionsvolumen	180.000 x 100% = 180.000 EUR	100.000 EUR	300.000 EUR x 100% = 300.000 EUR	250.000 EUR
Gesamtrisikobetrag	112.000 EUR + 180.000 EUR = 292.000 EUR	240.000 EUR	100.000 EUR + 300.000 EUR = 400.000 EUR	375.000 EUR
Eigenmittelunterlegung	292.000 EUR x 8% = 23.360 EUR	19.200 EUR	400.000 x 8% = 32.000 EUR	30.000 EUR
Eigenkapitalkosten	23.360 EUR x 15% = 3.504 EUR	2.880 EUR	32.000 EUR x 15% = 4.800 EUR	4.500 EUR
Eigenkapitalkosten in %	3.504 EUR / 500.000 EUR = 0,7008%	0,576 %	4.800 EUR / 500.000 EUR = 0,96%	0,80%

(BW=Beleihungswert; MW=Marktwert)



IRB-Ansatz

Im IRB-Ansatz werden verschiedene Parameter in eine komplexe Formel eingesetzt, um den Gesamtrisikobetrag zu ermitteln. Für die Formel wird der Sicherheitenwert benötigt, um die Kennziffer Loss Given Default LGD zu quantifizieren. Der LGD entspricht dem geschätzten Blankoanteil des Kredites bei Ausfall des Kreditnehmers, also dem Term „1- Besicherungsquote“. Auf Basis des ermittelten Beleihungswertes wird der potenzielle Verlust geschätzt. Aus der LGD und anderen in die Formel einzusetzenden Parametern resultiert

schließlich der „intern“ bestimmte Anrechnungsbetrag bzw. der Gesamtrisikobetrag. Die Eigenkapitalunterlegung und die Eigenkapitalkosten resultieren aus dem bereits bekannten Berechnungsschema. Auch hier beeinflusst die Immobilienbewertung – nunmehr indirekt über die LGD - die Höhe der Eigenmittelunterlegung.

Interner Ansatz

Im internen Risikomodell wird die Höhe der Eigenmittelunterlegung über den Value at Risk bestimmt. Zuerst wird mit der Grundgleichung des Kreditrisikos

der erwartete Verlust (=Risikoprämie) bestimmt. Es gilt:

Erwarteter Verlust – Ausfallrate x Kreditvolumen x (1- Besicherungsquote).

Für das Beispiel bedeutet dies:

$2.000 \text{ EUR} = 2\% \times 500.000 \text{ EUR} \times (1 - (500.000 \text{ EUR} \times 80\%) / 500.000 \text{ EUR})$

Anschließend lässt man die Parameter schwanken und ermittelt den unerwarteten Verlust (= Value at Risk).

Der unerwartete Verlust bzw. der VaR entspricht der notwendigen Eigenmittelunterlegung. Die Eigenkapitalkosten resultieren erneut aus der bereits bekannten Berechnung. Auch hier beeinflusst also die Immobilienbewertung über die Besicherungsquote die Höhe der Eigenmittelunterlegung.

	MW=BW= 500.000 EUR	MW=BW= 400.000 EUR
Sicherheitenwert	500.000 EUR x 80% = 400.000 EUR	400.000 EUR x 80% = 320.000 EUR
Verlust	500.000 EUR – 400.000 EUR = 100.000 EUR	500.000 EUR – 320.000 EUR = 180.000 EUR
LGD	100.000 EUR / 500.000 EUR = 20%	180.000 EUR / 500.000 EUR = 36%

(Ausfallrate x (1+ Veränderungsrate der Ausfallrate))	(2% x (1+100%))
x (Kreditvolumen x (1 + Veränderungssatz des Kreditvolumens))	x (500.000 EUR x (1 + 0%))
x (1 - Besicherungsquote x (1 - Veränderungsrate der Besicherungsquote))	x (1 - 80% x (1 - 50%))
- Erwarteter Verlust	- 2.000 EUR
= Value at Risk	= 10.000 EUR

Risikoprämie in Abhängigkeit von Immobiliensicherheiten

Die Risikoprämie stellt ein Entgelt für den von der Bank erwarteten Verlust dar. Um diesen erwarteten Verlust (expected loss) quantifizieren zu können, werden die Kreditnehmer zunächst einem Rating unterworfen. Über Daten zum Einkommen und Vermögen des Kreditnehmers, unabhängig davon, ob es sich bei diesem um eine natürliche oder juristische Person handelt, wird dessen Bonität geprüft. Anschließend wird der Kreditnehmer einer Ratingklasse zugeordnet. Für jede der zuvor definierten und voneinander abgegrenzten Ratingklassen wird die sogenannte Ausfallrate ermittelt. Sie erklärt, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Kreditnehmer der jeweiligen Ratingklasse ausfällt. Wenn 20 von 1.000 Kreditnehmern einer Ratingklasse in der Vergangenheit ihren Kredit nicht ordnungsgemäß bedient haben, ergibt sich für diese Klasse eine durchschnittliche Ausfallrate von 2% = 20 / 1.000.

Wenn alle 1.000 jeweils einen Kredit über 500 TEUR aufgenommen haben und niemand eine Sicherheit hinterlegt hat, muss die Bank bei einem Gesamtvolumen von

500 Mio. EUR = 1.000 x 500 TEUR herausgegebener Kredite mit einem Ausfallvolumen von 10 Mio. EUR = 20 x 500 TEUR rechnen. Deshalb wird sie jedem Kreditnehmer eine Risikoprämie in Höhe von 2% des Kreditbetrags in Rechnung stellen (= 10 Mio. EUR / 500 Mio. EUR). Das entspricht pro Kredit einem Betrag von 10 TEUR = 2% x 500 TEUR. So kommen bei 1.000 Kreditnehmern 10 Mio. EUR = 1.000 x 10 TEUR Risikoprämie zusammen, mit denen der im Durchschnitt erwartete Verlust kompensiert werden kann.

Diese Kalkulation ändert sich natürlich, wenn eine Immobiliensicherheit bereitgestellt wird. Im Beispiel soll die Immobilie zur Besicherung des Darlehens erneut mit 400.000 EUR bewertet werden. Der Verlust reduziert sich dann auf 100.000 EUR pro Kredit (500.000 EUR

– 400.000 EUR), insgesamt also auf 2 Mio. EUR = 20 x 100 TEUR. Die Risikoprämie beträgt dann nur noch 0,4% = 2 Mio. EUR / 500 Mio. EUR bzw. 2.000 EUR = 500 TEUR x 0,4% pro Kreditnehmer.

Die Differenz zwischen dem Kreditbetrag und dem Sicherheitenwert wird als Blankovolumen bezeichnet. Nur dieses Blankovolumen ist aus Sicht der Bank ausfallgefährdet. Deshalb muss auch nur für diesen Teil eines Kredits eine Risikoprämie bezahlt werden.

Zusammenfassender Vergleich

Die nachfolgende Abbildung fasst die zuvor gewonnen Zahlen am Beispiel einer Wohnimmobilie zusammen. Es wird deutlich, dass die Höhe des vom Sachverständigen ermittelten Beleihungswertes den Kundenzins maßgeblich beeinflusst.

Autor:

Professor Dr. Michael Lister

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

	MW 500.000		MW 400.000		Delta	
Refinanzierungsmittel	2%	10.000	2%	10.000	0%	0
Eigenkapitalkosten	0,576%	2.880	0,7008%	3.504	0,1248	624
Betriebskosten	0,7	3.500	0,7%	3.500	0%	0
Risikoprämie	0,4%	2.000	0,72%	3.600	0,32%	1.600
Kundenzins	3,676%	18.380	4,1208%	20.604	0,4448%	2.224



2. Aufbaustudiengang

zum/zur

Beleihungswertgutachter/in (DIA)

Immobilienbewertung im Umfeld und für Kreditinstitute mit Vorbereitung auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO/IEC 17024

Durchführung vom
04. – 09.05.2015 in Freiburg i. Br.

Wir haben Ihr Interesse
geweckt? Fordern Sie
detaillierte Unterlagen an:

www.dia.de

Mit dem neuen Angebot bietet die DIA Ihren Absolventen des Sachverständigenstudiengangs eine intensive Vorbereitung auf die Tätigkeit als Beleihungswertgutachter für Kreditinstitute. Mit dem Abschluss und der Zertifizierungsprüfung nach DIN EN ISO/IEC 17024 erfüllen Sie die geforderten Standards der BelWertV.



Deutsche Immobilien-Akademie
an der Universität Freiburg

Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Telefon: 0761 207-550
Telefax: 0761 207-5533
E-Mail: akademie@dia.de
Homepage: www.dia.de



Absolventenportrait

Christian Riesterer

Bürgermeister von Gottenheim



INPUT

Herr Riesterer, Sie sind im April dieses Jahr das Amt des Bürgermeisters für Gottenheim angetreten. Mit über 70% der Stimmen ist Ihnen dies im ersten Wahlgang gelungen. Nach nun 7 Monaten im Amt, wie fühlen Sie sich?

Christian Riesterer

Ich fühle mich sehr gut. Ich bin in Gottenheim sehr gut angekommen und fühle mich hier sehr wohl. Ich habe eine sehr gute Mannschaft um mich, die mich unterstützt und die Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat ist sehr gut und konstruktiv. Von den Bürgerinnen und Bürgern fühle ich mich gut angenommen, das spürt man einfach. Es macht Spaß hier in Gottenheim Bürgermeister zu sein. Es war für mich die richtige Entscheidung!

INPUT

Vor der Zeit in Gottenheim waren Sie ja bereits in Ballrechten-Dottingen Hauptamtsleiter und das über 12 Jahre. Nach 12 Jahren fällt ein Abschied sicherlich nicht leicht. Wie muß man sich so einen Entscheidungsprozess – beispielsweise auch innerhalb der Familie – vorstellen?

Christian Riesterer

Den Gedanken Bürgermeister zu werden hatte ich immer in mir. Mal mehr mal weniger. Aber nach 12 Jahren Hauptamtsleiter und mit 48 Jahren fragt man sich schon „mach' ich nochmal was anderes?“ Für mich kam bei einer beruflichen Weiterentwicklung nur das Ziel Bürgermeister zu werden in Frage. Hier mussten aber die Rahmenbedingungen stimmen. In Gottenheim stimmten die Rahmenbedingungen und wir haben alles sehr intensiv in der Familie besprochen. Ohne die Unterstützung der Familie geht das alles nicht.

INPUT

Nach der Ausbildung zum Verwaltungsfachwirt haben Sie über die VWA Freiburg zwei weitere Ausbildungsziele erreicht, den Betriebswirt (VWA) und den Mediator (VWA). Wie sind Sie auf die VWA gestoßen und welche Erfahrung haben Sie mit der VWA gemacht?

Christian Riesterer

Ich habe damals als ich den Betriebswirt gemacht habe eine Weiterbildungsmöglichkeit gesucht, die ich nebenberuflich machen konnte. Ziemlich schnell bin ich dann bei der VWA in Freiburg fündig geworden.



Das Studium und die Ausbildung zum Mediator waren sehr anspruchsvoll und intensiv.

Man benötigt einen unglaublichen Durchhaltewillen. Die VWA ist sehr gut organisiert und hat nach meiner Meinung sehr gute Dozenten. Auch die Ausbildung zum Mediator war inhaltlich und organisatorisch sehr gut. Ich würd alles wieder so machen!

INPUT

Wie konnten Sie die beiden VWA Ausbildungen in Ihren Berufsweg einbinden?

Christian Riesterer

Ich habe mich seit ich berufstätig bin immer regelmäßig fortgebildet. Ich bin Verwaltungsfachwirt und Betriebswirt. Dazu habe ich eine Ausbildung als Mediator. Das sind für mich grundlegende Ausbildungen, die ich benötige um meinen Beruf als Bürgermeister auszuüben.

INPUT

Was muß nach Ihrer Meinung ein „VWA-Starter“ mitbringen um seinen Weg bei der VWA auch erfolgreich abschließen zu können?

Christian Riesterer

Ein gutes Durchhaltevermögen und Gelassenheit.

INPUT

Der Arbeitstag ist durch den Wechsel nach Gottenheim sicherlich noch zeitintensiver als zuvor. Bleibt noch Zeit für die Familie oder auch für ein Hobby oder einen Sport?

Christian Riesterer

Ehrlich gesagt habe ich leider sehr wenig Zeit für andere Dinge. Mein Tag fängt früh an und hört in der Regel sehr spät auf. Wenn ich Zeit habe gehe ich mit meiner Frau joggen, walken oder radeln. Das beschränkt sich aber meist auf das Wochenende, wenn die Termine nicht ganz so dicht gedrängt sind. Da ich begeisterter Skifahrer bin freue ich mich darauf im Winter mal zwei, drei Tage zum Skifahren zu gehen.

INPUT

Herr Riesterer, vielen Dank für das Gespräch. Wir wünschen weiterhin viel Kraft für den beruflichen Weg!





INFOPOST
Ein Service der Deutschen Post

alumni immo
freiburg

**KOMPETENZEN
VERBINDEN.**



Über 700 aktive
Mitglieder

Alumni Immo Freiburg

Es war schlichtweg der simple Gedanke, einen Freundeskreis aus dem Kreis der Absolventen der Deutschen Immobilien Akademie (DIA) und Verwaltungs- und Wirtschafts- Akademie (VWA) mit den folgenden Zielen zu gründen.

- Kontaktpflege
- Aufbau und Pflege eines Alumni-Netzwerkes
- Weiterbildung
- Image- und Profilbildung

Der Mitgliedsbeitrag beträgt z.Zt. 50,00€ jährlich. Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist ein abgeschlossenes Studium an der DIA/VWA in Freiburg.

www.alumni-immo-freiburg.de