



Zeitschrift für die Praxis

input

Ausgabe 2020
6,50 Euro

ISSN 1433-2019
Verwaltung | Wirtschaft |
Immobilienwirtschaft



alumni immo
freiburg



IRRWEGE ZUM BEZAHLBAREN WOHNRAUM

Zwischen der Mietpreisfalle und Kaufpreisinflation

Effektives Arbeiten im Home Office **Führen auf Distanz** Datenschutz-
Grundverordnung – Was geschah bisher? **Madman-Theory 2.0 – Donald Trump**
und die Logik der Unvernunft Agiles Projektmanagement mit SCRUM

Social Media Manager/in (VWA)

- Twittern, Posten, Liken – mit System und Erfolg
- Professionelle Kommunikation im Social Web
- Strategie-Entwicklung für soziale Netzwerke

6. März – 26. September 2020



Marketing Manager/in (VWA)

- Marketingstrategien professionell entwickeln
- Direkter Wissenstransfer in den Job
- 12 Präsenzmodule (Freitagabend und Samstag)

9. Oktober 2020 – 3. Juli 2021

Jetzt informieren!



www.vwa-freiburg.de

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

Alle Welt spricht von der Digitalen Transformation als größte Herausforderung für Unternehmen. Gemeint sind unter anderem Veränderungen in der Kommunikation, das Weiterentwickeln von IT-Systemen und der Einsatz von neuen Technologien. Im Rahmen dieser diversen Digitalisierungsstrategien nimmt damit auch der Wissenstransfer eine neue Rolle ein. Wir sind also alle aufgefordert, uns digital auf den Weg zu machen und die Veränderungsprozesse beruflich und privat aktiv anzugehen. Dazu bedarf es in vielen Bereichen einer professionellen Unterstützung und Begleitung. Das ist nicht nur **Ihre** Herausforderung, sondern auch unsere. VWA, DIA und unsere Transferinstitute arbeiten mit Experten zusammen, die Anleitung, Begleitung mithin Lernen bieten können. Und wir sorgen als Bildungspartner dafür, dass Sie den richtigen Weg sicher gehen können.

Als Bildungspartner sehen wir es auch als unsere Aufgabe an, Sie regelmäßig mit aktuellem Wissen aus der (Immobilien-)Wirtschaft zu versorgen. Vor Ihnen liegt darum die neue Ausgabe von **input** mit zahlreichen Informationsmöglichkeiten in bewährt fokussierter

Form. Nutzen Sie die spannenden Beiträge und halten Sie sich auf dem Laufenden. Damit erweitern Sie nicht nur Ihre Kenntnisse, sondern auch Ihr persönliches Know-how.



Unter dem Stichwort „Mehr Raum für Bildung“ entstehen im Haus der Akademien derzeit zusätzlich neue Seminarräume. Denn wir legen, neben der hochwertigen Inhalte unserer Programme, auch großen Wert auf eine gute Erreichbarkeit durch die zentrale Lage, die Ausstattung der Räume mit Technik, Infrastruktur und Service. Das gesamte Bildungsprogramm der Akademien haben wir übrigens auf unseren Webseiten veröffentlicht. Ich bin mir sicher, dass Sie dort genau

die Veranstaltung finden, die Sie derzeit suchen. Soweit Sie es wünschen, beraten wir Sie gerne und jederzeit auch persönlich.

Mit besten Wünschen für ein erfolgreiches Jahr verbleibe ich

Ihr Peter Graf
Geschäftsführer VWA und DIA

INHALT

Irrwege zum bezahlbaren Wohnraum – Zwischen der Mietpreisfalle und Kaufpreis-inflation	4
Effektives Arbeiten im Home Office	12
Führen auf Distanz	14
Datenschutz-Grundverordnung – Was geschah bisher?	16
Madman-Theory 2.0 – Donald Trump und die Logik der Unvernunft	19
Agiles Projektmanagement mit SCRUM	23
26. Freiburger Immobilientage	27
Das Elektroauto als Klimaretter?	30
Absolventenportrait: Marcel Abel	32
Duales Studium in neuer Form – ideal für den Mittelstand	34

Impressum

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

ISSN 1433-2019
Herausgeber: Peter Graf
Redaktion: VWA Freiburg
Verantwortlich: Christian Heinrich
Bilder: Adobe Stock, iStock, Autoren

Produktion:
Seiler + Kunz GmbH
Weißenlenstraße 3
79108 Freiburg
www.seiler-kunz.de

Druck:
Hofmann Druck
Am Weiher Schloss 8
79312 Emmendingen
www.hofmann-druck.de

alumni immo
freiburg



IRRWEGE ZUM BEZAHLBAREN WOHNRAUM

Zwischen der Mietpreisfalle und Kaufpreisinflation

Von Prof. em. Dr. Dr. h. c. Hans-Hermann Francke



Nachdem in den vergangenen Jahren die Miet- und Kaufpreise für Wohnimmobilien in Deutschland teilweise erheblich gestiegen sind, wurde die Herstellung von bezahlbarem Wohnraum als eine vordringliche Aufgabe der

Politik bezeichnet. In der Folge kam es dann zu heftigen Auseinandersetzungen in der politischen und medialen Öffentlichkeit, wie insbesondere eine Senkung der Mietpreise erreicht werden könne.

Dabei wurden teilweise ordnungspolitisch absurde Vorschläge gemacht, wie z.B. die Enteignungen von gewerblichen Wohnungsvermietern und umfassenden Mietpreisstopps. Dass dadurch die notwendigen privaten Investitionen in den Wohnimmobilienbestand verhindert werden, wurde von den politischen Verantwortlichen ignoriert. Stattdessen wurde gefordert, in großem Umfang neue Sozialwohnungen zu errichten. Außerdem schlug eine Baulandkommission vor, private Eigentümer von Grundstücken zum Bauen oder Verkauf zu zwingen und Vorkaufsrechte der Kommunen zu stärken. Dem privaten Markt wurde die Fähigkeit abgesprochen, die sogenannte „neue Wohnungsnot“ in Deutschland zu verringern

Auf diese politischen Irrwege ist man geraten, weil die Merkmale und Mechanismen funktionsfähiger Immobilienmärkte aufgrund von Unkenntnis oder politischem Opportunismus grob missachtet wurden. Dabei sind Marktungleichgewichte durch Fehlentscheidungen und unglückliche externe Rahmenbedingungen eher verstärkt als beseitigt worden. Weil man die Grenzen und realistischen Möglichkeiten zur Herstellung von bezahlbarem Wohnraum nicht erkannte oder nicht akzeptieren wollte, versäumte man zugleich, zukunftsgerichte Strukturen der Wohnungsmärkte zu schaffen.

MERKMALE & MECHANISMEN FUNKTIONSFÄHIGER IMMOBILIENMÄRKTE

Das theoretische Standardmodell für die relative Entwicklung von Miet- und Kaufpreisen auf Wohnimmobilienmärkten ist das sogenannte „user cost“-Modell. Es postuliert, dass Miet- und Kaufpreise sich in längerer zeitlicher Frist aneinander angleichen; denn unabhängig davon, ob die Immobilie gekauft oder gemietet wird, der erworbene Nutzen ist gleichermaßen das Gut „Wohnen“. Miet- und Kaufpreise werden dabei nach der

Methode der „discounted-cash-flows“ durch Abzinsung der jeweils erwarteten Nettozahlungs- und Nutzenströmen errechnet und miteinander verglichen.

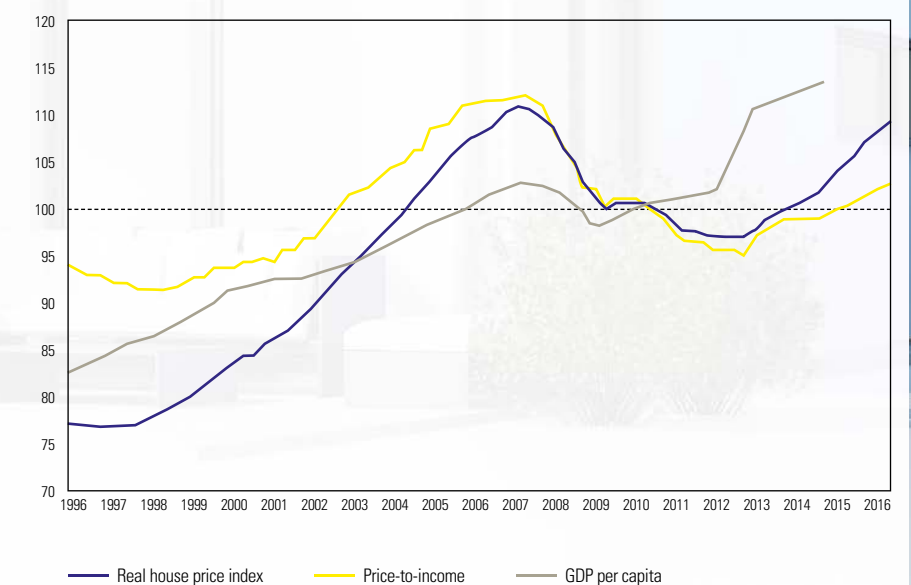
Der Anpassungsprozess zum Gleichgewicht zwischen Markt- und Kaufpreis erfolgt so, dass die Nachfrage nach Wohnimmobilien sich primär auf das jeweils preisgünstigere Angebot – im Sinne von Miet- oder Kaufobjekten – richtet. Dadurch steigt aber dessen Preis so weit und so lange, bis er der Alternative entspricht. Liegt z. B. die Situation vor, dass die Kaufpreise die Mietpreise übertreffen, werden mehr Mietmöglichkeiten nachgefragt. Dadurch steigen die Mietpreise, bis sie den Kaufpreisen gleichen. Bei umgekehrter Ausgangssituation, also höheren Mietpreisen, erfolgt im Anpassungsprozess der Anstieg der Kaufpreise bis zum neuen Gleichgewicht mit den Mietpreisen.

Das Tempo dieser Veränderung hängt vom Zusammenwirken zahlreicher Bestimmungsfaktoren ab. Neben der Mobilität der Nachfrager sind die Intensität der konjunkturellen Veränderungsprozesse und die Wachstums-

kräfte von großer Bedeutung. Beide wirken über die zinsadjustierten Erschwinglichkeitsziffern, also die verfügbaren Einkommen im Verhältnis zum relevanten Immobilienmiet- und Kaufpreisniveau, auf die Dynamik. Die Herstellung von Gleichgewichten bedeutet dann, dass auch die Wohnraumversorgung den vorhandenen Zahlungsbereitschaften bzw. Möglichkeiten der Nachfrage nach dem Gut „Wohnen“ entspricht. Weltweit gibt es für dieses „user cost“-Modell eine relativ gute empirische Evidenz, solange funktionsfähige Immobilienmärkte vorhanden sind.

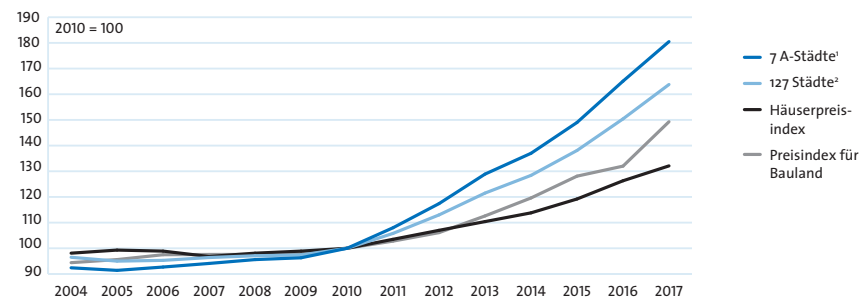
Die Grafik zeigt den engen Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Hauspreise und dem Erschwinglichkeitsindex. Dabei läuft das BIP-Wachstum beiden Kennziffern mit ca. 1-2 Jahre voraus. Ab 2010 beschleunigt sich das BIP-Wachstum. Der Lead beträgt nun 2-3 Jahre, d. h., Hauspreise und Erschwinglichkeit folgen dem BIP-Wachstum mit längerer Verzögerung. Die Immobilienkonjunktur verliert dadurch den unmittelbaren Anschluss an die BIP-Dynamik. Dabei steigen die Preise immer schneller als die Verbesserung der Erschwinglichkeit.

Entwicklung der Hauspreise im OECD-Durchschnitt im Vergleich zur Erschwinglichkeit und BIP-Wachstum (1996 – 2016)
Quelle: OECD Analytical House Price Database 2018



Preisentwicklung für Wohnimmobilien in Deutschland (2004 – 2017)

Quelle: Zentraler Immobilienausschuss (ZIA), Frühjahrsgutachten 2019, S. 57



1 Eigentumswohnungen und Reihenhäuser in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart

2 Eigentumswohnungen und Reihenhäuser in den 127 größten Städten Deutschlands

Quelle: Deutsche Bundesbank, Statistisches Bundesamt

URSACHEN DES ANSTIEGS DER MIET- UND KAUFPREISE IN DEUTSCHLAND

Auch für Deutschland markiert 2010 einen wichtigen Wendepunkt für den Zusammenhang von BIP-Wachstum und der Entwicklung der Hauspreise sowie Erschwinglichkeitskennziffern drei Jahre später (also 2013). Das BIP-Wachstum steigt kräftig wie in den anderen OECD-Ländern auch, und die Zunahme der Hauspreise übertrifft die der Erschwinglichkeitskennziffern. Dafür sind vor allem drei externe Schocks ursächlich: erstens die extreme expansive Geldpolitik der EZB, zweitens eine verstärkte Binnenwanderung in sogenannte „Schwarmstädte“ sowie drittens die sich aufbauende Welle Flüchtender, die 2015 ihren Höhepunkt erreicht.

Insbesondere in den sogenannten 7A-Städten (Regionalzentren und Universitätsstädte) kommt es zu einer erheblichen Zunahme der Kaufpreise sowie – etwas später und in geringerem Umfang – der Mietpreise für Wohnimmobilien (Vgl. Siedenbiedel, Ch. Mieten hinken den Immobilienpreisen hinterher, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), 18.04.2019, S. 27). Für Deutschland ist diese Situation vor allem deshalb ungewohnt, weil es bis dahin auch im internationalen Vergleich eine weitgehend gute und preiswerte Versorgung mit Wohnimmobilien aufweist. Das gilt zwar immer noch, denn

im Durchschnitt beträgt die Erschwinglichkeitskennziffer 26% (2018) des verfügbaren Einkommens. Aber in den 7A-Städten (z.B. München) beträgt sie ca. 36%, so dass hier eine neue „Wohnungsnot“ empfunden wird.

Die extrem expansive Geldpolitik der EZB war die geldpolitische Reaktion auf die weltweite Immobilien- und Finanzmarktkrise, die sich – ausgehend von den USA (2006) – ausbreitete und die Existenz des Eurosystems gefährdete. Allerdings blieben die Stabilisierungserfolge der Leitzinssenkungen lange unbefriedigend. Doch als der EZB-Präsident Mario Draghi in einer programmatischen Rede 2012 in London verkündete, alles nötige zu tun, um das Eurosystem zu retten („Whatever it takes!“), begannen die umfänglichen Offenmarktkäufe der Zentralbank die gewünschte Wirkung zu entfalten. Davon betroffen waren zunächst vor allem die Vermögensmärkte, also Anleihen, Aktien und Immobilien. Deren Preise stiegen immer schneller. Gleichzeitig sanken die Kreditzinsen und die umlaufende Zentralbankgeldmenge wuchs kräftig. Die Zunahme der Beschäftigung und Einkommen erfolgte langsamer, so dass die Verbesserung der Erschwinglichkeit hinter dem Anstieg der Hauspreise zurückblieb.

Die verstärkte Binnenwanderung, insbesondere junger Menschen, in attraktive „Schwarmstädte“ führte dort zu Wohnungs-

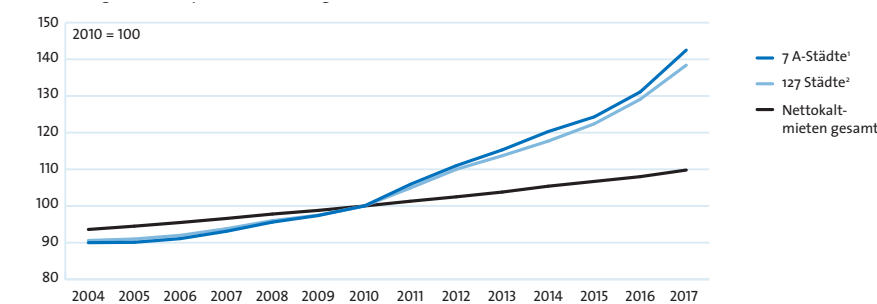
verknappungen. Diese wurden auch deshalb intensiver, weil sie mit einer wachsenden sogenannten „Versingelung“, also der Bildung von Einpersonenhaushalten, einherging. Diese fragen pro Kopf mehr Wohnraum nach, verfügen aber oft nur über geringe Einkommen, z.B. weil sie sich noch in Ausbildungsverhältnissen befinden oder Studiengänge absolvieren. So wurde der Mangel an Wohnraum für diese Gruppe von Nachfragern besonders fühlbar.

Schließlich war die ansteigende Welle von Flüchtenden aus dem von Krieg, Übervölkerung und Armut betroffenen Krisenregionen des Nahen Ostens und Afrikas zusätzlich ursächlich für den fehlenden Wohnraum in den Städten Deutschlands. Auch wenn diese häufig Asylsuchenden anfänglich in Sammelunterkünften untergebracht werden, tragen sie durch das Bemühen, einen Teil von ihnen gesellschaftlich zu integrieren, zur Übernachtung auf den städtischen Wohnimmobilienmärkten bei. Der Höhepunkt des Zustroms von Asylsuchenden war 2015 durch die zeitweise völlig offenen Grenzen Deutschlands begründet. Aber auch zurzeit (also 2019) beträgt die Anzahl derartiger Zuwanderer noch etwa 200 000 pro Jahr, also die Einwohnerzahl einer mittleren deutschen Großstadt.



Mietpreisentwicklung für Wohnraum in Deutschland (2004 – 2017)

Quelle: ZIA, Frühjahrsgutachten 2019, S. 56



1 Neuvermietungen in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München und Stuttgart

2 Neuvermietungen in den 127 größten Städten Deutschlands

Quelle: Deutsche Bundesbank

UNGÜNSTIGE RAHMENBEDINGUNGEN UND VERFEHLTE MARKTEINGRIFFE

Der kräftige Anstieg der Nachfrage nach Wohnimmobilien wirkte sich auch deshalb schnell preistreibend aus, weil die Märkte in den Jahren vor 2013 durch kräftige Steuererhöhungen und die Zunahme administrierter Preise der Wohnnebenkosten stark belastet waren. Insbesondere die Grunderwerbssteuer war durch eine unzureichende Berücksichtigung im horizontalen Finanzausgleich seit der Föderalismusreform des Jahres 2006 auf das doppelte Aufkommen angestiegen (2018: ca. 14 Mrd. €), weil die meisten Bundesländer (ausgenommen Bayern und Sachsen) insgesamt 27 Steuersatzerhöhungen verfügten (Vgl. Francke, H.-H., Ärgernis Grunderwerbssteuer, in: Input 2019). Ebenso wurde, häufig von ärmeren Kommunen, die Belastung mit Grundsteuern durch Erhöhungen der Hebesätze drastisch erhöht, obwohl eine Reform der Grundsteuer vom Bundesverfassungsgericht seit langem angemahnt war. Die Bautätigkeit insgesamt war seit längerem rückläufig gewesen, weil die Bauvorschriften immer restriktiver wurden, um ökologischen Zielen angesichts der wachsenden Klimabelastung zu entsprechen. Die Bereitstellung staatlichen Baulands erfolgte nur zu kräftig steigenden Preisen, um die öffentlichen Einnahmen zu erhöhen und die bebaute Fläche in Deutschland aus Gründen des Naturschutzes zu begrenzen.

Zusätzlich stiegen insbesondere die administrierten Preise für Wärme und Stromversorgung, um die ehrgeizige Wende zu erneuerbaren Energieträgern zu finanzieren.

Vor diesem Hintergrund sollte der Anstieg der Mieten gebremst werden, um die vermeintlich „wichtigste sozialpolitische Herausforderung“ zu bewältigen. Dazu wurde eine Reihe von regulierenden Markteingriffen beschlossen. Hervorzuheben ist neben anderen, z.B. Kappungsgrenzen und Mietspiegelbestimmungen, vor allem die sogenannte „Mietpreisbremse“. Sie sollte verhindern, dass bei Neuvermietungen Mietsteigerungen frei verhandelbar waren, sondern begrenzt blieben. Aber die Mietpreisbremse erwies sich bald als überwiegend wirkungslos, weil es den einkommensstärkeren Wohnungssuchenden häufig gelang, einkommensschwächere Nachfrager durch ihre überlegene Bonität zu verdrängen.

Die später beschlossenen öffentlichen Förderungen der Bautätigkeit trafen auf einen Markt, der bereits durch einen immer stärkeren Preisanstieg gekennzeichnet war, weil die Angebotskräfte weitgehend ausgelastet waren und die Nachfrager angesichts extrem niedriger Bauzinsen häufig dazu verleitet wurden, ihre Belastbarkeit zu überschätzen. Zusätzliche Subventionen, wie die Einführung von Sonderabschreibungen (5% in den ersten vier Jahren nach Baufertigstellung)

sowie ein Baukindergeld (Zuschuss von 12.000,00 EUR je Kind für 10 Jahre nach Antragsstellung) erzeugten nur zusätzliche Baupreissteigerungen durch Mitnahmeeffekte.

VERSTÄRKUNG DER MARKT- UNGLEICHGEWICHTE

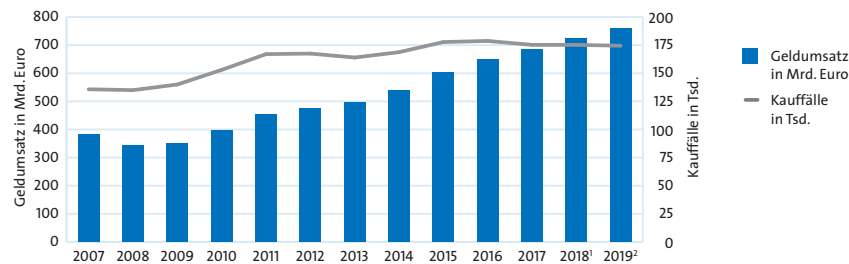
Weil die o. a. Markteingriffe notwendige Mieterpreiserhöhungen verzögerten, verhinderten sie gleichzeitig Steigerungen der Baufertigstellungen. Dadurch verstärkten sich die Ungleichgewichte auf den Wohnimmobilienmärkten weiter, d. h. das Wachstum der Kaufpreise (WP) übertraf das Wachstum der Mietpreise (WR) deutlich: $WP > WR$ (Vgl. Siedenbiedel, Ch. Mieten hinken den Immobilienpreisen hinterher, in: FAZ, 18.04.2019, S. 27).

In der Folge nahm die Konkurrenz der Nachfrager nach zu mietenden Wohnungen weiter zu, wobei der dadurch ausgelöste Verdrängungsprozess einkommensschwacher Wohnungssuchender an Schärfe gewann und nun auch Wohnquartiere erreichte, die bisher zu den Niedrigpreissegmenten gehörten. Einkommensstärkere potentielle Wohnungskäufer wurden von den (zu) hohen Kaufpreisen abgeschreckt. Vor allem gelangten auch Investoren an Rentabilitätsgrenzen, weil sie die notwendigen Bruttoanfangsrenditen von ca. 4% nicht mehr immer erreichen konnten. In der Konsequenz stiegen in den hochpreisigen Quartieren der 7A-Städte (z. B. München) die Werte der Transaktionen weiter, obwohl deren Anzahl abnahm.

Für eine Rückkehr zu einem Gleichgewicht von Miet- und Kaufpreisen ($P=R$) hätte es entweder eines weiteren Anstiegs der Mietpreise ($R\uparrow$) oder einer Senkung der Kaufpreise ($P\downarrow$) bedurft. Weil die Politik steigende Mieten ihren Wählern nicht zumuten wollte und auf die wesentlichen Ursachen der Kaufpreissteigerungen, die zu niedrigen Zinssätzen, keinen direkten Einfluss hatte, wurden ordnungspolitisch gefährliche weitere Eingriffe in die Marktprozesse verfügt.

Transaktionsrückgang bei steigenden Geldumsätzen

Quelle: ZIA, Frühjahrsgutachten 2019, S. 234



¹ Schätzung

² Prognose GEWOS

Der Begriff Wohnimmobilien umfasst folgende sektorale Teilmärkte: baureifes Wohnbauland, Ein- und Zweifamilienhäuser, Mehrfamilienhäuser (inkl. gemischt genutzter Gebäude mit überwiegender Wohnnutzung), Wohnungseigentum (Eigentumswohnungen inkl. zu geringen Teilen Teileigentum).

Quelle: GEWOS-Immobilienmarktanalyse IMA®, Gutachterausschüsse für Grundstückswerte

Dabei wäre es durchaus möglich gewesen, für Entspannungen auf den Miet- und Kaufmärkten zu sorgen. So hätten Steuersenkungen oder gar Abschaffungen der Grunderwerbs- und Grundsteuer erhebliche Entlastungen gebracht (zusammen ca. 28 Mrd. €) (Vgl. Francke, H.-H. Ärgernis Grunderwerbssteuer, in Input 2019). Ebenso wären Senkungen der administrierten Preise für die „Warmkosten“ des Wohnens hilfreich gewesen. Aber die verantwortlichen Politiker lehnten diese Möglichkeiten ab, obwohl die seit 2010 steigenden Steuereinnahmen dazu vorhanden waren. Ursächlich für diese fiskalische „Raffgier“ waren vor allem zwei Motive. Erstens wollte man die Haushaltsüberschüsse für Ausweitungen der Sozialausgaben verwenden, weil man sich dadurch den Gewinn von Wählerstimmen erhoffte. Zweitens fürchtete man die schwierigen Verhandlungen auf der Ebene der Bundesländer, die von den Steuersenkungen direkt betroffen gewesen wären und die man nicht durch veränderte Beteiligungen am Aufkommen der Mehrwert- und Einkommenssteuern kompensieren wollte. So trugen die Regierungsparteien dazu bei, ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren.

ORDNUNGSPOLITISCHE BANKROTTERKLÄRUNG

Unter dem Eindruck anhaltender Proteste und Demonstrationen gegen den angeblichen „Mietenwahnsinn“ kam es dann in Berlin

zur ordnungspolitischen Bankrotterklärung. Ein Mitarbeiter des Bezirksamtes Berlin-Pankow hatte in einem Beitrag in der „Juristen Zeitung“ die Meinung vertreten, dass es den deutschen Bundesländern durchaus erlaubt sei, sich jeweils eigene Mietpreisrechte zu geben. Daraufhin erhoben Politiker der SPD, Grünen und Linken die Forderung, die Mieten in Berlin zu senken, festzuschreiben und für längere Zeit auf diesem Niveau zu deckeln. Außerdem sollten größere Wohnungsvermietungsunternehmen enteignet werden. Durch eine Unterschriftensammlung wurde ein Volksbegehren an den Berliner Senat gerichtet, endlich die „Notbremse“ gegen den vermeintlichen Mietwucher zu ziehen. Die Beschlüsse der Berliner Wohnungspolitik erschrecken auch deshalb so sehr, weil dort die schlimmen Erfahrungen mit der Wohnungszwangswirtschaft der ehemaligen DDR eigentlich noch relativ lebendig sein müssen. Die DDR hatte die Wohnungspolitik der Nationalsozialisten fortgesetzt und verschärft, welche schon 1936 für ganz Deutschland einen Mietendeckel angeordnet hatten. Dieser Mietendeckel führte zu einer wachsenden Lücke zwischen Einnahmen und Ausgaben der Wohnungswirtschaft. In der Folge verfiel der Altbau Bestand immer mehr, trotz hoher Subventionen. Neubauten genügten niedrigsten Standards nicht und wurden als „Arbeiterschließfächer“ verhöhnt. Ende 1989 – trotz Abwanderung von fast 5 Mio. DDR-Bürgern – übertraf die Zahl der Wohnungs-

suchenden mit knapp 800.000 die entsprechende Zahl von 1950. (Vgl. Knabe, H., Von Hausbesetzern und Arbeiterschließfächern, in: FAZ, 01.08.2019)

Nach heftigen bundesweiten Diskussionen wurde dann schließlich ein fünfjähriger Mietdeckel für Berlin beschlossen. Auf die Enteignungsforderung wurde zwar verzichtet, weil das ohnehin überschuldete Berlin dazu finanziell nicht in der Lage gewesen wäre. Aber auch so blieben verfassungsrechtliche Bedenken, eine kaum abzuschätzende Schädigung der marktwirtschaftlichen Verlässlichkeit Deutschlands sowie eine nachhaltige Störung der Funktionsfähigkeit der Immobilienmärkte zurück. So ist zu erwarten, dass vor allem das eigentliche Ziel der Beschlüsse, einkommensschwache Mieter zu schützen, verfehlt werden wird; denn nun sind Investitionen sowohl in Bestandsimmobilien als auch Neubauten weitgehend unrentabel geworden und werden unterbleiben. Deshalb werden noch weniger Wohnungen auf den Markt kommen, um die sich Wohnungssuchende überhaupt bewerben können. Dadurch wird die Attraktivität Berlins als Zuzugsmetropole deutlich abnehmen. Weil dann für Zuwanderer nur noch der Wohnungskauf möglich ist, wird der Druck auf die Kaufpreise immer größer.

Man könnte die Entwicklung in Berlin als eine für die Stadt typische bedauerliche Kuriosität abtun, doch steht zu befürchten, dass auch in anderen deutschen Bundesländern das schlechte Beispiel Schule machen wird; denn die in Deutschland für die Zukunft zu erwartenden politischen Kräfteverhältnisse scheinen auf eine Zunahme linksgerichteter Parteibündnisse hinzudeuten. Jedenfalls existieren bereits zahlreiche Ankündigungen aus diesem Parteispektrum, ebenfalls – wie in Berlin – ähnliche Regulierungen des Wohnimmobilienmarktes anzustreben. Wenn es dazu käme, wären die negativen Folgen für ausländische Immobilieninvesti-

tionen in Deutschland kaum absehbar. Als Hoffnung für den Bestand der bisherigen marktwirtschaftlichen Fundierung des deutschen Wohnimmobilienmarktes bleibt allerdings noch, dass die Mietendeckelung gegen fundamentale Garantien der freien Gestaltung des Privateigentums verstößt, die im Grundgesetz festgelegt sind. Die zu erwartenden diesbezüglichen gerichtlichen Auseinandersetzungen werden dies klären müssen.

SICHERUNG BEZAHLBAREN WOHNRAUMS DURCH DEN ÖFFENTLICHEN ERWERB VON SOZIALWOHNUNGEN?

Im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung um die Deckelung der Mieten in Berlin, wurde immer wieder die Forderung erhoben, verstärkt Sozialwohnungen durch den Staat zu erwerben oder zu bauen. Hintergrund dieser Pläne war, dass die Stadt Berlin in

Aber der alte Streit über die Vor- und Nachteile einer Objekt- gegenüber einer Subjekt-förderung ist inzwischen wieder aktuell und scheint sich zugunsten der Objektförderung, also durch die Bereitstellungen von Sozialwohnungen durch die öffentliche Hand, neu zu beleben.

In der Bundesrepublik Deutschland wurden Sozialwohnungen zur Behebung einer echten Wohnungsnot vor allem in den sechziger und siebziger Jahren flächendeckend in zahlreichen deutschen Großstädten errichtet, die unter den Zerstörungen des zweiten Weltkrieges besonders gelitten hatten. Bauträger und spätere Eigentümer dieser häufig als kompakte Siedlungen in einfacher Architektur in den städtischen Randgebieten errichteten Wohnquartiere waren überwiegend staatliche und gemeinwirtschaftliche Wohnungsgesellschaften. Für die dort einziehenden Bewohner – meist in der damaligen

der Ausgrenzung sozial Schwacher. Die Probleme des gemeinschaftlichen Miteinanders eskalierten nicht selten, vor allem zu Lasten von Kindern, die in diesen Brennpunkten gesellschaftlicher Konflikte aufwuchsen. Später kam es auch zu baulichen Vernachlässigungen derartiger Großsiedlungen, weil angesichts niedriger Mieteinnahmen den Trägern die Kraft zur Pflege und Renovierung fehlte. Wegen dieser Probleme wurden immer mehr derartige Sozialwohnungen privatisiert, wenn sie nicht – wie nach der deutschen Wiedervereinigung in den neuen Bundesländern – sogar abgerissen („Rückbau“) wurden.

Dagegen setzte sich später immer stärker eine Subjektförderung in der Wohnungspolitik durch, indem Zuschüsse zu den Wohnkosten im Rahmen der allgemeinen sozialen Sicherungspolitik gewährt wurden. Damit konnten Hilfen zielgerichtet in Bezug auf die Bedürftigkeit der Empfänger gestaltet werden. Vor allem wurden negative Erfahrungen mit dem Sozialwohnungssystem, wie z. B. die Ghettobildung, Verwahrlosung und Fehlbelegungsprobleme, vermieden. Angesichts dieser Vorteile der Subjektförderung bleibt die Forderung nach mehr Sozialwohnungen, also der Rückkehr zur Objektförderung, unverstärkt.

MARKTORIENTIERTE FÖRDERUNG DES WOHN-IMMOBILIENANGEBOTS

Unabhängig von der sozialpolitischen sinnvollen Art, das Wohnimmobilienangebot für Bedürftige zu fördern, haben die heftigen politischen Auseinandersetzungen um knappen städtischen Wohnraum eine erhebliche Konzeptlosigkeit der Akteure offenbart. Dabei erscheinen drei Problemkreise von besonderer Bedeutung. Erstens fehlt es an fundamentalem ökonomischem Verständnis der Motive von Wohnungsnachfragern. Zweitens erscheinen die Verantwortlichkeiten der privaten und staatlichen Akteure für die Ent-



den vergangenen Jahren zahlreiche frühere Sozialwohnungen veräußert hatte, die inzwischen vom Erwerber („Deutsche Wohnen AG“) mit Mieterhöhungen überzogen worden waren. Damit wurde eine Wiederholung früherer Fehlentscheidungen in den Mittelpunkt einer Neugestaltung der staatlichen Wohnungspolitik gerückt, von denen man seit längerem glaubte, sie wegen zahlreicher negativer Erfahrungen überwunden zu haben.

Standardstruktur einer vier Personenfamilie – waren das oft langersehnte Befreiungen aus der Enge von Notunterkünften.

Aber was zunächst wertvoll und erwünscht erschien, wurde mit zunehmendem Wohlstand der Gesamtgesellschaft immer fragwürdiger. Weil die besserverdienenden Bewohner diese Satellitenstädte, die zunehmend verarmten, verließen, wurden diese zu Orten

wicklung der Wohnimmobilienmärkte unklar und strittig. Schließlich wird die Bedeutung des Eigentums an Wohnimmobilien für die private Vermögensbildung unterschätzt.

Zu den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Motive der Nachfrage nach Konsumgütern gehört, dass Wohnimmobilien zu den sogenannten „Luxusgütern“ gehören, deren gemeinsames Merkmal ist, dass mit steigenden Einkommen die Nachfrage nach größeren und luxuriöseren Objekten ohne Sättigungstendenzen weiter wächst. Im Gegensatz zu inferioren Gütern, wie z. B. Grundnahrungsmitteln, deren Anteil an den Konsumausga-

für internationale wie nationale Vergleiche. In Europa weisen etwa die reichen skandinavischen Großstädte, wie Kopenhagen, Stockholm und Oslo, besonders schlechte Erschwinglichkeitszahlen auf. Das gleiche gilt für die 7A-Städte in Deutschland. In diesem Sinne sind angespannte Wohnungsmärkte oft ein Wohlstandsindikator und keineswegs unbedingt Anlass für staatliche soziale Unterstützung. Die Verschlechterung der Erschwinglichkeit in Deutschland ist allerdings erst seit wenigen Jahren deutlicher fühlbar und erzeugt einen plötzlichen Anpassungsdruck zu Lasten anderer Konsumgewohnheiten.



ben mit steigenden Einkommen abnimmt, sind die Ausgaben für das Gut „Wohnen“ also superior. Die Konsumforschung hat dazu robuste empirische Untersuchungen und Ursachenanalysen vorgelegt. Zu letzteren gehören die natürliche Knappheit bebaubaren Bodens in verkehrsgünstiger Lage, aber auch demografische Entwicklungen wie das Bevölkerungswachstum und Migrationsbewegungen.

Für die Erschwinglichkeitskennzahlen bedeutet dies, dass gerade in sehr wohlhabenden Staaten und Bevölkerungsansammlungen oft schlechte Erschwinglichkeitszahlen für die Wohnraumnachfrage gemessen werden. Diese Beobachtungen gelten sowohl

Bezüglich der Verantwortung des Staates für die Funktionsfähigkeit der Immobilienmärkte ist Deutschland noch immer stark von den Erfahrungen der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg geprägt. In den Jahren des Wiederaufbaus waren die staatliche Administration und Hilfe ohne Zweifel notwendig. Sie waren durchaus erfolgreich bei der Entstehung und Organisation eines gut funktionierenden Mietmarktes. Allerdings konzentrierte sich die Politik zu lange auf den Bau von Sozialwohnungen. Vernachlässigt wurden staatlich zu finanzierende Rahmenbedingungen der Infrastruktur, wie öffentliche Verkehrswege und mittel. Weil sie aktuell fehlen, fällt es den Bewohnern schnell wachsender Städte schwer, in größeren Entfernungen im Umland

zu wohnen und mit geringem Zeitaufwand zu den Arbeits- und Ausbildungszentren zu pendeln. Gelänge dies, wären die Kosten des Wohnens durchaus deutlich zu senken.

Was in den teuren Städten immer schwerer fällt, ist die private Vermögensbildung von Wohneigentum. Weil diese zu lange unterblieb, ist es heute für viele mittelständische Haushalte nicht mehr möglich, im selbstgenutzten eigenen Wohnraum zu leben. Mit ca. 48% weist Deutschland im internationalen Vergleich einen der geringsten Werte für das selbst genutzte Wohneigentum auf. Das hat unerwünschte Konsequenzen für die Vermögensverteilung und die Altersvorsorge, weil das Wachstum der Immobilienpreise nur relativ wenigen zu gute kommt. In internationalen Vergleichen belegt Deutschland bei den pro-Kopf Vermögen im europäischen Durchschnitt eher schlechte Plätze. Ebenso gerät die Altersvorsorge, verstärkt durch den Wandel zu immer älter werdenden Einwohnern unter großen staatlichen Finanzierungsdruck. Vererbbares privates Immobilienvermögen fehlt, und die Abhängigkeit von der staatlichen Renten- und Sozialpolitik schränkt die Freiheit der Menschen unnötig und drastisch ein.

WOHNUNGEN BAUEN FÜR DIE ZUKUNFT

Vor diesem Hintergrund sollte die Aufgabe, heute Wohnungen für die Zukunft zu bauen, keineswegs vor allem über die Errichtung von Sozialwohnungen gelöst werden. Stattdessen sollte sich der Staat darum bemühen, für die zukünftig zu erwartenden Wohnungswünsche und Wohnungsnotwendigkeiten geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Dabei gilt es vor allem, kurzfristige Regulierungen zu vermeiden, welche die zukünftigen Entwicklungen unnötig beschränken und festlegen; denn was heute gebaut wird, steht für mindestens zwei Generationen von Bewohnern, also ca. 60 Jahre. Damit gilt es, den zu erwartenden Einkommenssteigerungen gerecht zu werden, welche sich im Sinne der Nachfrage nach dem „Luxusgut Wohnimmobilie“ äußern werden. Da die Knappheiten des Baulandes in den urbanen Zentren immer fühlbarer werden, wäre es unverantwortlich, letzte Reserven durch die Bebauung mit Sozialwohnungen höherwertiger Nutzung zu entziehen. Stattdessen gilt es, Wertsteigerungspotentiale langfristig zu erhalten.

tenden Einkommenssteigerungen gerecht zu werden, welche sich im Sinne der Nachfrage nach dem „Luxusgut Wohnimmobilie“ äußern werden. Da die Knappheiten des Baulandes in den urbanen Zentren immer fühlbarer werden, wäre es unverantwortlich, letzte Reserven durch die Bebauung mit Sozialwohnungen höherwertiger Nutzung zu entziehen. Stattdessen gilt es, Wertsteigerungspotentiale langfristig zu erhalten.

Dass auch für Deutschland die Luxusguthypothese für die Wohnungsnachfrage gilt, zeigt ein kurzer Blick auf aktuelle Statistiken. So teilte das Statistische Bundesamt mit, dass in Deutschland Ende 2018 die Wohnfläche je Einwohner 46,7 m² betrug. Damit wurde gegenüber 1965, als dieser Wert noch bei 22,3 m² lag, mehr als eine Verdoppelung erreicht. Aber auch die Fläche pro Wohnung nahm kontinuierlich zu. Gegenüber 2010 um 5,4 v. H. auf 91,8 m² im Jahr 2018. (Vgl. FAZ, Auf so viel Platz wohnen die Deutschen, 30.07.2019, S. 16)

Die Verlangsamung des Anstiegs der Wohnflächen pro Einwohner seit 2012 ist dabei auf die kräftigen Erhöhungen der Kaufpreise zurückzuführen, die im Gefolge der extrem expansiven Geldpolitik der EZB erfolgten. Allerdings leben die Deutschen, verglichen mit den Einwohnern von Paris oder London, immer noch in relativ paradiesischen Wohnverhältnissen. So wurde für Paris eine Wohnfläche pro Einwohner von 31 m² für das Jahr 2015 mitgeteilt. Allerdings ist man sich hierzulande des überlegenen Wohnkomforts und der vergleichsweise geringeren Einkommensungleichheit gegenüber anderen EU-Staaten nicht bewusst und beklagt zu Unrecht eine zunehmende Verteilungsungerechtigkeit (Vgl. Niehues, J., Ungleichheit zwischen

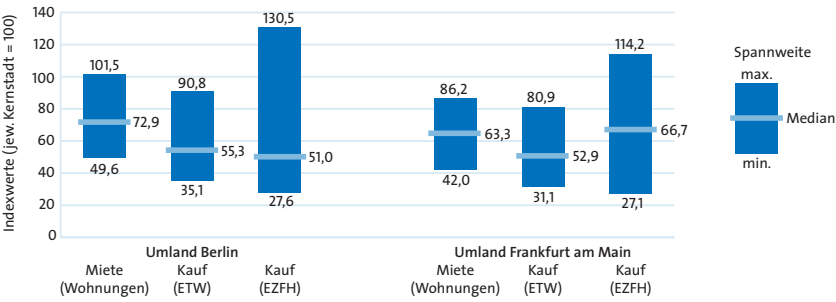
m²-Wohnfläche je Einwohner in Deutschland

Quelle: FAZ, 30.07.2019, S. 16 sowie Stat. Bundesamt

Jahr	2000	2004	2008	2012	2016	2018
m²	39,5	40,8	42,2	46,2	46,3	46,7

Miet- und Kaufpreisniveau in den Gemeinden im Berliner und Frankfurter Umland in Relation zur jeweiligen Kernstadt, 2018

Quelle: ZIA, Frühjahrsgutachten 2019, S. 261



Mittleres Angebotspreisniveau (Median) auf Gemeindeebene, Bestandsobjekte mittlerer Ausstattungsqualität, 40 – 120 m² (Miete, Eigentumswohnungen) bzw. 80 – 240 m² (Ein- und Zweifamilienhäuser)

1 In die Auswertung sind sämtliche Miet- und Kaufpreise in den Umlandkreisen Berlins und Frankfurts aus den ersten drei Quartalen 2018 eingeflossen.

Quelle: ImmobilienScout24, GEWOS

Wunsch, Wahrnehmung und Wirklichkeit, in: FAZ, 26.07.2019, S. 18). Für die Einkommen besteht diese nicht, aber für die Verteilung der Vermögen. Die ungleiche Vermögensverteilung ist zu einem großen Teil durch die staatliche Altersversorgung und die geringe Wohneigentumsquote verursacht. Dass dazu die gegenwärtige Wohnungspolitik erheblich beiträgt, wird von der Mehrzahl der deutschen Bevölkerung nicht verstanden.

Die natürlichen Knappheiten von Wohnflächen in den städtischen Zentren können nicht behoben werden. Umso mehr kommt es darauf an, dass die Verkehrsinfrastrukturen zwischen den Metropolen und deren Umland deutlich verbessert werden. Hier kann der Staat Rahmenbedingungen schaffen, welche die Wohnungsmärkte nachhaltig entlasten, weil die Preismechanismen dann effizientere private Lösungen herbeiführen werden als staatliche Regulierung und der Bau von Sozialwohnungen, welche die Lebensqualität künftiger Generationen beschädigen. Im Übrigen ist schon jetzt eine verstärkte Abwanderung aus den Kernstädten in deren Umland zu beobachten, weil die Preisunterschiede ihre Lenkungsfunktion ausüben.

Die o. a. Grafik (ZIA, Frühjahrsgutachten 2019, S. 261) dokumentiert die aktuellen Unterschiede des Miet- und Kaufpreisniveaus für die Gemeinden im Berliner und Frankfurter Umland in Relation zu den jeweiligen beiden Kernstädten. Es bedarf keiner Markteingriffe des Staates, die sich bald als ordnungspolitische Irrwege erweisen würden. Der Staat ist für die Infrastrukturen zuständig, nicht für die Regulierung des Marktes.

ZUM AUTOR

Prof. em. 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, Aufsichtsratsvorsitzender der DIA Consulting AG.



EFFEKTIVES ARBEITEN IM HOME OFFICE

Telearbeit, umgangssprachlich auch Home Office genannt, ist seit Jahren nicht nur bei den Arbeitnehmern (AN), sondern auch bei den Arbeitgebern (AG) ein bedeutsames Thema geworden.

Bereits 2016 ergab eine Studie des **Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW)**, dass in Deutschland rund 12 Prozent aller Erwerbstätigen teils oder sogar komplett am Computer oder Schreibtisch daheim arbeiten. Das sind fast fünf Millionen aller Erwerbstätigen, davon 2,7 Millionen Angestellte und Beamte. Diese Zahlen machen deutlich, dass Home Office nicht nur für Selbstständige attraktiv sein kann.

DIE UNTERSCHIEDE

Bei **Telearbeit (Home Office)** arbeitet der Arbeitnehmer entweder ganz oder teilweise von zu Hause aus. Nach der Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) sind Telearbeitsplätze vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Mitarbeiter.

Wurde **alternierende Telearbeit**, also ein Wechsel zwischen Büro und Zuhause vereinbart, so wird dem AN in der Firma noch ein Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt bzw. ein Schreibtisch wird mit anderen Kollegen*innen, die ebenfalls abwechselnd arbeiten, geteilt. Dabei ist es üblich, die unterschiedlichen Zeiten, zu denen die AN anwesend sind, rechtzeitig abzusprechen. Diese flexible Konstellation macht es natürlich den AN möglich, z. B. in Freiburg oder in Stuttgart zu leben und in einer anderen Stadt zu arbeiten.

Mobile Arbeit wird hauptsächlich von Außendienstlern geleistet. Mobil heißt hier „viel unterwegs“. Rechtlich fällt das Arbeiten von unterwegs – zum Beispiel im Zug oder Flieger – aber nicht unter den Begriff „Telearbeit“. Mobile AN haben meistens täglich wechselnde Einsatzorte, beispielsweise, wenn sie Kunden oder Lieferanten besuchen. Sie pendeln zwischen Büro in der Firma/Behörde und z. B. den Kunden, arbeiten mit Laptop oder Smartphone und können auf die IT-Infrastruktur des Unternehmens zugreifen.

Im Gegensatz zu anderen Ländern gibt es noch keinen Rechtsanspruch darauf, den Job ganz oder teilweise in Telearbeit zu erledigen. In Deutschland bestimmt (noch) der AG den Arbeitsort seiner AN. Zwar liegen erste Pläne im Bundesarbeitsministerium vor, aber bisher wurde noch nichts entschieden. Deshalb kann der AN eine Telearbeit derzeit nicht einfordern, die Entscheidung unterliegt dem AG. Allerdings kann der AN auch unbesorgt Telearbeit ablehnen mit einer Ausnahme: Die Telearbeit, wurde bereits arbeitsvertraglich festgeschrieben.

In der Regel stellt der AN einen Antrag, der AG prüft u. a. die personellen und sachlichen Voraussetzungen, z. B. der betreffenden Tätigkeit und Einbindung in die organisatorischen Abläufe, Datenschutz, häusliche Voraussetzungen, persönliche Eignung, Selbstverantwortung u.v.m. Nach Einigung des AG und des Betriebs-/Personalrats werden entsprechende Zusatzvereinbarungen zum bisherigen Arbeitsvertrag von beiden Seiten (AN und AG) getroffen.

EIN PAAR BEISPIELE ZUM THEMA „RAHMENBEDINGUNGEN ALLGEMEIN“

Die arbeitsrechtliche Stellung des AN ändert sich nicht durch Telearbeit. Es gelten der klassische Arbeitsvertrag und alle gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen. Ferner darf es keine Benachteiligung bei Aus- und Weiterbildungen geben. Auch die Beurteilungskriterien gelten wie für andere AN, die keine Telearbeit verrichten. Es entstehen auch keine Nachteile für den AN gegenüber den Tätigkeiten im Betrieb. Die Ausstattung des Arbeitsplatzes ist nach den bestehenden Richtlinien vorhanden bzw. zur Verfügung zu stellen. Die Aufgaben, die Arbeitszeiten (Kernarbeitszeit) und Arbeitszeiterfassungen (Leistungsnachweis) sind detailliert zu regeln.

Die Kommunikation mit dem Betriebs-/Personalrat, die Teilnahme und Bewerbung bei internen Wahlen, z. B. Betriebs-/Personalrat sowie die Teilnahme an Betriebsversammlungen sind dem AN zu ermöglichen. Haftungsfragen, Unfallschutz und Datenschutzmaßnahmen müssen vereinbart werden. Der Erhalt eines betrieblichen Arbeitsplatzes sollte gewährleistet sein und eine Beendigung der Telearbeit unter Wahrung von Übergangsfristen zu gewährleisten.

Der AG muss sich ein Zugangsrecht zum Arbeitsplatz nicht nur aus datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten einräumen lassen, sondern auch sicherstellen, seinen arbeitschutzrechtlichen Pflichten zu genügen – siehe Arbeitsschutzgesetz und Arbeitsstättenverordnung. Der AN muss eine Begehung des Telearbeitsplatzes durch den AG (z. B. Fachkraft für Arbeitssicherheit) dulden und er verpflichtet sich, arbeitssicherheitsrechtliche Vorgaben einzuhalten. Aber: Der AG hat keinen Anspruch auf unangemeldeten Zutritt zur Privatwohnung.

Sie haben sich für Telearbeit (Home Office) entschieden?

HIER EIN PAAR TIPPS FÜR „EFFEKTIVES ARBEITEN“

Von zu Hause aus zu arbeiten, ist für viele eine paradiesische Vorstellung. Sie sind zeitlich flexibler, sparen lange Arbeitswege, hätten gleichzeitig jede Menge Zeit, die Sie für sich und den privaten Alltag nutzen könnten usw.

In der Realität bringt Telearbeit allerdings auch einige Nachteile mit sich. Die Ablenkungsgefahr ist außerordentlich hoch, z. B. parallel die Hausarbeit erledigen, die Kinder betreuen, einkaufen, mit dem Hund spazieren gehen etc. Solche Verlockungen lauern überall. Und plötzlich ist alles spannender oder wichtiger als die zu erledigenden Aufgaben. Es wird geschoben = „Aufschieberitis“, und am Ende des Tages müssen Sie feststellen, dass Sie über den ganzen Tag kaum etwas beruflich geschafft haben. Die Aufgaben stapeln sich und das E-Mail-Postfach quirlt über. Nicht zuletzt besteht die Gefahr, dass es zu Frust- und Problemen mit den Kollegen*innen oder dem Vorgesetzten im Büro kommt.

Dieses unbefriedigende Gefühl führt letztendlich dazu, dass Sie selbst am Abend nicht mehr abschalten und Ihre freie Zeit nicht mehr „wirklich“ genießen können, solange die Aufgaben in Ihrem Kopf sind.

Um all dies zu vermeiden, hier ein paar Tipps, die Sie beachten sollten, ganz gleich, ob Sie immer von zu Hause aus arbeiten oder z. B. nur an drei Tagen die Woche:

- Reguläre Arbeitstage und Arbeitszeiten – das A und O
- Eigenes Arbeitszimmer bzw. separater Arbeitsbereich
- Vermeiden Sie (private) Ablenkungen
- Machen Sie regelmäßige Pausen
- Richten Sie tägliche Zeitfenster ein für Telefon- oder Skypekonferenzen mit Ihren Kollegen*innen
- Kleiden Sie sich für's Büro
- Erkennen Sie Ihre Grenzen

Zum guten Schluss

Trotz vieler Vorteile ist das selbstbestimmte und flexible Arbeiten im Home Office nicht für alle geeignet. Es ist Typsache, ob das Arbeiten von zu Hause aus auch gelingt und Sie zufrieden macht, da manche Menschen von außen eine vorgegebene Struktur benötigen und lieber täglich im Büro arbeiten.

Sollten Sie sich aber entschieden haben, ganz oder teilweise von zu Hause aus zu arbeiten, nutzen Sie die Regeln der Selbst- und Zeitmanagementmethoden und üben Sie sich in Ihrer Selbstdisziplin, um Telearbeit zu einem produktiven, ausgeglichenen und gesunden Arbeitstag zu machen.

Ich wünsche Ihnen für Ihre Arbeit viele Erfolge.

ZUR AUTORIN

Ulrike Pelikan ist seit 1990 selbstständige Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung. Ihre Hauptthemen sind das Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation in schriftlicher, verbaler und nonverbaler Form sowie Coachings und Motivationstraining.



SEMINAR-TIPP:
Effektives Arbeiten
im Home Office
13.05.2020

HOME OFFICE UND WANDEL DER ARBEITSWELT

Auf dem Sofa, im Gartenstuhl oder in der Bahn: Home Office ist bei vielen Unternehmen inzwischen Standard. Vier von zehn Arbeitgebern (39 Prozent) geben ihren Mitarbeitern die Freiheit, auch abseits der betrieblichen Büroräume zu arbeiten. In der Digitalwirtschaft ist es ein deutlich höherer Anteil. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung unter mehr als 800 Geschäftsführern und Personalverantwortlichen von Unternehmen im Auftrag des Digitalverbandes Bitkom. Demnach setzt sich ortsunabhängiges Arbeiten in immer mehr Unternehmen durch. Der Politologe und Journalist Markus Albers beschreibt einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, der die klassischen Bürostrukturen auflöst und völlig neue Beschäftigungsformen hervorbringt, die durch flexible und mobile Arbeitsauffassung gekennzeichnet sind. So wird aus der Festanstellung eine Freianstellung, um in Zukunft Leben und Arbeiten harmonischer miteinander zu verbinden.

VIELE ZÖGERN NOCH

Doch wenn man die Realität der Arbeitswelt betrachtet, will man kaum glauben, dass wir in einer Wissensgesellschaft arbeiten, denn unsere Arbeitsstrukturen ähneln immer noch denen einer Industriegesellschaft: Abgesessene Kernarbeitszeit und exzessive Überstunden gelten als Beweis für »echtes« Engagement.

Viele Unternehmen zögern noch: Die Bitkom-Studie legt die Beweggründe dar, was aus Sicht der Unternehmen gegen das Arbeiten im Home Office spricht. Hier werden Aspekte wie die Gleichbehandlung genannt, der motivationsmindernde Einfluss wenn der Austausch mit Kollegen fehlt. Die erschwerte Ansprechbarkeit des Mitarbeitenden und die Schwierigkeiten der Arbeitszeitkontrolle sind weitere Aspekte neben der Sorge um Datensicherheit und abnehmenden Unternehmensidentifikation. Auch arbeitsrechtliche Aspekte legen immer wieder Stolpersteine in den Weg.

VORTEILE LIEGEN AUF DER HAND

Das Arbeiten im Home Office hat eine Vielzahl von Vorteilen: Die abhängig Beschäftigten erhalten mehr Zeitautonomie und ersparen sich das oft zeitaufwendige und stressige Pendeln zum betrieblichen Arbeitsplatz. Das entlastet den Verkehr. Der Arbeitgeberseite eröffnen sich günstige Möglichkeiten, Produktivitätspotentiale zu erschließen bis hin zu räumlichen Aspekten wie dem »desk-sharing«, d.h. der Platzbedarf im Büro reduziert sich. Viele Mitarbeitende sind motivierter und können auf diese Weise überhaupt wieder ins Berufsleben einsteigen, z.B. nach Erziehungszeiten.

Natürlich kann nicht jede Tätigkeit von zu Hause ausgeübt werden. »Digitale Technologien ermöglichen es, unabhängig von Zeit und Ort zu arbeiten. Home Office wird für immer mehr Beschäftigte zum Alltag«, betont Bitkom-Hauptgeschäftsführer Dr. Bernhard Rohleder.

Dennoch ist nicht jeder Mitarbeitende und jedes Arbeitsfeld für das Arbeiten im Home Office geeignet. Neue, agile Arbeitsformen erfordern nämlich oft Teamarbeit, um gemeinschaftlich an einem Ort Ideen entwickeln zu können, diese vor Ort umzusetzen und die Erfahrungen in weitere Entwicklungszyklen einzubringen. Hierbei ist eine Präsenz vor Ort unverzichtbar. Die Entscheidung über die Arbeitsform muss daher prinzipiell beim Arbeitgeber verbleiben.

ANFORDERUNG AN DIE FÜHRUNGSKRAFT

Doch wenden wir uns der Führung zu: Welche Herausforderung wird an die Führungskraft gestellt, damit das Arbeiten im Home Office gut gelingen kann?

Folgende Grundvoraussetzungen sollten aufseiten der Führungskraft gegeben sein:

- Niedriges Kontrollbedürfnis bzw. hohe Vertrauensbereitschaft
- Partizipative Orientierung, Beteiligung der Mitarbeitenden
- Sensibel sein, Bedürfnisse erkennen – auch ohne face-to-face-Kontakte
- Technische sowie Medienkompetenz
- Motivierende Vision und klare Zielsetzungen
- Konstruktives Feedback geben – auch auf Distanz
- Offenheit gegenüber unterschiedlicher Kulturen

Die größten Herausforderungen bestehen in folgenden Aspekten:

- Vertrauensaufbau- und -erhalt auf Distanz
- Das Team auf Distanz weiterentwickeln
- Die Kommunikation sicherstellen und regeln
- Arbeitsroutinen strukturieren und etablieren
- Die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Blick haben

EMPFEHLUNGEN FÜR DAS FÜHREN AUF DISTANZ

Die Studie »Vereinbarkeit 2020« der Fachhochschule Ludwigshafen spricht klare Handlungsempfehlungen für die Führungskraft aus, um erfolgreich »auf Distanz« zu führen:

- Eine Vertrauenskultur schaffen durch persönliche Gespräche und regelmäßige Meetings.

- Definition der Rahmenbedingungen: zum Beispiel wann, wie und wo gearbeitet wird und welche Erreichbarkeit zwingend notwendig ist. Regelmäßigkeit bietet beiden Seiten Sicherheit, dennoch müsse auch Flexibilität zugelassen sein.
- Bei der Festlegung der Aufgaben und Ziele muss klar bestimmt werden, wie die Zusammenarbeit erfolgt und woran Aufgaben, Fortschritte und Ergebnisse gemessen werden.
- Klare, fortlaufende Kommunikation. Regelmäßiges konstruktives Feedback.
- Geeignete technische Ausstattung und Pflege des Home Office. Gleichzeitig dürfen Empathie und Emotionen nicht aus dem Blick verloren werden, denn sie schaffen Nähe.
- Raum für informellen Austausch schaffen, etwa durch dafür eingeplante Termine oder mit Unterstützung sozialer Medien
- Während das Unternehmen den Rahmen für die Arbeit im Home Office absteckt, muss die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern die genaue Ausprägung besprechen. Dazu gehören die Überprüfung, ob die Arbeit im Home Office für den Mitarbeiter möglich ist.
- Aufgabenverteilung langfristig planen: Aufgaben müssen langfristig verteilt werden, Ziele gemeinsam mit dem Mitarbeiter festgelegt werden. Die Führungskraft muss darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter seine Aufgaben erfüllt.
- Leistungsbeurteilung anders gestalten: Spätestens mit der Einführung von Home Office-Arbeitsplätzen fällt die Kontrolle von Anwesenheit flach. Die Leistung wird nach den Ergebnissen beurteilt. Wann, wie und wo eine Aufgabe erledigt wird, spielt keine Rolle mehr.
- Kommunikation: In einer Abteilung oder einem Projekt mit Home Office-Mitarbeitern spielt der Kommunikationsfluss eine wichtige Rolle. Neben der Vereinbarung fester Gesprächstermine und dem Austausch im Betrieb, sollte die Führungskraft via E-Mail und Telefon den Kontakt zu den Mitarbeitern im Home Office halten. Ein geregelter und reger Informationsaustausch ist unerlässlich.

Führen auf Distanz erfordert also in einigen Bereichen ein deutliches Umdenken und ein an diese Form der Arbeit angepasstes Verhalten der Führungskraft. Eine Herausforderung und eine große Chance zugleich, sich auf einen veränderten Arbeitsmarkt und neue Formen des flexiblen Arbeitens einzustellen und einzulassen. Lassen Sie uns gespannt sein und aktiv daran mitwirken – und nicht zuletzt damit auch einen Beitrag zu einem »guten Klima« zu leisten.

ZUR AUTORIN

Eva Himmelsbach ist Dipl.-Psychologin, Trainerin, Beraterin und Coach sowie Lehrbeauftragte der Steinbeis Hochschule. Ihre Schwerpunkte sind Führungsthemen, Persönlichkeitsentwicklung und Umgang mit schwierigen Kommunikations- & Kundensituationen.

SEMINAR-TIPP:
Führen auf Distanz –
Führen von Home Office
Mitarbeitenden
11.03.2020

FÜHREN AUF DISTANZ

Früh morgens, bevor der Sohn wach wird, arbeitet Herr Manzer konzentriert an seinen Excel-Tabellen, und stellt komplexe Berechnungen an. Dazu braucht er Ruhe. Wenn der Sohn im Kindergarten ist, kann er daran weiterarbeiten. Frau Kranz hingegen schätzt die Nachtstunden. Zwischen 22 und 24 Uhr ist sie produktiv, hat einen zweiten Energie-schub und bringt die Planung für ein größeres Projekt, in das sie eingebunden ist, voran. Beide sind froh, dass sie die Möglichkeit haben, für definierte Zeiträume im Home Office arbeiten zu können.



DATENSCHUTZ-GRUNDVERORDNUNG

Was geschah bisher?

Im Juli diesen Jahres machte die britische Datenschutzbehörde Schlagzeilen, da sie das bisher höchste Bußgeld wegen eines Datenschutzverstößes seit Geltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verhängte: Ein Bußgeldbescheid von über 200 Millionen Euro (!) soll von der Fluggesellschaft British Airways bezahlt werden, weil bei einem Hackerangriff unter anderem Adress- und Kreditkartendaten von mehreren hunderttausend British Airways-Kunden abgegriffen wurden. Nur einen Tag zuvor gab die-

selbe Datenschutzbehörde ein Bußgeld von etwa 110 Millionen Euro gegen die Hotelkette Marriott bekannt. Dritte konnten unerlaubt auf eine Reservierungsdatenbank, konkret etwa auf Adress- und Kreditkartendaten von Marriott-Kunden, zugreifen. Bei solchen Summen klingt ein 50 Millionen-Bußgeld der französischen Aufsichtsbehörde gegen den Weltkonzern Google aus dem Januar 2019 schon fast moderat. Letzteres wurde wegen mangelnder Beachtung von Informationspflichten ausgesprochen.

Solche und ähnliche Strafen wurden vor Geltung der DSGVO vielerorts erwartet. Entsprechende Ängste von Verantwortlichen, d.h. insbesondere Unternehmen und sonstigen Einrichtungen, die mit Daten umgehen, wurden zudem medial befeuert. Immerhin erlaubt die DSGVO den Aufsichtsbehörden für bestimmte Verstöße Bußgelder in Höhe von bis zu 20 Millionen Euro bzw. im Falle von Unternehmen sogar bis zu 4% des weltweit erzielten Jahresumsatzes zu verhängen. Daneben wurden Abmahnwellen gegen Unternehmen bei fehlender rechtskonformer Umsetzung der DSGVO prophezeit.

WAS HABEN DIE DEUTSCHEN AUFSICHTSBEHÖRDEN BISLANG UNTERNOMMEN?

Die Datenschutz-Aufsichtsbehörden haben unter anderem die Aufgabe, die Anwendung der DSGVO zu überwachen und durchzusetzen. So können sie z.B. Untersuchungen bei Unternehmen vornehmen, aber eben auch bei festgestellten Verstößen Geldbußen verhängen.

In den ersten Monaten nach Geltungsbeginn der DSGVO (25.05.2018) waren die deutschen Behörden zunächst nachsichtig mit den betroffenen Unternehmen und verhängten keine Bußgelder. Diese inoffizielle Schonfrist lief spätestens im November 2018 aus, als der Landesbeauftragte für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg ein Bußgeld von 20.000 Euro gegen das soziale Netzwerk Knuddels.de aussprach. Es waren u.a. E-Mail-Adressen und Passwörter bei einem Hackerangriff entwendet worden.

Andere deutsche Aufsichtsbehörden sind mit Bußgeldern nachgezogen, so wurden zwischenzeitlich weit über 100 Bußgelder verhängt. Dabei wurden im Sommer 2019 bereits die ersten Bußgelder in sechsstelliger Höhe ausgesprochen. Die Berliner Aufsichtsbehörde ahndete etwa gegenüber einem Lebensmittel-Lieferdienst dessen unterschiedliche Einzelverstöße (hinsichtlich der Gewährung von Betroffenenrechten, der Speicherbegrenzung, der Anforderungen an zulässige E-Mail-Werbung und der Beachtung von Widersprüchen) mit einem Gesamt-Bußgeld in Höhe von knapp 200.000,- Euro.

Das erste Millionen-Bußgeld in Deutschland wurde im November 2019 ebenso durch die Berliner Behörde verhängt, nämlich gegen das Immobilien-Unternehmen „Deutsche Wohnen“. Dieses soll u.a. wegen fehlender Löschroutinen 14,5 Millionen Euro bezahlen. Im Dezember folgte dann das zweite Millionen-Bußgeld gegen „1&1“ durch den Bundes-

datenschutzbeauftragten. Bei „1&1“ wurden Mängel bei der Authentifizierung von Anrufern festgestellt. Die deutschen Aufsichtsbehörden wenden damit ihr auch der Abschreckung dienendes, mittlerweile offiziell veröffentlichtes Bußgeldkonzept tatsächlich an.

Daneben begannen die Aufsichtsbehörden bereits kurz nach Geltung der DSGVO, Unternehmen – und auch Kommunen – auf die Einhaltung der DSGVO-Vorschriften zu prüfen. Derartige Prüfungen können sowohl anlassbezogen als auch anlasslos erfolgen. Es fanden Einzelprüfungen aber auch Prüfungen im großen Stil statt, wie etwa die sog. Querschnittsprüfung der Niedersächsischen Aufsichtsbehörde. Diese konfrontierte 50 große und mittelgroße Unternehmen mit einem umfangreichen Fragenkatalog, der Verantwortlichen die tatsächlich hohen Anforderungen der DSGVO noch einmal praktisch vor Augen führt.

Allgemein haben die Aufsichtsbehörden ihre Präsenz verstärkt und sensibilisieren und unterstützen auf unterschiedlichen Wegen hinsichtlich einer rechtskonformen Umsetzung der DSGVO (z.B. mit Veranstaltungen, informierenden Unterlagen und auf Websites). Die Ahndung von Verstößen – die im Übrigen auch das Verbot bestimmter Datenverarbeitungen zur Folge haben kann – ist nämlich gerade nicht die einzige Aufgabe der Aufsichtsbehörden.

GIBT ES DIE BEFÜRCHTETEN ABMAHNWELLEN?

Die insbesondere von Website-Betreibern befürchteten massenhaften Abmahnungen wegen Verstößen gegen die DSGVO blieben bislang aus. Einige kleinere „Abmahnwogen“ sind jedoch bekannt, etwa wegen fehlender SSL-Verschlüsselungen oder fehlerhaften Datenschutzhinweisen auf Websites. Dabei fühlen sich teils dubiose Verbände zur Rechtsdurchsetzung berufen.

Diese Aspekte und die Unsicherheiten bei der Rechtsauslegung im Geltungsbereich der DSGVO haben zwischenzeitlich zu teilweise lebensfernen Szenarien geführt: So hatte eine Wiener Wohnungsbaugesellschaft ihre Pläne veröffentlicht, wegen der DSGVO Klingelschilder bei Wohnblocks zu entfernen. Kindergärten gingen teilweise dazu über, Bilder von Kindern in Erinnerungs-Fotomappen wegen der DSGVO zu schwärzen. Eltern wurde das Anfertigen von Fotos auf Einschulungsveranstaltungen ihrer Kinder verboten. Und Apotheker verzichteten auf eine namentliche Begrüßung von ihnen bekannten Kunden.

Was seit Geltung der DSGVO in Deutschland tatsächlich eingetreten ist und ob sich entsprechende Befürchtungen bewahrheiteten, soll in der Folge im Überblick dargestellt werden:

Parallel entwickelten sich zahlreiche Geschäftsmodelle, die einen datenschutzrechtlichen Abmahnschutz versprechen. Ob der Abschluss entsprechender kostenpflichtiger Verträge für ordentlich arbeitende Verantwortliche sinnvoll ist oder nur Kosten verursacht, sei hier dahingestellt. Die korrekte Umsetzung der DSGVO bleibt jedenfalls ohnehin Aufgabe der Unternehmen bzw. sonstigen datenschutzrechtlich Verantwortlichen. Vor einzelnen dubiosen Geschäftsmodellen wie das der sog. „Datenschutz-Auskunftszentrale“ wurde allerdings sogar behördlich gewarnt. Diese „Datenschutz-Auskunftszentrale“ hatte – mit ihrem offiziell klingenden Namen – versucht, über ein an zahlreiche Unternehmen gerichtetes Fax ein kostenpflichtiges Datenschutz-Leistungspaket zu verkaufen.

WAS MACHEN DIE BETROFFENEN?

Die medial sensibilisierten Betroffenen (Kunden, Beschäftigte, Bürger) kennen nunmehr ihre Datenschutzrechte deutlich besser als noch vor einigen Jahren. Jeder Betroffene hat – bei Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen – unter anderem ein Recht auf Auskunft, Berichtigung oder Löschung seiner Daten. Das hat insgesamt zur Erhöhung von Betroffenenanfragen bei Unternehmen geführt, was entsprechenden Aufwand bei diesen verursacht.

WAS MACHEN DIE GERICHTE?

Die ersten Aufsehen erregenden höchstgerichtlichen Entscheidungen existieren bereits. So hatte der EuGH bereits im Juni 2018 die gemeinsame Verantwortlichkeit von Facebook-Fanpage-Betreibern und Facebook hinsichtlich sog. Insights-Daten (Webanalyse-Daten) festgehalten, was letztlich eine explizite Vereinbarung zwischen jedem Inhaber einer Fanpage und Facebook nötig macht. Die Aufsichtsbehörden sehen jedoch nach deren letzter Stellungnahme aus der

ersten Jahreshälfte 2019 die von Facebook automatisiert vorgegebene Vereinbarung als nicht ausreichend an, weshalb diese einen Betrieb von Fanpages zuletzt defacto als nicht datenschutzkonform beurteilten. Im September 2019 hatte der EuGH zu Einwilligungen im Rahmen von Cookie-Bannern geurteilt, was ebenso auf ein geteiltes Echo stieß.

Auch in Deutschland gibt es mittlerweile eine Reihe von Entscheidungen zur DSGVO die zumindest in einigen Bereichen für mehr Rechtssicherheit sorgen, etwa zur Anwend-



barkeit des Kunsturhebergesetzes (KUG) bei Vorliegen von journalistischen, wissenschaftlichen, künstlerischen und literarischen Zwecken (konkret: Veröffentlichung von Fotos durch die Presse).

WAS MACHT DER DEUTSCHE GESETZGEBER?

In Deutschland gilt seit dem 25.05.2018 auch ein neues Bundesdatenschutzgesetz, welches durch ein 1. Datenschutzanpassungsgesetz implementiert wurde. Dieses hat die verbliebenen Spielräume, die die ansonsten verbindlich geltende DSGVO zulässt, in Teilen genutzt (z.B. Regelungen zum Datenschutzbeauftragten, Beschäftigtendatenschutz). Ein 2. Datenschutzanpassungsgesetz sieht – neben zahlreichen weiteren Änderungen – die Ersetzung der für Kleinunternehmen lästigen sog. 10-Beschäftigten-Grenze durch eine

20-Beschäftigten-Grenze vor. Bei den meisten Unternehmen muss damit erst ab 20 Beschäftigten ein Datenschutzbeauftragter bestellt werden. Die Vorgaben der DSGVO müssen aber dennoch eingehalten werden.

WAS MACHEN DIE VERANTWORTLICHEN?

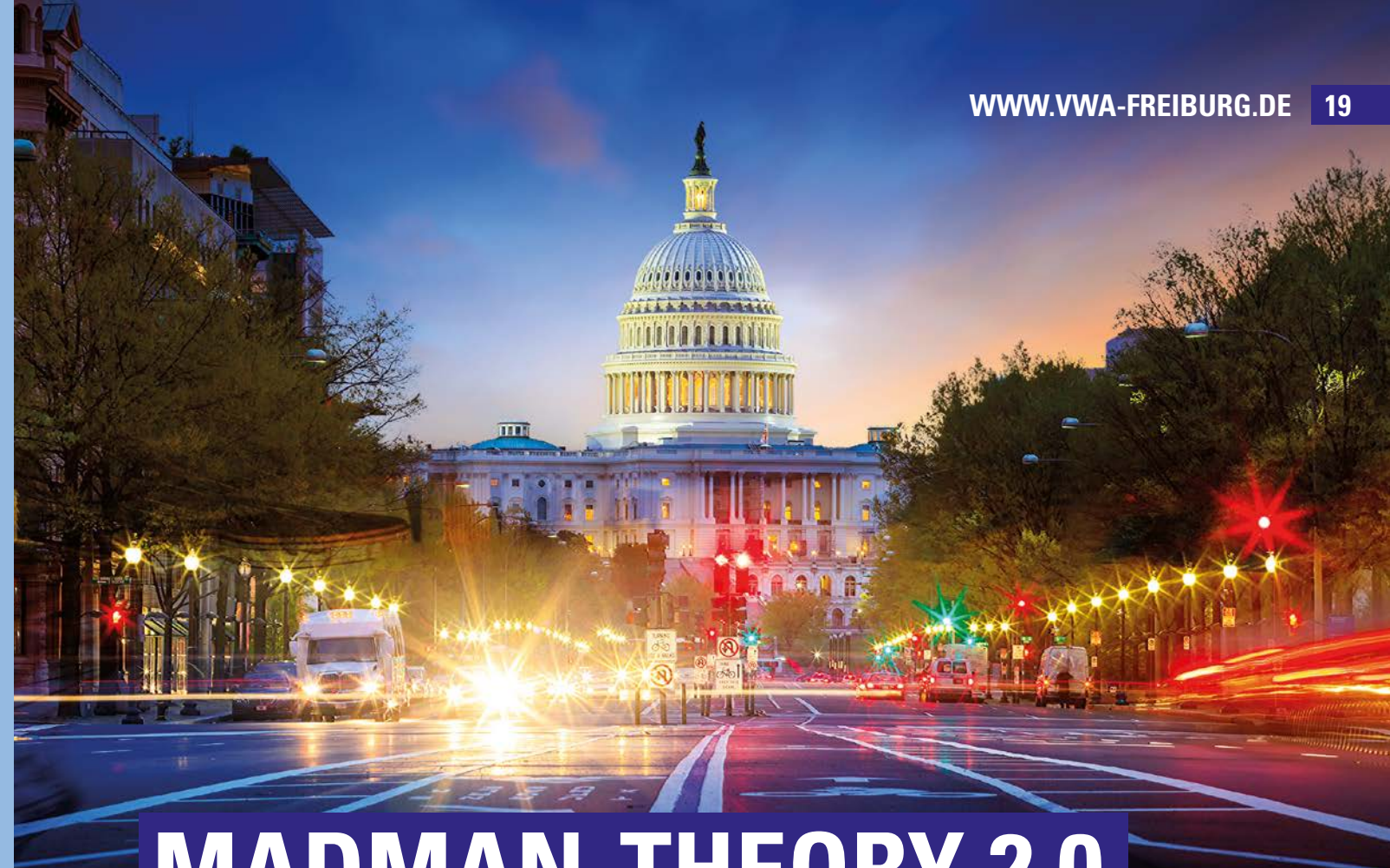
War das Datenschutzrecht vor einigen Jahren noch ein Gebiet, das oft nur größere Unternehmen interessierte, ist das Thema nun bei allen Unternehmen angekommen. Auch kleinere Unternehmen legen nun Wert auf deren Umsetzung. Dies zeigt die eigene langjährige Beratungspraxis des Verfassers. Dennoch zeigen europaweite Umfragen, dass fast ein Drittel der europäischen Unternehmen die DSGVO noch nicht hinreichend umgesetzt hat, insbesondere aus mangelnder Kenntnis der entsprechenden Vorschriften.

FAZIT

Eine inoffizielle Schonfrist der Aufsichtsbehörden bezüglich Bußgeldern ist schon lange vorbei. Unternehmen sollten sich daher sputen, die seit Mai 2018 geltenden Vorschriften umzusetzen, sofern dies noch nicht geschehen ist. Da das Bewusstsein für den Datenschutz bei allen Beteiligten mittlerweile höher ist, sollte dies insgesamt leichter realisierbar sein. Bei der Umsetzung der DSGVO können neben rechtlicher Individualberatung auch Checklisten und Vorlagen Hilfestellungen geben.

ZUM AUTOR

Dr. Dominik Nikol ist Rechtsanwalt und langjähriger Experte im Bereich des Datenschutzrechts. Er berät in diesem Bereich sowie im Internetrecht und im Social Media Recht u.a. Unternehmen, Unternehmensgruppen und Konzernstrukturen.



MADMAN-THEORY 2.0

Donald Trump und die Logik der Unvernunft

Er brüskiert, beleidigt, ändert schnell seine Meinung und kippt nachträglich politische Übereinkünfte via Twitter Tweet. Warum verhält sich US-Präsident Trump so unorthodox? Die Madman-Theory behauptet, dass sich hinter scheinbar irrationalen Verhalten eine kühle Berechnung verbergen könnte mit dem Ziel, die eigene Position zu verbessern. Hinter der Fassade eines unberechenbaren, wankelmütigen Kollers befände sich demnach gerade das Gegenteil: ein ausgebuffter Strategie der im Schachspiel der politischen Züge durch (scheinbare) Irrationalität seine Optionen erweitert und so die Situation kontrolliert. Was ist von dieser Überlegung zu halten? Welche Gefahren birgt eine solche Strategie und wie sollten Verhandlungspartner mit einem „Madman“ umgehen? Der Beitrag versucht Antworten zu geben.

WARUM SO NERVÖS?

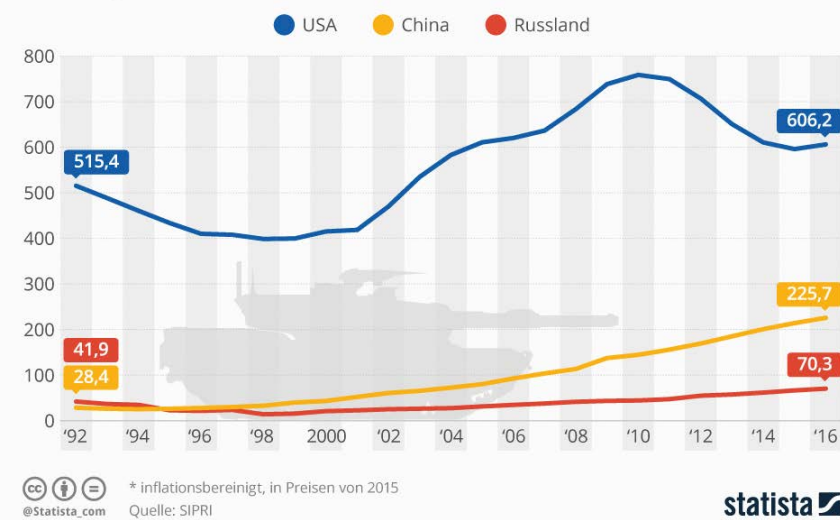
Gemessen an der Arbeitslosenquote müsste in den USA eigentlich Zufriedenheit herrschen, denn sie war seit rund 50 Jahren nicht mehr so tief wie derzeit (3,7%, August 2019). Doch es „läuft“ nicht überall: Die US-Industrieproduktion ist heute gerade auf dem Niveau von kurz vor der Lehman-Krise (2008). Insbesondere der mittlere Westen, der früher die industrielle Vorzeigeregion der USA war – man sprach stolz vom „Industriegürtel“ (manufacturing belt) – ist von strukturellen Anpassungsproblemen und hoher Arbeitslosigkeit gezeichnet – inzwischen hat man diese Region in „Rostgürtel“ (rust belt) umgetauft. Für Trump liegt auf der Hand, wer an dieser Entwicklung Schuld trägt: Es ist nicht der technologische Strukturwandel und zu träge Anpassungsbemühungen an diesen in der US-Industrie, sondern die Globalisierung und eine weltweite Konkurrenz, die mit unlauteren Praktiken US-Arbeitsplätze „gestohlen“ habe.

In den Ohren Trumps muss das industriepolitische Zukunftskonzept Chinas (Made in China 2025) wie eine „Kampfansage“ klingen. Im Kern geht es der politischen Führung Chinas darum, in zehn ausgewählten (Wirtschafts)bereichen binnen weniger Jahre (bis 2025) eine weltweite Führungsrolle zu übernehmen. Die Bandbreite ist dabei weit gefächert: von fortschrittlicher Informationstechnologie über Robotik und automatisierte Werkzeugmaschinen, Flugzeug- und Flugzeugkomponenten, Elektromobilität bis hin zu Pharmaprodukten und Medizintechnik.

Ein weiteres Problemfeld liegt aus US-amerikanischer Sicht im militärischen Bereich. Gemäß dem Internationalen Friedensforschungsinstitut SIPRI (Stockholm) sind im Jahr 2018 weltweit 1.822 Mrd. USD in Rüstungsgütern geflossen. Dabei beliefen sich die Militärausgaben der USA auf rund

Die Rüstungsausgaben der Supermächte

Militärausgaben der USA, Chinas und Russlands (in Mrd. US-Dollar)*



649 Mrd. USD, Chinas Rüstungsausgaben auf 250 Mrd. USD (geschätzt) und Russlands Ausgaben auf 61,4 Mrd. USD. Obwohl die USA weltweit noch immer am meisten für Rüstung ausgeben, hat sich der Abstand zu China seit den späten 1990er Jahren vermindert (vgl. Abb.). Gemessen an den Rüstungsausgaben beklagen manche US-Politiker einen (relativen) Bedeutungsverlust.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass in den letzten Jahrzehnten die amerikanische Hegemonie im wirtschaftlichen und im militärischen Bereich mehr und mehr herausgefordert wird. Im wirtschaftlichen Bereich führte der Aufstieg der deutschen, der japanischen und der chinesischen Industrie zu einer zunehmend multipolaren Welt. Entsprechend selbstbewusst hat der chinesische Präsident Xi Jinping bei seiner Ansprache zum 70. Jahrestag der Gründung der Volksrepublik China Anfang Oktober 2019 festgestellt, dass niemand „das chinesische Volk und die chinesische Nation auf ihrem Weg nach vorne stoppen [könne]“. „Lasst uns dem Sozialismus chinesischer Art treu bleiben“, so Xi Jinping weiter. Bei diesem Festakt wurden auf dem Platz des Himmlischen Friedens 15.000 Soldaten, 580 Panzer, Interkontinentalraketen,

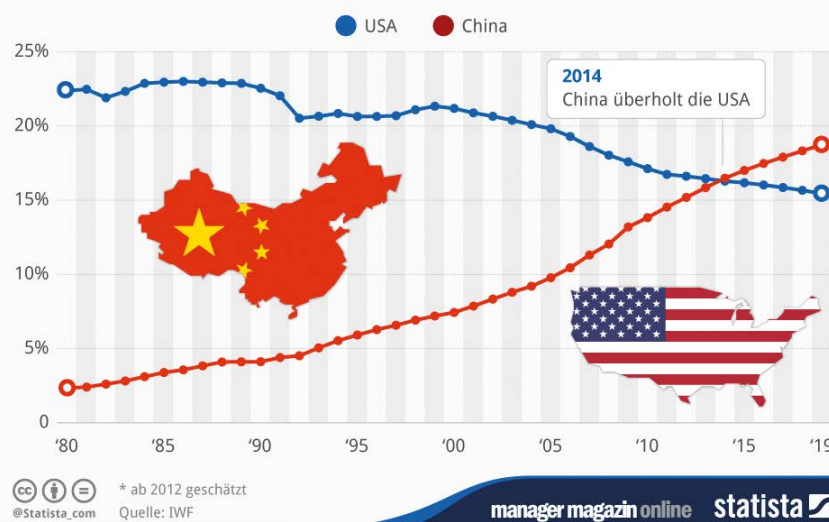
darunter die Dongfeng-41-Rakete, die bis zu 10 Atomsprengköpfe tragen und die USA in 30 Minuten Flugzeit erreichen soll, sowie Flugzeuge und Waffen zur Schau gestellt.

Das Bröckeln der alten Weltordnung, die die USA nach dem 2. Weltkrieg errichteten, technologische Anpassungsschwierigkeiten in der traditionellen US-Industrie und eine zunehmende Verteilungsungleichheit in den USA – den wohlhabendsten 0,1 Prozent der US-Amerikaner gehört ungefähr soviele Vermögen, wie den unteren 90 Pro-

zent der Amerikaner zusammen – haben Trumps politische Agenda geprägt. Nach Trumps Vorstellungen soll eine „America-first-policy“ wieder Ordnung herstellen, die Verunsicherungen abbauen sowie verloren (geglaubtes) Terrain zurückgewinnen. Konkret bedeutet dies, erstens das US-Leistungsbilanzdefizit zu reduzieren. Dabei hat Trump insbesondere Chinas Exportüberschuss im Auge: „Almost half of our entire manufacturing trade deficit in goods with the world is the result of trade with China“ (Trump 2017). Zweitens sollten mittlere Einkommensschichten und Unternehmen steuerlich entlastet werden. Letzteres mit dem Ziel, Unternehmen zurück in die USA zu holen. Tatsächlich kam es Anfang 2018 in den USA zu einer vielbeachteten Steuerreform, bei der die Besteuerung von Unternehmensgewinnen von 35% auf 21% gesenkt wurde (zum Vergleich: In Deutschland werden Gewinne von Kapitalgesellschaften mit ca. 30% besteuert). Außerdem sah Trump einen Investitionsplan vor mit Schwerpunkten in den Bereichen: Bildung, Infrastruktur und Militär. Im militärischen Bereich wird seit 2018 ein umfassendes Modernisierungsprogramm umgesetzt, das insgesamt 20 Jahre dauern soll (geschätzte Gesamtkosten: 1,8 Billionen US-Dollar).

China löst USA als weltgrößte Volkswirtschaft ab

Anteil am weltweiten kaufkraftbereinigten Bruttoinlandsprodukt*



MADMAN-THEORY

Manche Beobachter behaupten, dass Trump bei der Handelspolitik mit China und in Verhandlungen mit dem nordkoreanischen Machthaber Kim Jong-un zur Durchsetzung amerikanischer Interessen die sogenannte „Madman-Strategie“ anwendet. Ursprünglich wird die Idee zu diesem strategischen Verhalten dem Staatsphilosoph Niccolò Machiavelli (1469-1527) zugeschrieben. Berühmt wurde die Madman-Strategie aber unter US-Präsident Richard Nixon. In den späten 1960er Jahren – zur Zeit des Vietnamkrieges – wollte Nixon dem Ostblock vorspielen, er sei als besessener Antikommunist nicht mehr ganz zurechnungsfähig und um den Krieg zu gewinnen notfalls bereit, Atomwaffen einzusetzen. Dazu sollten seine Berater in Hanoi (Vietnam) das Gerücht verbreiten, dass sie befürchten, dass ein wütender Nixon – mit der Hand am „nuclear button“ – ein atomares Desaster anrichten könne. Nixon erhoffte sich durch diese List einen schnellen Frieden im Vietnamkrieg. Bezogen auf (internationale) Verhandlungen bedeutet dies, dass wenn sich eine Verhandlungspartei völlig unzurechnungsfähig verhält, die vernünftiger Partei einlenken wird, um den Irrsinn zu beenden und die Katastrophe zu vermeiden. Oder in der Sprache der modernen Spieltheorie, der Wissenschaft vom strategischen Denken: „Jemand, der eine Reputation als Verrückter hat, kann erfolgreiche Drohungen abgeben, die aus dem Munde einer vernünftigen und kühleren Person unglaublich wären“ (A. Dixit & B. Nalebuff 1997). So sieht es auch der Spieltheoretiker Professor Axel Ockenfels (Universität Köln): „Schon ein bisschen Irrationalität kann eine Drohung glaubwürdiger machen“.

Spieltheoretisch kann man die Madman-Strategie als chicken game (Hasenfuß-Spiel) darstellen. Bildlich gesprochen geht es dabei um eine gefährliche Mutprobe, die aus dem Filmklassiker „Denn sie wissen nicht was



sie tun“ (1955) mit James Dean bekannt ist. Zwei junge Leute rasen mit ihren Autos auf einen Abgrund zu, wobei derjenige, der zuerst aussteigt der „Hasenfuß“ ist und derjenige, der später aussteigt der Held; auf Erden oder im Himmel. Vernünftig ist die Teilnahme an diesem Spiel nicht, denn die Kontrahenten drohen mit dem eigenen Freitod. Darum wäre es vernünftiger auf diesen Wettbewerb zu verzichten. Wenn da nicht die Möglichkeit des Gewinns wäre. Die Selbstmord-Drohung ist aus dem Mund einer rationalen Person unglaublich; aus dem Mund eines Verrückten (Madman), nicht.

TRUMPS NEO-MERKANTILISMUS

Seit rund 170 Jahren vertreten Ökonomen die Freihandelsdoktrin. Sie besagt, dass freier Güterhandel über die Landesgrenzen hinweg grundsätzlich den Wohlstand aller beteiligten Länder erhöht (vgl. D. Ricardo 1817). Internationaler Handel ist also ein Positivsummenspiel. Demgegenüber glaubten die alten Merkantilisten, dass die Nachfrage auf den Weltmärkten eine gegebene Größe sei und beim internationalen Handel der Vorteil des einen Landes dem Nachteil des anderen Landes entspräche. Modern formuliert sei Außenhandel ein weltwirtschaftliches Nullsummenspiel. Deshalb sei auch ein Exportüberschuss anzustreben. Die klassischen Politikinstrumente um dies zu erreichen, sind Exportsubventionen und

Importzölle. Die Handelspolitik von Donald Trump scheint sich dieser merkantilistischen Idee verschrieben zu haben. Trumps Variante fordert den Abbau des US-Leistungsbilanzdefizits in Hoffnung auf neue Jobs. Ob Trump im Handelsstreit mit China die Madman-Strategie tatsächlich anwendet, ist nicht gesichert. Denn es gehört zum strategischen Verhalten, dieses nicht offenzulegen. Bekannt ist allerdings, dass Trump die frühere Vorhersehbarkeit der amerikanischen Außenpolitik auf einer Wahlkampfveranstaltung im Jahr 2016 scharf kritisierte.

In einem Interview in der New York Times wurde er noch deutlicher: „We need unpredictability... I don't want them to know what I'm thinking“ (Trump, 2016).

Dies legt grundsätzlich die Anwendung der Madman-Strategie nahe. Zum Madman-Ansatz passt auch Trumps digitale Kommunikationsstrategie über Twitter, denn „Drohungen sind in der Regel glaubwürdiger, wenn sie öffentlich gemacht werden“, so der Spieltheoretiker Ockenfels.

DISKUSSION DER MADMAN-THEORIE

Hochrangige Politiker müssen unzählige Entscheidungen treffen. Dabei kann das Entscheidungsverhalten von anderen beobachtet werden. Da es sehr aufwendig ist, die Scheinwelt des Madman in allen Politikbereichen aufrecht zu erhalten, besteht die Gefahr, dass der (vermeintliche) Madman sich ressourcenbedingt selbst als ein rationaler Strategie enttarnt und der Madman-Ansatz seine Glaubwürdigkeit verliert. Die Politologin Roseanne McManus (Pennsylvania State University) hält eine gespielte „madness“ über alle Politik- und Themenbereiche hinweg für wenig wirkungsvoll. Im Kern lautet ihr Argument, dass Verhandlungspartner, die einem Leader gegenüberstehen, der sich in jedem Politikbereich als „madman“ aufführt, wenig Anreiz



haben, einzulenken. Der Grund ist einfach: Trotz einem Einlenken in der Gegenwart, werden Zukunftskonflikte für unvermeidlich oder zumindest für sehr wahrscheinlich gehalten (vgl. McManus 2018). Daraus folgert McManus, dass die Madman-Strategie dann am ehesten funktioniert, wenn sie dosiert, also situationsbezogen eingesetzt wird. Ein ähnliches Argument führt der ehemalige Außenwirtschaftsberater von US-Präsident George W. Bush, Phil Levy an. Nach seiner Auffassung besteht das Hauptproblem des Madman-Ansatzes darin, dass sobald das sprunghafte Verhalten des Leaders seinen Gegenüber an den Verhandlungstisch gebracht hat, das Verhalten des Madman geändert werden muss. Die Verhandlungsführung darf jetzt nicht mehr so wild sein, wie in der Anfangsphase, da es sonst nichts zu ernten gibt, als Konflikt (vgl. Levy 2018). Deshalb empfiehlt die Politologin McManus Präsident Trump, dass er zeigen solle, dass seine Sprunghaftigkeit Grenzen hat und dass er sich rational und kooperativ gegenüber Ländern zeigt, die willens sind, Konzessionen einzugehen.

Damit bleibt die Frage, was passiert wenn ein Madman auf einen Madman trifft. Man denke hierbei an das Säbelrasseln der Atom-Mächte USA (Donald Trump) und Nordkorea (Kim Jong-un). Wer die Madman-Strategie einsetzt und selbst einlenken muss, steht schlechter da, als am Anfang. Dies wissend besteht die Gefahr, in eine Negativspirale von Sanktion und Gegensanktion zu rutschen, die schlussendlich in einer (nuklearen) Katastrophe endet. Die Madman-Strategie ist ein Spiel mit dem Feuer.

WAS TUN?

Wie sollte der Rest der Welt auf Trumps Politik-Ansatz reagieren? Bereits 1981 stellte sich der Politikwissenschaftler Robert M. Axelrod die Frage, wie Kooperation zwischen eigeninteressierten Beteiligten entstehen könnte. Als Ausgangssituation unterstellte er die bekannte spieltheoretische Struktur des wiederholten Gefangendilemmas. Er veranstaltete ein Computerturnier in dem u.a. Ökonomen, Mathematiker, Soziologen und Psychologen ihre Strategien in einer Computersimulation gegeneinander antreten ließen. Dabei gewann der kanadische Psychologieprofessor Anatol Rapoport mit einer einfachen Strategie: tit for tat (wie du mir, so ich dir) (vgl. Axelrod 1987). Dabei gilt die Regel: „Sei im ersten Zug freundlich zu deinem Gegenspieler und wiederhole die Strategie des anderen“. Kooperation wird mit Kooperation belohnt, Nicht-Kooperation mit nicht-kooperativem Verhalten sanktioniert. Tit for tat ist konsequent und zeigt keine Bereitschaft zur Vergebung. Tit for tat macht Sinn, wenn der Akteur die Entscheidung für eine nicht-kooperative Handlung unter Berücksichtigung aller relevanten Fakten aufgrund einer Rationalentscheidung getroffen hat. Allerdings passieren im Alltagsleben mitunter Fehleinschätzungen der Gesamtsituation, Missverständnisse und vorschnelle, unangemessene Handlungen. Vor diesem Hintergrund kann ein gewisses Maß an Vergebung durchaus sinnvoll sein. Dies hat der Harvard Professor Martin A. Nowak berücksichtigt und eine tit for tat-Variante entwickelt: „generous tit for tat“ („großzügige tit for tat-Strategie“). Dabei

lautet die Strategie, einen „guten Zug niemals zu vergessen, aber einem schlechten gelegentlich zu vergeben“ (Nowak 2013). Zu beachten ist, dass sich der Unkooperative nicht auf die Vergebung verlassen kann. Bei nicht-kooperativem Verhalten wird grundsätzlich in einem Drittel der Fälle vergeben, wobei der konkrete Modus der Vergebung davon abhängt, was auf dem Spiel steht (z.B. Handelskonflikt versus nukleare Bedrohung). In Computersimulationen von Nowak und Kollegen setzte sich „generous tit for tat“ gegen „tit for tat“ durch.

In eine ähnliche Richtung weist eine Idee von Professor Norbert Berthold (Universität Würzburg). Mit Blick auf Trumps protektionistische Handelspolitik schlägt Berthold vor, dass die Europäer und Chinesen einseitig protektionistisch abrüsten sollten: „Null-Zölle, null Barrieren, null Subventionen“ (Berthold 2018). Berthold tut dies im Wissen, dass Freihandel grundsätzlich wohlfahrtssteigernd für alle beteiligten Länder wirkt. Aber nicht nur dies: Freihandel ist auch ein Friedensprojekt. Darauf hat bereits der Liberale Richard Cobden 1842 hingewiesen: „Der Freihandel wird unweigerlich, indem er die wechselseitige Abhängigkeit der Länder untereinander sichert, den Regierungen die Macht entreißen, ihre Völker in den Krieg zu stürzen“.

ZUM AUTOR

Klaus J. vor der Horst ist Dipl.-Volkswirt und seit 1995 Wirtschaftsdozent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und in der hochschulnahen Erwachsenenbildung. Berufliche Stationen: Deutsche Bank AG, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma. Autor von zahlreichen Fachbeiträgen aus dem Bereich der Volks- und Betriebswirtschaft. Besondere Interessenschwerpunkte: Geld-/Finanzsystem und Unternehmensführung in Umbruchphasen.



AGILES PROJEKTMANAGEMENT MIT SCRUM

1. AGILES PROJEKTMANAGEMENT – HINTERGRÜNDE UND ENTSTEHUNG

Ändern sich auch bei Ihnen die Rahmenbedingungen Ihrer Projekte immer schneller? Stoßen Sie mit der „klassischen“ Projektmanagement-Vorgehensweise (Projekt-Initiierung, Planung, Ausführung, Überwachung und Steuerung, Abschluss) im Rahmen der Projekt-Realisierung an Ihre Grenzen?

Dann erhalten Sie durch „Scrum“ ein bewährtes Vorgehensmodell für Ihr eigenes agiles Projektmanagement.

Abbildung 1: Scrum im Rugby



Hinter dem Begriff „agil“ steckt das Prinzip, ein Projekt, ein Produkt oder ein Ereignis mit einem sich selbst organisierenden, interdisziplinären Team in mehreren Zyklen (sog. „Sprints“) iterativ zu entwickeln.

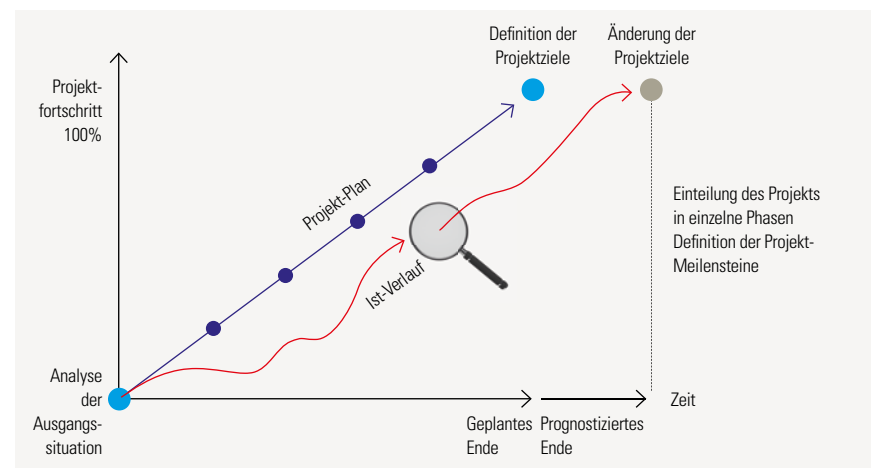
Ziel der agilen Vorgehensweise ist es, einen komplexen Projekt-Auftrag effektiv und effizient zu realisieren und auch in den nachfolgenden Projektphasen noch flexibel auf Veränderungen bzw. Unvorhergesehenes reagieren zu können.

Der englische Begriff **“Scrum”** kommt ursprünglich aus dem Rugby Sport. Ins Deutsche übersetzt bedeutet Scrum **“Gedränge”** (siehe Abbildung 1). Das vom Schiedsrichter angeordnete Gedränge gehört zu den Standardsituationen im Rugby, um das Spiel z.B. nach kleineren Regelverstößen neu zu starten.

So bilden 8 Spieler von jeder Mannschaft mit dem Kommando des Schiedsrichters einen angeordneten Haufen (Scrum) mit dem Ziel, den dann freigegebenen Ball unter die eigene Kontrolle zu bringen. Somit beschreibt „Scrum“ genau das, worauf es beim Sport aber auch bei einem agilen Projektmanagement ankommt:

- Schnelle und richtige Einschätzung der aktuellen Situation.
- Gemeinsame Definition des nächsten Zieles.
- Konsequente abgestimmte gemeinsame Vorgehensweise zur effizienten Zielerreichung.
- Schnelle adäquate Reaktion auf Unvorhergesehenes.

Abbildung 2: Klassisches Projektmanagement mit detaillierter Projektplanung für das gesamte Projekt



Die agilen Ansätze im Projektmanagement stammen ursprünglich aus der **agilen Softwareentwicklung** und entstanden ab 1990. Aufgrund der hohen Marktvolatilität und des hohen Innovationsdrucks benötigten IT-Unternehmen eine flexible bzw. agile Vorgehensweise bei der Softwareentwicklung, um sich adäquat auf die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen einstellen zu können. Die Prinzipien der agilen Softwareentwicklung wurden schließlich in das Projektmanagement übertragen.

Charakteristisch für das **agile Projektmanagement ist ein iteratives, inkrementelles Vorgehen**.

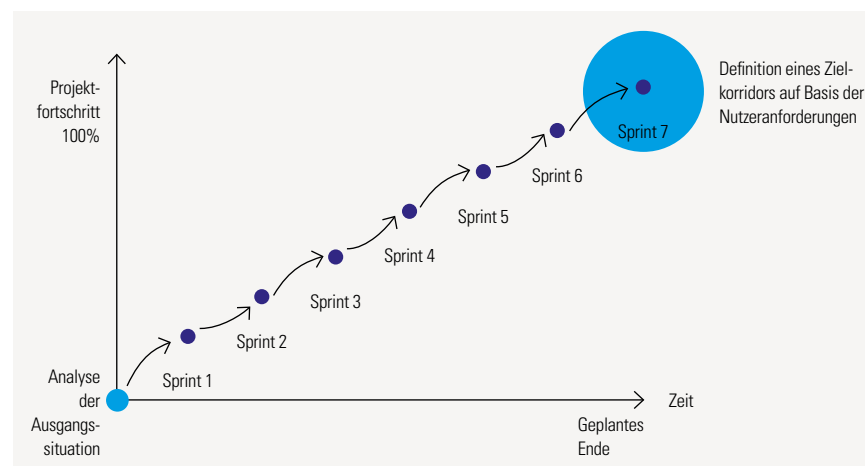
Anstatt – wie beim klassischen Projektmanagement üblich – ein Projekt im Rahmen der Planungsphase komplett vom Anfang bis zum Ende auszuplanen (siehe Abbildung 2), wird ein Projekt im Rahmen des agilen Projektmanagements in mehrere überschaubaren Etappen (sog. „Sprints“) unterteilt und bearbeitet. Vor jedem Sprint wird das zu realisierende abnahmefähige Ergebnis geplant und definiert. Nach jedem Sprint wird das abnahmefähige Zwischenergebnis dem Auftraggeber zur Begutachtung und Kontrolle vorgelegt. Auf Basis des Auftraggeber-Feedbacks wird dann am Projekt weitergearbeitet.

Im Unterschied zum klassischen Projektmanagement existiert somit zu Beginn eines **agilen Projekts** noch kein konkretes Ziel, sondern eher eine **Projekt-/Produkt-Vision**, die Raum für Adaptionen zulässt. So ist eine Anpassung an neue Anforderungen und sich ändernde Rahmenbedingungen auch während der Projektlaufzeit noch möglich (siehe Abbildung 3).

In Abbildung 4 werden die beiden unterschiedlichen Projektmanagement-Ansätze – klassisch vs. agil – gegenübergestellt.

Abbildung 5 enthält eine praktische Checkliste für die Auswahl des passenden Projektmanagement-Ansatzes.

Abbildung 3: Iteratives Vorgehen im Rahmen des agilen Projektmanagements



2. PRINZIPIEN UND ELEMENTE DES AGILEN PROJEKT-MANAGEMENTS MIT SCRUM

„Scrum“ wurde als Framework für agiles Projektmanagement von *Ken Schwaber* und *Jeff Sutherland* in den 90er Jahren entwickelt¹. Inzwischen wird agiles Projektmanagement nicht nur im Rahmen der Softwareentwicklung eingesetzt, sondern auch in vielen anderen Bereichen erfolgreich genutzt.

Scrum besteht aus wenigen Prinzipien und Elementen (siehe Abbildung 6).

3 Rollen:

- Product Owner
- Scrum Master
- Entwicklungs-Team

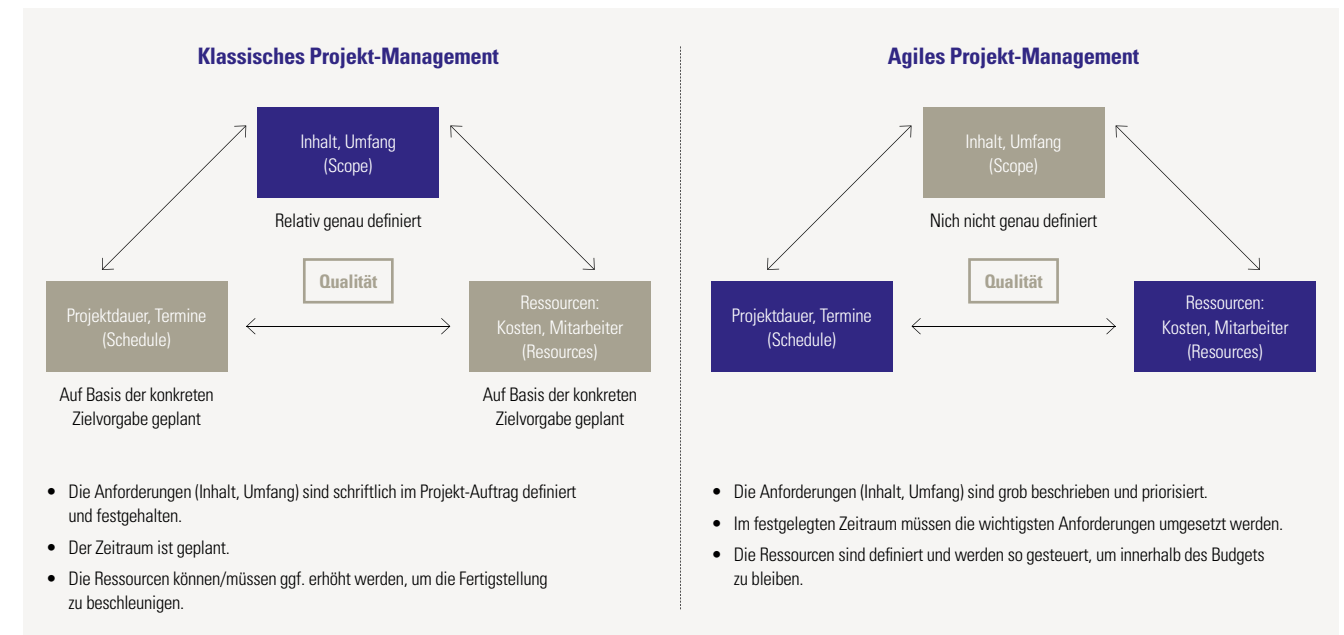
5 Ereignisse (Rituale):

- Sprint
- Sprintplanung
- Daily Scrum
- Sprint Review
- Sprint Retrospective

Scrum Artefakte

- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Inkrement

Abbildung 4: Gegenüberstellung: Klassisches vs. Agiles Projektmanagement



KURZVORSTELLUNG DER EINZELNEN SCRUM ELEMENTE

Der **Product Owner** repräsentiert die Auftraggeber und trägt die Hauptverantwortung für den geschäftlichen Erfolg des zu entwickelnden Projekts. Ihm obliegt die Erstellung und Pflege des sog. „Product Backlogs“.

Das **Product Backlog** ist eine dynamische Liste mit den priorisierten Anforderungen

eines Projekts, die während des Projekts kontinuierlich aktualisiert wird. Diese Anforderungen werden schließlich vom Entwicklungsteam schrittweise abgearbeitet.

Der **Scrum Master** ist der Hauptverantwortliche für die Implementierung und Einhaltung des Scrum-Prozesses innerhalb einer Organisation. Er ist Moderator und Coach, beseitigt Hindernisse und stellt sicher, dass das Entwicklungsteam effektiv arbeiten kann.

Das **Entwicklungsteam** in Scrum setzt sich in aller Regel aus fünf bis zehn Projekt-Mitarbeitern zusammen und ist interdisziplinär aufgestellt. Das Team erarbeitet das abnahmefähige Ergebnis des Sprints eigenständig.

Der **Sprint** ist eine meist zwei- bis vierwöchige Entwicklungsphase, in der das Team selbstorganisiert an der Umsetzung der für diesen Zeitraum festgelegten Anforderungen arbeitet und dabei potenziell auslieferbare Ergebnisse („Inkrement“) erstellt.

Abbildung 5: Checkliste für die Auswahl des passenden Projektmanagement-Ansatzes

Checkliste für die Auswahl des passenden PM-Ansatzes	Ja!	Nein!
Die Projektidee bzw. der Projektauftrag liegt vor und ist bestätigt?		
Handelt es sich um ein Projekt mit klarem Umfang (Scope)?		
Sind die Projekt-Ziele im Vorfeld messbar definiert (SMART)?		
Lässt sich das Projekt eindeutig in einzelne Bestandteile (Phasen, Funktionen, Objekte) zerlegen (PSP)?		
Hat der Auftraggeber klare Zielvorgaben, Zielvorstellungen?		
Benötigt der Auftraggeber eher Sicherheit? (Schriftlicher Projekt-Auftrag)		
Braucht das Team eine klare Führung?		
Ist das Team durch Linienaufgaben gebunden?		
Erfordern rechtliche Vorgaben oder zukünftige Weiterentwicklungen genaue Dokumentationen?		
Benötigen externe Dienstleister klare Arbeitspaketdefinitionen und Terminvorgaben?		

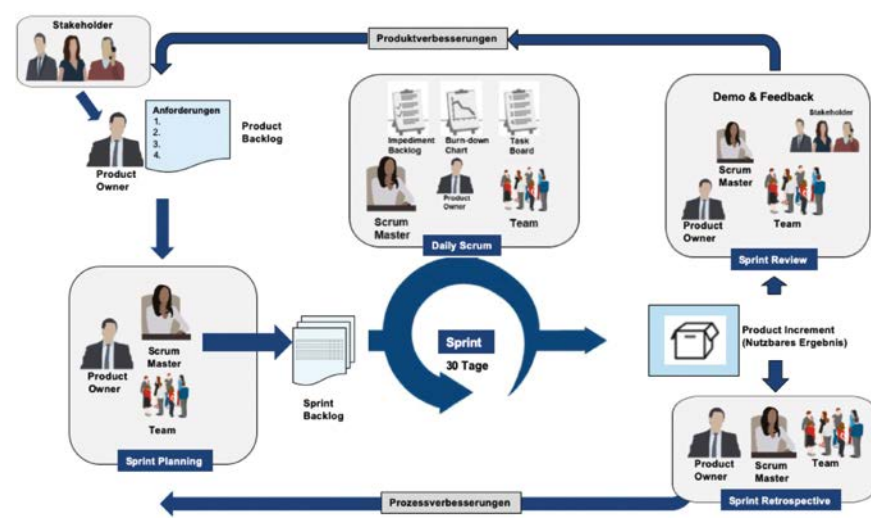
Je mehr „Ja“ angekreuzt sind, desto höher ist die Eignung des klassischen Projekt-Managements.

Je mehr „Nein“ angekreuzt sind, desto höher ist die Eignung des agilen Projekt-Managements.

Agile und klassische Projekt-Management-Ansätze schließen sich nicht aus. Ganz im Gegenteil! Klassische und agile Methoden können sich sehr gut ergänzen!

¹ Vgl. Schwaber, Ken: „Agiles Projektmanagement mit Scrum“, 4. Auflage 2007

Abbildung 6: Elemente des agilen Projektmanagement mit Scrum



Das **Sprint Planning** vor jedem Sprint ist ein Zusammentreffen, in dem das Team entscheidet, welche der am höchsten priorisierten, vom Product Owner definierten Anforderungen aus dem Product Backlog es im nächsten Sprint fertigstellen kann.

Diejenigen Aktivitäten, welche vom Entwicklungsteam für den aktuellen Sprint geplant sind, werden im sog. „**Sprint Backlog**“ aufgenommen.

Das **Daily Scrum** ist ein (maximal 15-minütiges) Zusammentreffen, in dem sich die Teammitglieder während eines Sprints täglich synchronisieren.

Am Ende jedes Sprints steht ein funktions- bzw. abnahmefähiges Ergebnis, das „**Inkrement**“.

Nach jedem Sprint werden im Rahmen des „**Sprint Reviews**“ die im Sprint umgesetzten Ergebnisse dem Product Owner und gegebenenfalls weiteren Stakeholdern demonstriert. Der Product Owner entscheidet, ob die Ergebnisse abgenommen werden.

Die **Retrospektive** ist der Rückblick nach jedem Sprint, in dem das Team den Entwicklungsprozess und die Zusammenarbeit

in der vorangegangenen Phase analysiert und evaluiert, welche Dinge hinderlich und welche förderlich waren (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).

3. ZUSAMMENFASSUNG

Der agile Projektmanagement-Ansatz mit Scrum ist inkrementell und iterativ und beruht auf der Erfahrung aus der Praxis, dass viele Projekte zu komplex sind, um von Beginn an umfassend und detailliert ausgeplant zu werden.

Sehr oft ist ein wesentlicher Teil der Anforderungen und der Lösungsansätze zu Projektbeginn noch unklar. Diese Unklarheit lässt sich beseitigen, indem Zwischenergebnisse („**Inkrements**“) nach jedem Sprint geschaffen werden. Anhand dieser Zwischenergebnisse lassen sich die fehlenden Anforderungen und Lösungstechniken effizienter finden als durch eine intensive Planungsphase zu Beginn des Projektes (wie im klassischen Projektmanagement üblich).

In Scrum wird neben dem Projekt auch die Planung iterativ und inkrementell entwickelt. Die Anforderungsliste aus Sicht der Auftraggeber („**Product Backlog**“) wird kontinu-

ierlich vom **Product Owner** verfeinert und verbessert. Der Detailplan („**Sprint Backlog**“) wird nur für den jeweils nächsten Zyklus („**Sprint**“) erstellt. Damit bleibt die Projektplanung und -realisierung agil und wird auf das Wesentliche fokussiert.

Der **Scrum Master** fungiert im Scrum-Prozess als Moderator und Dienstleister und organisiert die Kommunikation des Entwicklungsteams mit der „Außenwelt“. Die Rolle des Scrum Masters zielt somit in erster Linie darauf ab, dem Team innerhalb des per Product Backlog und Sprint Backlog gesetzten Anforderungsrahmens ein ungestörtes Arbeiten zu ermöglichen.

In der Praxis ist immer häufiger auch eine Kombination von klassischen Projektmanagement-Methoden mit agilen Techniken anzutreffen: „**Hybrides Projektmanagement**“.

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

ZUM AUTOR

David Tan, Dipl.-Kaufmann, ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater und Management-Trainer tätig. Seine Schwerpunkte sind Strategie-Entwicklung und -Umsetzung, Veränderungsmanagement sowie klassisches und agiles Projektmanagement.



SEMINAR-TIPP:
Agiles Projektmanagement mit SCRUM
22./23.06.2020



26. FREIBURGER IMMOBILIENTAGE

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

Der Zustand der Weltwirtschaft, die Herausforderungen des Brandschutzes und die Möglichkeiten von Virtual Reality in der Immobilienwirtschaft standen ebenso auf dem Programm der 26. Freiburger Immobilien-Tage von DIA und ihres Alumni Vereins Immo Freiburg wie Themen aus dem Bereich Wertermittlung. Mehr als 340 Teilnehmer diskutierten mit Experten aus Wissenschaft und Praxis die Hintergründe und Folgen.

NORMALER KONJUNKTURABSCHWUNG ODER WACHSTUMSKOLLAPS?

„Seit Ende 2017 befindet sich die Weltwirtschaft in einem konjunkturellen Abschwung. Die Prognosen gehen davon aus, dass diese Rezession bis 2021 anhält“, stellte Professor **Hans-Hermann Francke**, Studienleiter der Deutschen Immobilien-Akademie, fest. Im Vergleich zu früheren Abschwung-Phasen sei der verzögerte Eintritt der USA, der zusammen mit China und Japan erfolge, bemerkenswert. Im Euroraum falle Deutschland durch einen besonders intensiven Konjunktüreinbruch auf, der vor allem vom Rückgang der Exporte verursacht werde. „Besondere Risiken für zusätzliche Störungen der weltweiten Wirtschaftsaktivitäten erwachsen aus machtpolitischen Auseinandersetzungen und damit einhergehenden Handelskonflikten“, so Professor Francke. Der Konflikt zwischen den USA und China dokumentiere den Streit um die künftige Weltherrschaft. Leider hätten die USA ihre aggressive Zollpolitik auch gegenüber der EU und Deutschland angedroht. Die Zukunftsprobleme der deutschen Wirtschaft würden erheblich von Fehlentscheidungen der Vergangenheit geprägt. Hinzuweisen seien auf die unnötigen Lasten und Zielkonflik-

te der überstürzten Energiewende, unzureichender Investitionen in die öffentliche Infrastruktur sowie verpasste Steuersenkungen trotz kräftig gestiegener Einnahmen. Aktuell belasteten die Unsicherheiten des Brexits zusätzlich die Konjunkturprognosen der EU. Als wichtigste Aufgaben identifizierte er die Gestaltung der Altersvorsorge unter der Last des demografischen Wandels und die Bewältigung der Folgen der andauernden expansiven Geldpolitik. „Ob die ‚schwarze Null‘ erreicht wird, ist nicht so wichtig. Allerdings sollte die ‚Schuldenbremse‘ respektiert werden“, lautete sein Fazit.

VIRTUAL REALITY IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

„Virtual Reality ermöglicht Projektentwicklern und Maklern virtuelle Rundgänge durch geplante Gebäude und Sanierungsobjekte – lange bevor diese fertiggestellt sind. Die Individualisierung von Kundenwünschen stellt damit kein Problem mehr dar“, erläuterte **Enrico Kürtös**, CEO Inreal Technologies in Karlsruhe. Bei der digital unterstützten Beschäftigung mit den zur Verfügung stehenden Einheiten entstünden Daten, die über das Analytics-Modul zugänglich gemacht würden. Das Modul zeige die Customer Journeys einzelner Interessenten und der gesamten angesprochenen Zielgruppe, die aktuelle Nachfrage nach einzelnen Einheiten und im Gesamtprojekt sowie den Fortschritt der Vermarktung. Die Kombination von Online-Konfigurator und Analytics-Modul binde Interessenten nicht nur frühzeitig und ressourcenschonend in den Vertriebsprozess ein, sondern generiere auch qualitativ hochwertige Leads und Daten zur Vertriebssteuerung.

BRANDSCHUTZ ALS HERAUSFORDERUNG

„Eine Wohnung ist nur im Zusammenhang mit dem Gebäude Teil des Baurechts“, führte Professor **Roland Goertz**, Inhaber des Lehrstuhls für Chemische Sicherheit und Abwehrenden Brandschutz der Bergischen Universität Wuppertal, aus. Immobilienbewertern empfahl er, sich nicht nur auf die Inaugenscheinnahme beim Ortstermin zu verlassen, sondern immer Einblick in das Brandschutzkonzept zu nehmen und bei Unsicherheiten einen Brandschutzexperten hinzuzuziehen. „Der Brandverlauf verhält sich exponentiell“, stellte Pro-



fessor Goertz fest. Ein Feuer beginne meist mit einem kleinen Herd. Anhand eines Videos demonstrierte er den Verlauf eines Brandes, ausgelöst durch eine brennende Zigarette im Sessel bis zum gefährdeten Flash-Over, bei dem es zu einer schlagartigen Brandausbreitung auf den gesamten Bereich komme. Als Schutzziele im Brandschutz nannte er die Verhinderung der Brandentstehung und der Brand- und Rauchausbreitung, die Rettung von Menschen und Tieren sowie die Ermöglichung wirksamer Löscharbeiten.

WERTHEBEL UND WERTERMITTLUNG DURCH DIE DIGITALISIERUNG VERSCHIEDENER KLASSEN VON HANDELSIMMOBILIEN

„Der Anteil des Online-Handels am Einzelhandelsumsatz steigt seit Jahren. War der Umsatz von traditionellen Händlern wie C&A 2010 noch 20 Mal so hoch wie der von Zalando, lag er 2015 bereits auf gleichem Niveau“, berichtete Professor **Marco Wölfe**, Studienleiter des Freiburger Center for Real Estate Studies (CRES). Der Online-Handel werde zu 50 Prozent von den Plattformen Google, Amazon, Facebook und Apple bestimmt. Inzwischen setze jedoch auch der stationäre Einzelhandel auf neue Konzepte und die Bedeutung von Entertainment beim Einkauf steige. Deutschland weise im Vergleich mit den östlichen Nachbarländern mit 1,45 Quadratmeter Einzelhandelsfläche pro Einwohner ein hohes Angebot auf. Die wesentlichen

Treiber bei der Wertermittlung von Handelsimmobilien seien die Kaufkraft- und Umsatzkennziffer, Zentralität, Flächenproduktivität, Mietzahlungsfähigkeit und die Frequenzzahlen. Im Vergleich zu Büroobjekten habe die Bau- und Objektqualität von Handelsimmobilien eine weitaus geringere wertbeeinflussende Bedeutung. Die Handelsunternehmen übernahmen hier häufig die Einbauten, Fassadengestaltung und Schaufensteranordnung in eigener Regie und trügen meist auch die Instandhaltungskosten. Zudem müsse das Kaufverhalten unterschiedlicher Generationen bei der Beurteilung der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells Berücksichtigung finden.



IMMOBILIENWERTE BEI ZWANGSVERSTEIGERUNGSOBJEKTEN

„Die Zahl der Zwangsversteigerung von Wohnimmobilien ist seit 2005 deutlich gesunken“, führte **Christian Gorber**, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Immobilienbewertung aus Überlingen, aus. Als Gründe führte er die niedrigen Zinsen in der Baufinanzierung und den Angebotsmangel auf den Wohnimmobilienmärkten an. Besonderheiten in der Wertermittlung ergäben sich etwa aufgrund der Art des Auftrages, rechtlicher Anforderungen aus dem Zwangsversteigerungsgesetz (ZVG), aus besonderen rechtlichen Gegebenheiten oder aufgrund der praktischen Durchführbarkeit des Ortstermins. Eine Besichtigung sei nicht immer möglich, da der Zugang zum Gebäude nicht erzwungen werden könne. Der Verlust einer Immobilie im Rahmen einer Zwangsversteigerung sei für die betroffenen Immobilieneigentümer immer hoch emotional besetzt. Häufig bestehe zwischen den Verfahrensbeteiligten keine adäquate Kommunikation. Der Sachverständige könne subjektiv mit dem Verfahren personifiziert und als Bedrohung wahrgenommen werden. Gutachtern empfahl Gorber neutral, aber mit der notwendigen Sensibilität vorzugehen, den Druck herauszunehmen, das Vorgehen zu erläutern, die Chancen aufzuzeigen, aber auch den Eigenschutz zu beachten. Im Zweifelsfall solle der Termin lieber abgebrochen werden.

WERTERMITTLUNG IM RAHMEN STÄDTEBAULICHER VERTRÄGE

„Zur Entwicklung eines Neubau-Wohngebietes stehen den Kommunen das amtliche Umlegungsverfahren, die vereinbarte amtliche Umlegung und die städtebauliche Entwicklungsmaßnahme zur Verfügung“, erläuterte **Gabriele Koch**, öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Immobilienbewertung aus Leinfelden-Echterdingen. Ziel sei es, durch ein Verfahren des Grundstückstauschs unbebaute und bebauten Grundstücke so neu zu ordnen, dass ein zusam-



menhängendes, für die Wohnbebauung geeignetes Areal entstehe. Städtebauliche Verträge gehörten inzwischen in vielen Gemeinden zu einem häufig eingesetzten Instrument. Sie könnten sowohl privatrechtlicher als auch öffentlich-rechtlicher Natur sein. In Verbindung mit einer vereinbarten amtlichen Umlegung könnten neben der Neuordnung der Grundstücksverhältnisse auch Erschließung, Bauplanung, Baurealisierung, Folgekosten oder auch die Nutzung erneuerbarer Energiequellen geregelt werden. Es handle sich um Austauschverträge, bei denen der Grundsatz der Angemessenheit zu wahren sei. Die Leistung der Vertragspartner müsse in angemessenem Verhältnis zur Gegenleistung stehen. Die Kostenansätze müssten daher in Bezug auf den Bedarf des Gebiets ermittelt werden.

WERTERMITTLUNG VON ERBBAURECHTEN UND ERBBAUGRUNDSTÜCKEN

„Es gibt zahlreiche Mythen zum Erbbaurecht, die sich hartnäckig halten“, stellte Dr. **Hans-Georg Tillmann**, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Immobilienbewertung aus Dortmund, fest. Einer dieser Mythen betreffe die Laufzeit, die nicht generell 99 Jahre umfasse, sondern theoretisch auch ewig laufen könne. Das Erbbaurecht durchbreche den Grundsatz, dass Grund und Boden sowie aufstehende Gebäude eine untrennbare Einheit bildeten. Der Erbbauberechtigte werde Eigentümer des Gebäudes,

obwohl das Grundstück nicht in seinem Eigentum stehe. Im Gegensatz zum unbelasteten Grundstück sei das Erbbaurecht ein grundstücksgleiches, veräußerliches und vererbliches Recht an einem Grundstück. Da bei der Vereinbarung der vorgenannten Merkmale im Erbbaurecht weitestgehend Vertragsfreiheit bestehe, seien am Grundstücksmarkt mannigfaltige Erscheinungsformen vorzufinden. Die Aufgabe des Sachverständigen, der mit der Ermittlung des Verkehrswerts des Erbbaurechts oder des Erbbaugrundstücks beauftragt sei, bestehe unter anderem darin, den jeweiligen Vereinbarungen im Erbbaurecht einen Wert beizumessen.

LIEGENSCHAFTSZINSSÄTZE IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN MÄRKTEN UND MODELLEN

„Die wirtschaftliche Situation in Zusammenhang mit der lockeren Zinspolitik der Europäischen Zentralbank hat in zahlreichen Ballungsgebieten zu einem starken Preisanstieg bei Immobilien geführt“, erläuterte Dr. **Marianne Moll-Amrein**, öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Immobilienbewertung aus Lörrach. Da die Mieten nicht im gleichen Verhältnis gestiegen seien, habe das zu einem Rückgang der Renditen und somit auch der Liegenschaftszinssätze geführt. Im Bereich sehr niedriger Liegenschaftszinssätze funktioniere das Ertragswertmodell mit der Rückwärtsrechnung der Zinssätze aus den Kaufpreisen nur noch bedingt. Die Funktion des Liegenschaftszinssatzes als Verzinsungsparameter sei fraglich, da die Erwartungen der Marktteilnehmer auf eine höhere Nominal- und Realverzinsung zielten. Es bedürfe zur Ermittlung von Liegenschaftszinsen und Verkehrswert daher immer des Sachverständigen und der Marktkenntnisse von gut ausgebildeten Immobilienbewertern.

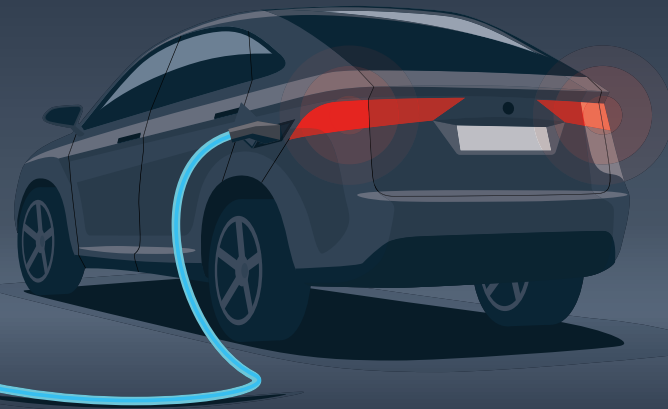
FACHSEMINARE 2020:

20.02.2020

5. Norddeutscher Sachverständigentag
02./03.04.2020

51. Freiburger Immobilienfachseminar
29./30.10.2020

27. Freiburger Immobilitage



DAS ELEKTROAUTO ALS KLIMARETTER?

Manche Entwicklungen im medialen Alltag erscheinen paradox, weil sie auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben, letztlich aber doch immer wieder auf einen Kernaspekt, den Klimawandel, zurückfallen. Da findet sich auf der einen Seite der US-Präsident, den unsere Medien gerne als vergangenheitsorientiert und uneinsichtig darstellen, weil er den Klimawandel negiert. Auf der anderen Seite „streiken“ freitags regelmäßig große Schülergruppen und gleichzeitig hat VW ein Problem mit seinen Motoren, wobei jeder vermutet, dass dieses Problem eigentlich noch mehr Autohersteller treffen müsste. In der Wissenschaft lohnt es sich meistens, einen Sachverhalt auch einmal rückwärts durchzudenken, um zu prüfen, ob eigene Standpunkte stimmig sind.

Vielleicht sollte man das Thema mit den Schülerstreiks einmal außen vor lassen, aber Herr Trump ist schnell verstanden. Im rationalen, ökonomischen Modell würde man sich immer an den Firmen beteiligen, deren erwartete Rendite (gemessen am Risiko) so attraktiv wie möglich ausfällt. Würde man nun alle Firmen der Welt und vor allem deren Geschäftsmodelle danach untersuchen, ob sie gegen oder durch ausgewogenen Ressourcenverbrauch Geld verdienen, was käme wohl heraus? Die Freitagsbewegungen machen uns deutlich, dass die Wirtschaftlichkeit auf Kosten des Klimawandels wohl eher größer ist. Verschiedene Gründe kommen hier in Frage. Zum Beispiel, dass Forschung mit signifikanten Ausgaben verbunden und durch hohe Unsicherheiten gekennzeichnet ist. Die meisten Geschäftsmodelle auf Kosten des Klimawandels sind jedoch bereits etabliert und durch eben geringe Kosten und Unsicherheiten gekennzeichnet.

Angenommen, ein ökonomisch rationaler Entscheider wäre bereits an einer Reihe etablierter Firmen beteiligt und hätte zudem noch die Möglichkeit die Rahmenbedingungen von Märkten für diese Firmen ein wenig zu Gunsten seiner Beteiligungen zu verändern bzw. ihnen längere Schonfristen gegen gesellschaftliche Entwicklungen zu verschaffen, welches Interesse hätte er, sich politisch für Geschäftsmodelle im Einklang mit dem Klima einzusetzen. Wäre er bereit, den Klimawandel

anzuerkennen, wenn ihm gegenteilige Aussagen sogar noch weitere Wählerstimmen einbringen könnten; von Personen, die sich in etablierten Firmen um ihre Arbeitsplätze sorgen? Kurz gesagt: Über dieses Thema müsste man sich gar nicht erst an den Verhandlungstisch setzen, wenn ihm nicht noch etwas anzubieten hat, an dem er noch mehr Interesse als an Geld und Wählerstimmen zeigt.

Gerade Elektroautos scheinen die große Hoffnung im Kampf gegen den Klimawandel darzustellen. Schließlich haben sich bereits 2018 die Tagesschau und auch 2019 das ZDF und das Manager-Magazin damit befasst. Erinnern wir uns zurück, dass neben kontinuierlich schärferen Emissionswerten für CO₂ und Stickoxiden, Diskussionen um Fahrverbote in deutschen Großstädten entbrannt sind und vor allem VW stark unter Druck geraten ist. Der medialen Schelte und gleichzeitig auch Präsenz, die dem Konzern durch den so genannten CO₂-Skandal widerfahren ist, soll nun kommunikationspolitisch gedreht werden. Schon bald nach den ersten polizeilichen Ermittlungen, machte man sich an Kooperationen im Bereich der Elektromobilität, kündigte neue Modellreihen an und steigerte massiv die Investitionen. Möglicherweise könnte man aber von einer kurzfristig falschen Entscheidung zur nächsten zumindest mittelfristig falschen geraten. Denn die aktuelle Form der Elektromobilität hat keine Zukunft.

Das klingt auf den ersten Blick sehr hart und unwirklich. Aber man muss gar nicht erst überlegen, wie viel CO₂-Mehrausstoß in der Herstellung eines Elektroautos entsteht oder wo die ganzen Ladesäulen herkommen sollen, die auch in Norwegen mit rund 50% Zulassungsquote von E-Autos nur in Großstädten vorhanden sind. Gespannt darf man sein auf die Diskussionen in Wohnungseigentümergemeinschaften, wie die Ladestationen in den Mehrfamilienhäusern technisch eingerichtet und gewartet werden sollen. Aber zur Analyse kann man sich ganz einfach auf typische Lebenszyklusmodelle der BWL erinnern. Wie in „Beschaffung-Produktion-Absatz“ werden auch E-Autos hergestellt, genutzt und hoffentlich zu großen Teilen verwertet. Lange könnte man sich in Ruhe die Bilder des Lithium- und Kobalt-Abbaus ansehen, besser noch, wie die zurückgelassene

Natur dann aussieht oder man könnte prüfen, wie viele Firmen in Deutschland überhaupt in der Lage sind, Lithium-Akkus zu entsorgen. Der Flaschenhals bleibt aber immer in der Nutzungsphase die Stromherkunft und dessen Speicherung.

Auch wenn der Kohleausstieg beschlossen scheint, kamen bis 2018 bis zu 56% des Stromverbrauchs der Deutschen Bahn aus nicht erneuerbaren Energien. Mit anderen Worten kann klimaschädliche Energiegewinnung nicht zu sauberen E-Autos führen.

Bei der Speichertechnologie reicht die Mathematik der Grundrechenarten. Der wesentliche Speicherträger für Akkus in E-Autos ist aus Lithium. Ein Alkalimetall, dass bei Luftkontakt sofort brennt. Kobalt, das auch wegen weiterer Nutzungseigenschaften zu bevorzugen wäre, kommt tatsächlich im BMW i3 vor, ist leider aber deutlich rarer auf der Erde, wird in viel geringeren Mengen gefördert und folglich entsprechend teurer. So fällt eine simple Überlegung auf das Lithium-Vorkommen der Erde zurück. Dies macht derzeit 53.800.000.000 kg aus. Die Zahl erscheint groß, bis man in Autostückzahlen umrechnet. Tesla verbaut im Modell S rund 80 kg Lithium, was für eine Reichweite knapp unter 600 km reichen soll – ungefähr das, was ein üblicher Benziner leisten würde und deutlich hinter einem Diesel zurück. Teilt man nun aber das Gesamtvorkommen der Erde durch diesen Wert, erreicht man 672.500.000 Fahrzeuge; ebenfalls eine große Zahl, aber nur knapp das Zehnfache deutschen Automobilbestands. Dieser lag laut Kraftfahrtbundesamt im Jahr 2019 bei rund 64,8 Mio. Fahrzeugen (KBA, 2019).

Die jährliche Automobilproduktion schätzt der Weltautomobilverband OICA 2017 auf rund 97 Mio. Fahrzeuge. Mit anderen Worten würde alles Lithium der Welt mit etwas effizienterer Nutzung auch nicht länger als 7 Jahre der Weltproduktion decken. Ohne andere Speichertechnologie endet also die Diskussion in E-Autos sehr bald wieder. Aber vielleicht hat auch das sein Gutes. So wie viele durch das CO₂-Problem bei VW vorzeitig neue Ausgaben getätigt haben, in den nächsten Jahren alle Ausrüster der E-Mobilität profitieren werden, könnte es danach wieder eine neue Technologie geben bzw. brauchen, die weitere Investitionen erforderlich macht.

https://www.kba.de/DE/Statistik/Fahrzeuge/Bestand/bestand_node.html

<https://www.wiwo.de/technologie/mobilitaet/lithium-und-kobalt-lithium-produktion-reicht-nicht-aus/20560144-2.html>

ZUM AUTOR

Prof. Dr. Marco Wölfl ist Professor für Finanz- und Immobilienwirtschaft, Wissenschaftlicher Leiter des CRES – Center for Real Estate Studies und der VWA Business School.



MARCEL ABEL

Geschäftsführender Direktor der Jones Lang LaSalle Deutschland SE



input: Hallo Herr Abel, wir freuen uns, Sie als Gesprächspartner für das Absolventenportrait vorstellen zu dürfen. Sie sind Geschäftsführender Direktor der Jones Lang LaSalle Deutschland SE. Würden Sie uns das Unternehmen sowie dessen Geschäftsfeld/er beschreiben?

Marcel Abel: JLL ist ein börsennotierter weltweit führender Immobilienberater mit mehr als 90.000 Mitarbeitern in mehr als 80 Ländern. In Deutschland sind wir mittlerweile rund 1.400 Mitarbeitern.

Wir beraten, vermitteln und managen Immobilien rund um den Globus. Unsere Servicedienstleistungen gliedern sich nach Assetklassen wie Büro, Einzelhandel, Industrie und Logistik, Hotel und Wohnen. Übergreifende Services sind z.B. Research, Asset Management, Corporate Solutions, Finanzierungslösungen, Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien, Immobilienbewertungen, Projektmanagement und den Innenausbau von Gewerbeimmobilien durch unserer Firmentochter Tetris Design und Build. Wir machen also im Bezug auf Immobilien alles außer selbst bauen und besitzen.

input: Eine Position wie die Ihre ist mit hoher Verantwortung ausgestattet. Wie kann man sich den Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit vorstellen. Können Sie uns beschreiben, wo Ihre Schwerpunkte liegen und wie Sie sich in das Unternehmen einbringen können?

Marcel Abel: Im Dezember 2019 feierte ich mein 20-jähriges Dienstjubiläum. In den zwei Dekaden habe ich bei JLL von Vermietung bis Verkauf praktisch alles gemacht – vielfach auch in Führungspositionen. Mein Herz schlägt aber nach wie vor für alles, was mit Büros zu tun hat. Im Tagesgeschäft verantworte ich unter anderem die Niederlassung in Düsseldorf, die bis ins Ruhrgebiet reicht. Ich repräsentiere Firma und Region darüber hinaus in verschiedenen Vorständen. Das Spannende: Auch wenn die Branche zunehmend digitaler ist, bleiben Immobilien immer noch „People’s business“ – es kommt auf Kunden und Kollegen, sprich die Menschen, an. Dabei motiviert mich vor allem die hohe Geschwindigkeit bei anspruchsvollen Transaktionen, die wir mit interdisziplinären Teams angehen.

input: Welchen Weg sind Sie gegangen, um dann Ihre jetzige Position erreichen zu können?

Marcel Abel: Bei Jones Lang LaSalle fing ich zunächst als Junior Consultant im Bereich Industrial Agency an. Also ein ganz anderer Bereich. Mit meinem damaligen Teamleader konnte ich aber herausfinden, welche Weiterbildungsmöglichkeiten der Markt damals bot und was ich tun musste, um mich zügig weiterzuentwickeln.

Schnell wurde mir klar, dass ich bei einer breit aufgestellten Firma wie JLL kein Immobilienstudium benötige, da ich in der Praxis genug sehen und lernen konnte. Durch die Projektarbeiten baute ich so ein solides Immobilienwissen und -netzwerk auf.

Die wichtige Basis dafür war aber meine vorherige Ausbildung zum Kaufmann in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft. Daher reifte in mir auch der Entschluss, ein spezifisches Studium mit großer Detailtiefe zu absolvieren. Das Studium an der DIA zum Diplom-Sachverständigen hat mir genau das gewünschte Wissen vermittelt. Im Anschluss bin ich nach kurzer Wartezeit – ich hatte das Mindestalter einfach noch nicht erreicht – 2005 zum Mitglied im Gutachterausschuss für Grundstückswerte in der Landeshauptstadt Düsseldorf bestellt worden. Ab 2011 kam dann auch der Gutachterausschuss der Stadt Ratingen hinzu.

Das ehrenamtliche Engagement in der Immobilienwirtschaft ist für mich unabdingbar, damit wir unsere Branche mitgestalten und



entwickeln können. So bin ich u.a. seit 2010 Prüfer im Prüfungsausschuss der IHK zu Düsseldorf (Ausbildung zur/-m Immobilienkauffrau/-mann) und leite als Vorsitzender den Ausschusses Gewerbeimmobilienmakler des Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA) in Berlin.

Die stetige Veränderung – und dadurch eine Weiterentwicklung – ist für mich die Voraussetzung, um neue Aufgaben übernehmen zu können und auch zu dürfen. Man muss nicht immer gleich die Firma wechseln. Wenn man neue Aufgaben sucht, wird man sie auch oft in der eigenen Company finden. Voraussetzung: Man muss bereit sein,

sich aus der eigenen Komfortzone zu bewegen. Mit den Möglichkeiten die mir JLL bietet, hätte ich eigentlich noch einmal im Ausland arbeiten sollen. Dieses Abenteuer habe ich hoffentlich noch vor mir.

input: Wie würden Sie die Möglichkeiten, die von der DIA geboten werden einstufen und vor allem, würden Sie diese erneut wählen und was hat es für Ihren Weg gebracht...

Marcel Abel: Die fundierte, komprimierte Ausbildung, das gute Netzwerk und die schöne Umgebung in Freiburg, für Immobilienmenschen ist die Lage ja ein wichtiges Kriterium, spricht eindeutig die für die DIA. Die Möglichkeit, auf das Gelernte aufzubauen – auch durch die vielen weiterführenden Kurse –, spricht für das Konzept der DIA. Man kann sich ortsunabhängig immer wieder zum richtigen Zeitpunkt weiterbilden – im Kontaktstudium oder in Vollzeit. Also passt auch der neue Immobilien-Dreiklang „Lage, Konzept und Timing“ hervorragend zur DIA. Denn manchmal wird aus „Lage, Lage, Lage“ unversehens das Gegenteil „egal, egal, egal“.

Die Nähe zu den Professoren und Referenten habe ich extrem geschätzt. Im Nachgang zu meinem Studium habe ich die Chance genutzt, Professor Wolfgang Kleiber Kapitelautor für mein Buch zu gewinnen. Gemeinsam mit Immobilienprofis aus Deutschland haben wir 2009 im Haufe Verlag als Herausgeber und Autoren das Buch „Immobilienin-



vestitionen – Die Rückkehr der Vernunft“ herausgebracht. Eine extrem spannenden aber auch anstrengende Erfahrung.

Ich verdanke der DIA viel und wünsche ihr daher weiterhin ein gutes Händchen für die Auswahl Ihrer Studienangebote und stets erfolgreiche, motivierte Studenten die Ihre „Herkunft“ nicht vergessen.

input: Vielen Dank für die Möglichkeit, dieses Absolventenportrait mit Ihnen zu gestalten. Auch Ihnen weiterhin stets ein gutes Händchen für alles, was Sie tun.



DUALES STUDIUM IN NEUER FORM

Ideal für den Mittelstand

Die VWA Business School in Freiburg bietet ein neu konzipiertes duales Studienmodell an: Statt des bekannten dreimonatigen Wechsels zwischen Unternehmen und Hochschule, wird die berufliche Tätigkeit lediglich von 14-tägigen Präsenzblöcken unterbrochen. Ein Gewinn vor allem für mittelständische Unternehmen, die ihren Führungsnachwuchs selbst ausbilden möchten.

Ein duales Studium anzubieten, ist für kleine und mittelständische Unternehmen oft nicht rentabel und schwer mit dem betrieblichen Alltag zu vereinbaren. Denn der übliche dreimonatige Wechsel sorgt für lange Abwesenheiten der Studierenden. Diese Problematik hat die VWA Business School in Freiburg aufgegriffen und ein Studienmodell entwickelt, in dessen Fokus die kontinuierliche Verzahnung von Theorie und Praxis steht.

„Mit dem neuen Konzept wollen wir nicht alle drei Monate einen anderen Fokus in das Studium bringen, sondern die Unternehmenswelt mit akademischen Inhalten verzahnen“, so Prof. Dr. Marco Wölflle, Akademischer Leiter. „Durch die konkrete und dauerhafte Einbindung im Unternehmen lässt sich Studienwissen vertiefen und auf Anwendbarkeit prüfen. Neben kompakten Präsenzen werden Stu-



Prof. Dr. Marco Wölflle

dierende und Unternehmen von einem Tutor begleitet, damit auch strategische und anspruchsvolle Aufgaben übernommen werden können.“ Ein großer Vorteil nicht nur für die Partnerunternehmen. Auch für die Studierenden gewinnt das Duale Studium in dieser Form an Attraktivität.

An der VWA Business School in Freiburg wird das Duale Bachelor-Studium mit neuem Konzept in den Fachrichtungen **Management, Digital Leadership und Immobilienwirtschaft** (CRES) angeboten. Die Ansprechpartner der Hochschule unterstützen Studienbewerber und Unternehmen bei der gegenseitigen Suche.

Das Duale Studium bietet Unternehmen klare Mehrwerte:

- Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte statt Fachkräftemangel
- 3 Jahre Studiendauer und Studienarbeiten, die sich auf Projekte im Unternehmen beziehen
- Ideale Kombination von Wissenschaft und Praxis, um die berufliche Handlungskompetenz der Studierenden zu fördern
- Studienmodell eignet sich auch, um bewährte Auszubildende weiterzuentwickeln und fachlich qualifizierte Mitarbeiter auf Führungsaufgaben vorzubereiten.

DUALES STUDIUM

BACHELOR OF ARTS (B.A.)

- Management
- Digital Leadership
- Immobilienwirtschaft



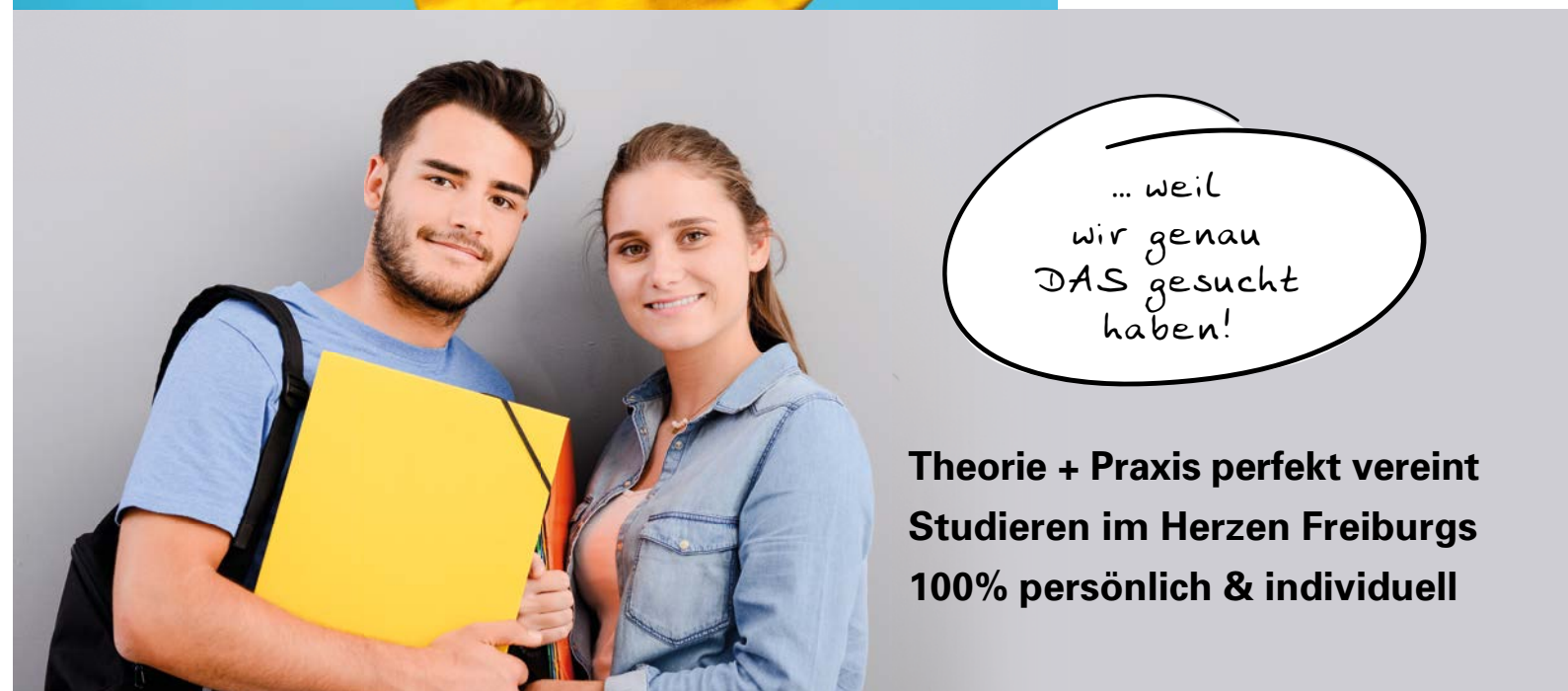
NEUES STUDIENMODELL

3 Jahre Praxis
inkl. 14-tägige
Präsenzen



**VWA
BS**
VWA Business School

Center for Real Estate Studies
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
CRES Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)



Theorie + Praxis perfekt vereint
Studieren im Herzen Freiburgs
100% persönlich & individuell

VWA Business School, Eisenbahnstraße 56, 79098 Freiburg
☎ 0176 2757 255 1, ☎ 0761 38673-0, www.vwa-bs.de

WEITERBILDUNG

FÜR FACH- & FÜHRUNGSKRÄFTE



- **FÜHRUNG & PERSONALMANAGEMENT**
- **SOZIAL- & METHODENKOMPETENZEN**
- **MARKETING, PR & SOCIAL MEDIA**
- **OFFICE-MANAGEMENT**
- **BETRIEBSWIRTSCHAFT & CONTROLLING**
- **IMMOBILIENWIRTSCHAFT & LIEGENSCHAFTEN**

STUDIENGÄNGE | SEMINARE | INHOUSE AKADEMIE



**Das
Programm
2020**

Auch als E-Book unter **www.vwa-freiburg.de**