

Inhalt » Welche Relevanz hat Digitalisierung für Wohnungsgenossenschaften? » EBZ Business School und Verein Wohnen in Genossenschaften vergaben Stipendium » EBZ Business School Alumni besichtigen wohnungsgenossenschaftliche Neubauprojekte » EBZ Arbeitskreis „Management in Wohnungsgenossenschaften“ » Die Nachfolge im Aufsichtsrat – Ein Beitrag von Prof. Jürgen Keßler

Sehr geehrte Damen und Herren,

Neubau – für kleine Wohnungsbaugenossenschaften immer erst einmal ein Abenteuer. Hohe Grundstückspreise, stetig steigende Baukosten und manchmal scheinbar unüberwindbare Hürden, wenn es um die Baugenehmigungsverfahren geht. Dies alles bremst oft die Neubaubereitschaft aus.

Dank der kollegialen Kontakte innerhalb der köln ag (Arbeitsgemeinschaft Kölner Wohnungsunternehmen) konnten auch wir als eine der kleineren Kölner Wohnungsbaugenossenschaften uns nach einer langen Phase, in welcher nur Bestandssanierung Hauptbestandteil unserer Investitionen war, wieder einmal als Bauherr bewähren. In einer Gemeinschaft von vier Wohnungsbaugenossenschaften wurde ein Vorzeigeprojekt, welches nicht nur in dem angespannten Wohnungsmarkt

Köln, sondern auch außerhalb der Stadtgrenzen seines Gleichen sucht, entwickelt und realisiert. Durch die kollegiale Unterstützung war es uns möglich, in den letzten Jahren im Projekt „Vorgebirgsgärten“ im Kölner Süden unseren Wohnungsbestand um rd. 10 % zu erhöhen. Mit dem gerade sich in der Planung befindlichen letzten Baufeld werden dann fast 550 genossenschaftliche Wohnungen entstehen.

„Was einer allein nicht schafft, das schaffen viele.“ – dieses Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen trifft es auf den Punkt. Alleine wäre es unmöglich gewesen, aber in einer Gemeinschaft von mehreren Wohnungsgenossenschaften lassen sich auch große Aufgaben bewältigen.

Das Thema Kooperationen bildete auch den Fokus beim Arbeitskreis



Hans Peter Erhardt-Dembeck, geschäftsführender Vorstand der Heimbau Köln eG und Mitglied im Förderverein der Aus-, Fort- und Weiterbildung des EBZ

„Management in Wohnungsgenossenschaften“. Dazu und zu weiteren spannenden Themen finden Sie mehr in dieser Ausgabe des EBZ Genossenschaftsnewsletters.

Hans Peter Erhardt-Dembeck

Welche Relevanz hat Digitalisierung für Wohnungsgenossenschaften?



Michael Veiga, Vorstandsvorsitzender der Familienheim Karlsruhe eG

Digitale Mieterakten, Chat-Bots und Wohnungsbesichtigungen via Augmented-Reality – die digitalen Entwicklungen schreiten mit enormer Geschwindigkeit voran. Viele – vor allem große – Wohnungsunternehmen widmen sich mit viel Einsatz diesem Thema. Laut VNW-Studie „Digitale Agenda 2025“ bilden sie erste Stabsstellen aus, die sich gänzlich der Digitalisierung widmen. Sollten Wohnungsgenossenschaften auf den Digi-Zug aufspringen? Michael Veiga, Vorstandsvorsitzender der Familienheim Karlsruhe eG, berichtet, wie die Wohnungsgenossenschaft Digitalisierung im Unternehmen integriert.

Warum sollten sich Wohnungsgenossenschaften mit dem Thema Digitalisierung befassen? In welchen Bereichen erfasst die Digitalisierung Wohnungsgenossenschaften?

Die Digitalisierung bietet enormes Potential, Ge-

schäftsprozesse effizienter zu machen. Das schafft bei den betroffenen Stellen und Mitarbeitern Freiräume, die für Tätigkeiten genutzt werden können, welche mehr Wertschöpfung versprechen als das Weiterleiten von Zählerstellen oder das Verbuchen von Rechnungen.

Die Digitalisierung macht es möglich, Arbeitszeiten flexibler zu gestalten, da Ort und Zeitpunkt der Arbeitserbringung zunehmend unwichtiger werden. Kosten werden vermieden, weil Videokonferenzen oder Anwendungen vor Ort auf Smartphone oder Tablet zusätzliche Wege

sparen. Digitalisierung muss auch genutzt werden, um dem vorhandenen Fachkräftemangel entgegenwirken zu können, da absehbar ist, dass Fachpersonal wahrscheinlich nicht mehr in der gleichen Anzahl wie derzeit eingestellt werden kann. Gleichzeitig gestaltet die Digitalisierung das Arbeitsleben attraktiver und macht ein Unternehmen für die Akquirierung neuer Mitarbeiter interessant. Daraus kann ein erheblicher Wettbewerbsvorteil entstehen.

Warum ist das Thema Digitalisierung für die Baugenossenschaft Familienheim Karlsruhe eG wichtig?

Mit lediglich 2.800 eigenen Wohneinheiten sind wir ein vergleichsweise kleines Unternehmen, das seine Nische im Markt finden und bedienen muss. Unsere Unternehmensstrategie sieht seit jeher vor, dass wir uns als Serviceführer präsentieren und die Belange unserer Mitglieder in den Vordergrund stellen. Dazu haben wir bspw. ein Soziales Management sowie einen Regiebetrieb, damit wir bei entsprechenden Aufgaben schnell und unkompliziert handeln können. Mittlerweile haben beide Bereiche eine Größe erreicht, in der die richtige Einteilung und erforderliche Organisation



der Mitarbeiter, Fahrzeuge, Maschinen und Geräte einen hohen Umfang und Stellenwert erreicht hat, der nur mit entsprechend digitalisierter Dokumentation der Abläufe noch sinnvoll geregelt werden kann. Als Beispiele seien hier nur die Grünanlagenpflege und die Kleinreparaturen genannt, deren Koordination, Erledigung und Abrechnung durch die Dokumentation der Arbeiten vor Ort vom Mitarbeiter unseres Regiebetriebs direkt über ein Tablet in unser ERP-System erfolgt.

In welchen Bereichen sind Sie digital aufgestellt?

Kürzlich haben wir die Technik bereitgestellt, um einen möglichst hohen Digitalisierungsgrad zu erreichen. Jeder Mitarbeiter verfügt nur noch über einen Laptop sowie ein Smartphone. Die Telefonanlage wird in Kürze abgeschafft; telefoniert wird dann nur noch über Mobiltelefone. Sämtliche Unterlagen wie Mieter- und Mitgliederakten sind bereits archiviert, sodass der Mitarbeiter über die Endgeräte auf alle relevanten Daten zugreifen kann. Für Projekte, wie Bauprojekte aber auch interne Projekte der Organisationsveränderung, nutzen wir MS-Teams als Plattform. Hier ist die Digitalisierung – insbesondere der Bestandsunterlagen der älteren Projekte die nur in Papier- oder Planform vorliegen – noch eine Herausforderung. Wir nutzen für die Vergabe von Handwerkerleistungen an unsere Vertragspartner seit Jahren ein Handwerkerportal, das papierloses Abwickeln von Aufträgen ermöglicht. Wir haben die Möglichkeit, unseren Mietinteressenten virtuelle Wohnungsbesichtigungen anzubieten. Dazu können wir eine Augmented-Reality Brille nutzen bzw. über ein

entsprechendes Tool Filme ausstrahlen, die wir über unsere Webseite anbieten oder einfach per Mail versenden. Der Vermietungsprozess wird ebenfalls vollständig digitalisiert, d.h. über die Wohnungsbesichtigung bis hin zum Mietvertragsabschluss kann im Vorfeld einer Vermietung alles über unsere Webseiten bzw. über das Kundenportal laufen, der erste Kundenkontakt findet dann bei Übergabe der Wohnung statt. Derzeit schaffen wir die Möglichkeit, für unsere Mieter Informationen über einen personalisierten Zugang im Kundenportal abrufen zu können, z.B. Betriebskostenabrechnungen o.ä. Letztlich wird es keinen Prozess geben, der nicht von der Digitalisierung betroffen ist.

Welche Aspekte/Bereiche umfasst die von Ihnen gemeinsam mit der EBZ Akademie und InWIS erarbeitete Digitalisierungsstrategie? Welche Aspekte soll diese umfassen?

Meine persönliche Erfahrung aus diversen Meetings, Seminaren und Kongressen sowie anderen Veranstaltungen ist,



dass die technische Herausforderung der Digitalisierung umsetzbar ist. Das ist im Wesentlichen eine Geld- und Zeitfrage. Viel wichtiger ist allerdings die Unternehmenskultur so anzupassen, dass die Digitalisierung eine Chance hat. Da sehe ich gerade in den Köpfen der Führungskräfte, d.h. der Vorstände und Geschäftsführer, erhebliche Barrieren. Uns ging es bei den durchgeführten Workshops weniger um eine konkrete Digitalisierungsstrategie, sondern vielmehr um die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Im Zusammenhang mit den Digitalisierungsthemen werden insbesondere die Risiken immer wieder herausgestellt und als Motiv dafür genutzt, weshalb ein Unternehmen diesen oder jenen Schritt jetzt gerade nicht gehen muss. Das halten wir für fatal. Es ist ganz wichtig, den Mitarbeitern im Unternehmen klar zu machen, dass die Chancen der Digitalisierung in allen Bereichen viel größer sind, als bspw. das Risiko den Arbeitsplatz zu verlieren. Wir haben heute Mitarbeiter als Digital Business Manager, Social Media Manager oder Smart Home Spezialisten beschäftigt. Das sind Berufsbilder, die noch vor wenigen Jahren gar nicht

existent waren. Es geht also bei diesen Veranstaltungen weniger um die Inhalte als vielmehr darum die Philosophie und eine entsprechende Unternehmenskultur zu entwickeln.

Welche Maßnahmen sind geplant?

Wir haben eine Reihe von weiteren Maßnahmen geplant, die dazu führen werden, dass bspw. Anwesenheitszeiten im Büro keine Rolle mehr spielen. Jeder Mitarbeiter wird einen Verantwortungsbereich bekommen, für den er zuständig ist und dessen Ergebnis er zu verantworten hat. Am Beispiel Vermietung bedeutet dies konkret, dass ein Mitarbeiter selbstverständlich alleine entscheiden kann, wann er eine Besichtigung durchführt. Er entscheidet auch selbst darüber, ob er von zu Hause oder vom Büro aus arbeitet. Wir praktizieren die Vertrauensarbeitszeit nun schon einige Jahre und haben damit Erfolg. Wir haben angesichts dieser Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten z.B. überhaupt keine Probleme bei der Mitarbeitergewinnung und können freie oder neue geschaffene Stellen kurz und



in guter Qualität besetzen! Das wird beim geplanten Neubau einer Geschäftsstelle für unsere Genossenschaft auch dazu führen, dass die Anzahl der festen Arbeitsplätze um mindestens 30 % reduziert werden kann.

Wie sind Ihre Erfahrungen?

Die wesentliche Herausforderung bei der Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen ist nicht die Technik, sondern hierfür die Bereitschaft und die Kultur im Unternehmen zu schaffen. Es ist leider immer noch so, dass man der Ansicht ist, dass Mitarbeiter nur dann arbeiten, wenn man kontrollieren kann, ob sie denn auch anwesend sind. Davon müssen sich Führungskräfte

völlig lösen. Die Arbeitswelt wird schneller und kreativer, vor allem chaotischer und sie wird durch die Digitalisierung weiterhin ständigen Veränderungen unterworfen sein. Unsere Chance als kleines Unternehmen besteht insbesondere darin, dass wir – im Gegensatz zu den großen Tankern – hierauf schnell und unkompliziert reagieren können. Es ist völlig klar, dass nicht alle Projekte im Rahmen einer Digitalisierung erfolgreich sein werden, aber das ist auch nicht erforderlich. Was spricht dagegen, Dinge über Bord zu werfen, die eben nicht funktionieren?

Ist Digitalisierung auch ein Personalentwicklungsthema?

Nur wer die Chancen der Digitalisierung nutzt, um seine Prozesse effizienter und interessanter zu gestalten, wird in Zukunft noch Mitarbeiter gewinnen oder halten können. Die Attraktivität einer Beschäftigung wird in Zukunft im Wesentlichen davon geprägt sein, wie selbstbestimmt und verantwortlich ein Mitarbeiter agieren kann. Starre Arbeitszeiten, Hierarchien und Arbeitsaufgaben passen nicht in die Aufgaben, die wir in Zukunft zu bewältigen haben. Wir glauben daran, dass nur Unternehmen, die hier gut aufgestellt sind, noch die Chance haben werden, hoch motivierte und fachlich spezialisierte Mitarbeiter beschäftigen zu können.



EBZ Business School und Verein Wohnen in Genossenschaften vergaben Stipendium

Bochum – Auf dem Verbandstag des VdW Rheinland Westfalen überreichten Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften, und Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School, ein Stipendium für ein Studium an der Immobilienhochschule mit der Studienvertiefung „Wohnungsgenossenschaften“.

Jede zweite Wohnungsgenossenschaft klagt über Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften. Dies geht aus der EBZ Personalentwicklungsstudie hervor. „Potenzialträger möchten gefördert werden und suchen nach Arbeitgebern, die ihnen Entwicklungschancen bieten. Mit unserem Stipendium möchten wir das Thema Personalentwicklung stärker in den Fokus rücken und Wohnungsgenossenschaften dabei unterstützen, Nachwuchstalente auf verantwortungsvolle Aufgaben vorzubereiten. Gleichzeitig machen wir auf Wohnungsgenossenschaften als attraktive Arbeitgeber aufmerksam“, so Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genos-



Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften, Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School, und Stipendiat Daniel-Peter Berger (v.l.n.r.)

senschaften, zu Beginn der Ehrung.

Über das Stipendium durfte sich Daniel-Peter Berger, Mitarbeiter der gws-Wohnen Dortmund-Süd eG, freuen.

„Herr Berger ist ein ambitionierter junger Mann, der sich entlang seines bisherigen beruflichen Werdegangs in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft durch sehr gute Leistungen und hohes soziales

Engagement ausgezeichnet hat. Er gehörte zu den besten Immobilienkaufleuten in seinem Jahrgang und ist als einer der jahrgangsbesten staatlich geprüften Betriebswirte ausgezeichnet worden. Wir freuen uns sehr darüber, dass der Verein Wohnen in Genossenschaften seine Weiterentwicklung mit dem Stipendium unterstützt“, so Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Rektorin der EBZ Business School.

Daniel-Peter Berger beginnt im Oktober sein Studium an der EBZ Business School und belegt dort den Bachelorstudiengang Real Estate mit der Vertiefung „Wohnungsgenossenschaften“. Die Vertiefung ist in enger Zusammenarbeit mit Genossenschaften und Verbänden entstanden. Die Inhalte sind exakt auf die Bedürfnisse von Wohnungsgenossenschaften zugeschnitten.

EBZ Business School Alumni besichtigen wohnungsgenossenschaftliche Neubauprojekte

Am 2. August lud die Spar- und Bauverein eG Dortmund die EBZ Business School Alumni e.V. Mitglieder zu einer Besichtigung der wohnungsgenossenschaftlichen Neubauprojekte am Dortmunder Phoenix-See ein. Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender der Spar- und Bauverein eG Dort-

mund, und Florian Ebrecht, Prokurist der Genossenschaften, führten die 13 Alumni durch die Neubauprojekte und berichteten über genossenschaftliches Wohnen in besonderen Stadtentwicklungsgebieten. Abgerundet wurde der Abend durch einen Umtrunk in gesellschaftlicher Runde.



EBZ Arbeitskreis „Management in Wohnungsgenossenschaften“

Am 26. und am 27. April 2018 fand in München der EBZ Arbeitskreis „Management in Wohnungsgenossenschaften“ statt. Elke Nippold-Rothes, stellvertretende Leiterin der EBZ Akademie, und Andreas Vondran, Geschäftsführer der WOGEDO Wohnungsgenossenschaft Düsseldorf-Ost eG, führten die rund 25 Vorstände und Führungskräfte von Wohnungsgenossenschaften aus ganz Deutschland durch die Veranstaltung. Vorträge, Workshops und Diskussionen beleuchteten diesmal Chancen und Risiken von genossenschaftsübergreifenden Kooperationen.

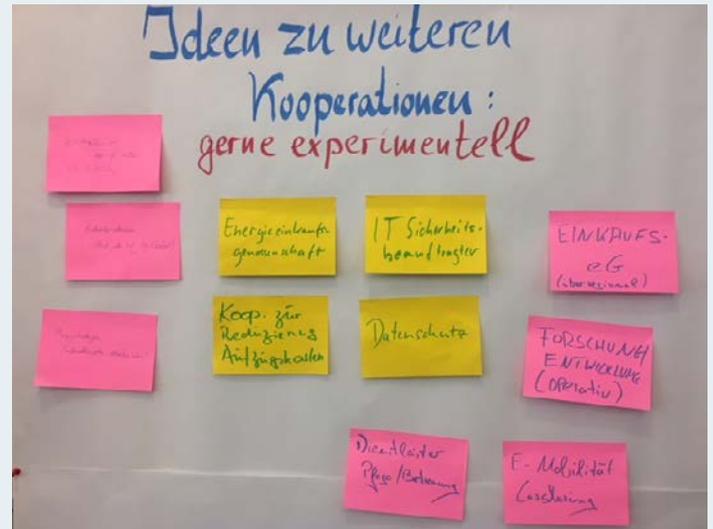
Kooperationen bringen Vorteile

Grundstücksbeschaffung, Engpässe bei Handwerkern, Auflagen und gesetzliche Vorschriften, Digitalisierung sowie Personal- und Auszubildendenfindung sind nur einige Herausforderungen, mit denen sich Wohnungsgenossenschaften auseinandersetzen. Unternehmerische Kooperationen seien daher, so Andreas Vondran, eine wirkungsvolle Alternative zu dem ansonsten eher schwierigen Alleingang. Elke Nippold-Rothes veranschaulichte dies anhand eines Beispiels bezüglich

der geteilten Beschäftigung einer IT-Fachkraft unter zwei Kooperationspartnern: „Zwei Genossenschaften, die beide in der gleichen Stadt ansässig sind, haben spontan überlegt, sich einen Experten für IT und Digitalisierung als Mitarbeiter zu teilen. Gerade die wachsenden Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und die Schwierigkeit, diese auf dem freien Markt zu rekrutieren, braucht neue Ideen und Modelle bis hin zum Gedanken an Mitarbeitersharing.“

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation erhielten die Teilnehmer von Thomas Schimmel, Vorstand München-West eG. Er berichtete von der Kooperation der München-West eG mit der Energiegenossenschaft Isarwatt eG und der GIMA eG (Genossenschaftliche Kooperation zur Schaffung bezahlbarer Mietwohnungen in München).

Grundvoraussetzung bei Kooperationen sei es, dass die Partner – in diesem Fall Wohnungsgenossenschaften – eine gleiche Vision haben. Unterschiedliche Reifegrade sowie Differenzen in der Unternehmenskultur der Genossenschaften stellten die größten Probleme für eine



In Workshops wurden Ideen gesammelt und gemeinsame Erfahrungen ausgetauscht.

Kooperation dar, weshalb die Bestimmung fester Spielregeln notwendig sei.

Einigkeit über Zielvorhaben als Basis einer Unternehmensfusion

Im Rahmen von Kooperationen kann durchaus die Thematik zur Unternehmensfusion auftauchen. Für dieses Vorhaben müssen spezifische Konditionen berücksichtigt werden, um die weiteren Maßnahmen erfolgreich umzusetzen. „Es muss große Einigkeit über das Ziel herrschen und die Auffassungen, Vorgehensweise und instrumentelle Umsetzung müssen harmonisiert werden. Erst dann sollten sich die Genossenschaften um die rechtlichen und organisatorischen Fragen kümmern. Hier gilt es klare, eindeutige Regeln festzulegen“, betonte Andreas Vondran. Gegenseitiges Vertrauen und feste Überzeugungen hinsichtlich der geteilten Ziele legen deswegen den Grundstein für den Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur nach der Fusion.

Erfolg durch Erfahrungsaustausch: Ausblicke für weiteren EBZ Arbeitskreis
Elke Nippold-Rothes fasste die Erkenntnisse des



Arbeitskreises zusammen: „Kooperationen können die Wohnungsgenossenschaften um ein Vielfaches stärken und einen Mehrwert schaffen, den einzelne so nicht hinbekommen würden. Know-how kann sich nicht nur vervielfältigen sondern potenzieren. Wir haben Ideen entwickelt und direkt das Netzwerk für eine eventuelle Umsetzung mit geschaffen.“

Der nächste Arbeitskreis vom 9. bis 10. April 2019 in Düsseldorf beschäftigt sich mit der Arbeitswelt 4.0. Niels Klein von der duebs (Düsseldorfer Bau- und Spargenossenschaft eG) wird als gastgebender Partner mit vor Ort sein. Natürlich sind auch neue Teilnehmer herzlich willkommen, ihre Erfahrungen auszutauschen und neue Erkenntnisse mitzunehmen.



Branchenexperten netzwerken im Arbeitskreis „Management in Wohnungsgenossenschaften“ in München.

Die Nachfolge im Aufsichtsrat

Nichts währt ewig. Das gilt auch für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat. Sei es wegen des Erreichens der statutarischen Altersgrenze oder des Verzichts eines Mitglieds auf eine erneute Kandidatur; in allen Fällen obliegt es dem Aufsichtsrat und nicht zuletzt dessen Vorsitzenden im Rahmen ihrer Organisationspflichten für eine rechtzeitige Nachfolgeplanung Sorge zu tragen. Diese gilt es gegenüber der General- oder Vertreterversammlung sowie der Mitgliedschaft frühzeitig zu kommunizieren. Soweit die Satzung dem nicht entgegensteht, können Wahlvorschläge nicht nur aus der General- oder Vertreterversammlung, sondern auch aus der Mitgliedschaft eingereicht werden. Allerdings kann die Satzung regeln, dass Wahlvorschläge eine Mindestzahl von Unterstützern benötigen und innerhalb einer bestimmten Frist eingereicht werden müssen. Des ungeachtet kommt auch dem Aufsichtsrat selbst ein eigenständiges

Vorschlagsrecht zu, zumal die Aufsichtsratsmitglieder am besten wissen, welche Fach- und Sachkompetenz im Rahmen der Überwachungs- und Beratungsfunktion des Gremiums gefordert ist. In entsprechender Anwendung von § 124 Abs. 3 Satz 1 AktG ist somit der Aufsichtsrat gehalten, durch Wahlvorschläge selbst auf eine effiziente Zusammensetzung des Überwachungsorgans hinzuwirken (so: OLG Hamm UrT. v. 07.01.1985, ZIP 1985, S. 741 ff). Dies schließt die Erstellung eines funktionalen Anforderungsprofils für die Kandidaten ein.

Zugleich folgt aus der Zuständigkeit des Aufsichtsrats, dass weder der Vorstand noch einzelne seiner Mitglieder zu Vorschlägen berechtigt sind. Da es gemäß § 38 Abs. 1 Satz 1 GenG Aufgabe des Aufsichtsrats ist, den Vorstand zu überwachen, ist es diesem und seinen Mitgliedern verwehrt, Einfluss auf die Zusammensetzung des

Aufsichtsrats zu nehmen (so auch für die AG: BGHZ 153, S. 32, 35; LG Frankfurt/Main AG 2014, 132). Unterbreiten der Vorstand oder einzelne Vorstandsmitglieder dennoch Wahlvorschläge oder unterstützen sie die Wahl bestimmter Aufsichtsratsmitglieder, so ist die Wahl entsprechend § 51 GenG anfechtbar (OLG Hamm a.a.O.). Auch der Einwand, wonach das seitens des Vorstands vorgeschlagene oder unterstützte Mitglied auch ohne Unterstützung des Vorstandes gewählt worden wäre, schließt die Anfechtung nicht aus (OLG Hamm a.a.O.). Demgegenüber ist es unproblematisch, wenn sich der Aufsichtsrat mit dem Vorstand über die inhaltliche Ausgestaltung des Anforderungsprofils für Aufsichtsratsmitglieder abstimmt. Entscheidend ist, dass über die endgültige Ausgestaltung des Wahlvorschlags und das Anforderungsprofil der Aufsichtsrat autonom entscheidet. Auch Hinweise des

Vorstands auf geeignete Kandidaten sind zulässig, solange die Entscheidung alleine in den Händen des Aufsichtsrats liegt. Dieser ist zugleich verpflichtet, die Unabhängigkeit der empfohlenen Kandidaten gegenüber dem Vorstand sorgfältig zu prüfen.



Prof. Dr. Jürgen Keßler, Inhaber der Stiftungsprofessur für Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfwesen der EBZ Business School

Unsere Veranstaltungen für Wohnungsgenossenschaften

12. November 2018 in Bochum

Genossenschaften im Umbruch – Restrukturierung, Bestandsveräußerung und Rückbau

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie gefällt Ihnen der EBZ-Genossenschaftsnewsletter und welche Themen sollen wir in den nächsten Ausgaben aufgreifen? Wir freuen uns über Ihr Feedback und Leserbriefe. Bitte senden Sie diese an: m.danisch@e-b-z.de

Impressum: EBZ - Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft,
Springorumallee 20, 44795 Bochum
T +49 234 9447 609 | F +49 234 9447 666
www.e-b-z.de

Redaktion: Margarethe Danisch und Maik Stacks.

Bildquellen: EBZ; EBZ Business School; vdw rw/Saltmann; Wohn- und Heimbau eG, Baugenossenschaft Familienheim Karlsruhe eG, Fotolia.