

## Genossenschaft studieren

*Genossenschaften haben Konjunktur. Sie haben die noch immer anhaltende Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise bisher weitgehend unbeschadet überstanden und genießen in der Bevölkerung hohes Ansehen. Dies gilt auch in der Politik. So sieht auch der Koalitionsvertrag der Regierungsparteien vor, die Gründung von genossenschaftlichen Unternehmen zu erleichtern. Ein Vorhaben, das von allen Parteien im Bundestag unterstützt wird. Fragt man nach den Ursachen, die der hohen Reputation von Genossenschaften zugrunde liegen, so richtet sich das Augenmerk alsbald auf das Konzept genossenschaftlichen Wirtschaftens und damit die in der Mitgliedschaft zutage tretende doppelte Identität von Anteilseignern und Kunden, kurzum: die Förderung der Mitglieder durch sie selbst.*

Anders als im Modell der Kapitalgesellschaft fehlt es bei genossenschaftlich verfassten Unternehmen regelmäßig am Interessenwiderspruch zwischen renditeorientierten Eigenkapitalgebern und nutzenorientierten Kunden. Dies zeigt sich in exemplarischer Deutlichkeit bei Wohnungsgenossenschaften. Die Mitglieder als Anteilseigner des genossenschaftlichen Unternehmens sind im Rahmen ihres Förderanspruchs zugleich Nutzer der Genossenschaftswohnungen. Darüber hinaus wirken sie im Rahmen ihrer Mitgliedschaft unmittelbar oder – bei Genossenschaften mit einer Vertreterversammlung mittelbar über die Wahl ihrer Vertreter an der unternehmerischen Willensbildung – mit und wirken damit wiederum auf die Förderleistung ein. So weit, so gut.

Trägt man der Partizipation der Mitglieder in der Unternehmensverfassung der Genossenschaft Rechnung, so liegt es nahe, dass das Management der Genossenschaft im Vergleich zu demjenigen einer Kapitalgesellschaft notwendig spezifische Besonderheiten aufweist. Gilt es doch, die Zielsetzung des genossenschaftlichen Unternehmens durchgängig am Fördergrundsatz auszurichten und zugleich die Teilhaberechte der Mitglieder zur Geltung kommen zu lassen.

Umso mehr nimmt es wunder, dass die Curricula betriebswirtschaftlicher Studiengänge die Spezifika von Genossenschaften kaum ansatzweise berücksichtigen. Gleiches gilt für Lehrveranstaltungen zum Unternehmensrecht, in denen der Genossenschaft meist allenfalls eine randständige Aufmerksamkeit zu Teil wird. So erwerben neu bestellte Genossenschaftsvorstände ihr Wissen um die Eigenart der Rechtsform und die Eigentümlichkeiten der „Co-operative Governance“ nicht selten

## Inhalt

- *Genossenschaft studieren*
- *Stipendium des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V.*
- *Nachwuchsförderung und Innovationsmanagement aus einem Guss*
- *Personalentwicklung als Erfolgsfaktor für innovativen Mitgliederservices*

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts haben sich unsere Mitglieder in Wohnungsbau-genossenschaften zusammengeschlossen, um die Wohnsituation nachhaltig zu verbessern. Dies ist erfolgreich gelungen, doch wir dürfen uns auf unserer Geschichte nicht ausruhen, sondern müssen in die Zukunft investieren.

Im Futurum stehen wir Genossenschaften nun vor anderen Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel oder aber der Energie-wende. Hier gilt es die Interessen der Mitglieder nach unseren Grundprinzipien Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung bestmöglich zu vertreten. Dies ist aber nur mit Stärkung der genossenschaftlichen Forschung aber auch der Förderung unserer Nachwuchskräfte möglich.

Mit der Stiftungsprofessur für Wohnungswesen und genossenschaftliches Prüfungswesen, über die Prof. Dr. Jürgen Keßler in dieser Ausgabe berichtet, legt die EBZ Business School in Kooperation mit den zehn Stiftungsgebern einen wichtigen Grundstein.

Lassen Sie uns in unseren Nachwuchs investieren, gemeinsam den interdisziplinären Erfahrungsaustausch vorantreiben, und ein starkes Netzwerk aufbauen.



Ulrich Bimberg, Vorstandsvorsitzender der Spar- und Bauverein Solingen eG und Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft Wohnungsgenossenschaften

So können wir die Wettbewerbsfähigkeit der Wohnungsgenossenschaften strategisch weiterentwickeln. Dies sind wir unseren Mitgliedern schuldig.

Welche spannenden Wege wir bereits einschlagen und welche Möglichkeiten sich uns noch auftun, zeigt der Newsletter. Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre.

Ulrich Bimberg

im Wege des „learning by doing“, was gelegentlich zu anfänglichen Abstimmungsproblemen führt. Auch genossenschaftliche Aufsichtsräte stehen nicht selten vor der mitunter schwierigen Aufgabe, Vorstände zu finden, die um die besonderen Anforderungen der Führung genossenschaftlicher Unternehmen wissen.

Mit der aus den Reihen der Genossenschaften und ihrer Verbände ins Leben gerufenen „Stiftungsprofessur Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen“ geht die EBZ Business School seit dem Sommersemester 2014 nun erstmals einen neuen Weg, der genossenschaftsspezifische Lehrinhalte als Studienschwerpunkt unmittelbar in das Curriculum des Bachelorprogramms Real Estate integriert und den Studierenden mit dem Erwerb des (Zusatz-) Zertifikats „Wohnungsgenossenschaften“ zugleich das praktische und theoretische „Rüstzeug“ für Führungsaufgaben in Wohnungsgenossenschaften vermittelt. Im Mittelpunkt steht dabei die Zielsetzung, immobilienwirtschaftliches



Prof. Dr. Jürgen Keßler, Professor der Stiftungsprofessur für „Wohnungsgenossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen“ an der EBZ Business School und Vorsitzender des Hochschulrates der EBZ Business School

und genossenschaftliches Wissen so miteinander zu verknüpfen, dass es den spezifischen Anforderungen des Managements der genossenschaftlichen Wohnungswirtschaft entspricht.

Auch der weiterführende Studiengang Master Real Estate Management erfährt eine an den Bedürfnissen von Genossenschaften orientierte Ergänzung. Im Rahmen mehrtägiger Seminare werden die Studierenden zugleich mit aktuellen Fragestellungen der genossenschaftlichen Forschung konfrontiert und lernen ihrerseits praxisrelevante Probleme mit wissenschaftlichen Methoden einer Lösung zuzuführen.

Dass das Interesse an genossenschaftlichen Fragestellungen bei den Studierenden– und nicht selten auch bei deren Arbeitgebern – vorhanden ist, zeigt bereits jetzt die zunehmende Zahl Abschlussarbeiten, die sich genossenschaftlichen Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis widmen.

*Was die EBZ Business School mit Prof. Jürgen Keßler und den Stiftungsgebern der Stiftungsprofessur aufgebaut hat und weiter ausbaut, steht nun Nachwuchstalenten aus Genossenschaften aus ganz Deutschland zur Verfügung!*

## Das Stipendium des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V.

*„Wir sind begeistert von den Entwicklungen an der EBZ Business School, die für uns Genossenschaften einen Meilenstein bedeuten. Deshalb möchte unser Verein Wohnungsgenossenschaften aus ganz Deutschland für die EBZ Business School begeistern.“*



Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V.

Mit dem Stipendium für ein Studium mit dem Schwerpunkt „Wohnungsgenossenschaften“ möchte der Verein Wohnen in Genossenschaften e.V. allen Genossenschaften in Deutschland mit gutem Beispiel vorangehen. Genossenschaften in ganz Deutschland sollen ermuntert werden, sich stärker im Bereich Nachwuchsförderung und Personalentwicklung zu engagieren.

### Eröffnen auch Sie jungen Nachwuchskräften, die Möglichkeit, zu studieren.

Das Stipendium umfasst 2/3 der Studiengebühren für den Bachelorstudiengang Real Estate bzw. Real Estate Distance Learning mit dem Schwerpunkt „Wohnungsgenossenschaften“ an der EBZ Business School. Es hat somit einen Wert von 12.400 Euro für die Fernstudienvariante bzw. 15.000 Euro für das Präsenzstudium. Ein Teil dieses Stipendiums wird aus Mitteln des Vereins finanziert.

1/3 der Studiengebühren trägt entweder der Arbeitgeber bzw. der/die Studierende selber. Das Stipendium wird zum Studienstart zum Wintersemester 2015/2016 vergeben.

Bitte richten Sie die Bewerbungen an:



Thomas Noll, Studienberater der EBZ Business School, E-Mail: [t.noll@ebz-bs.de](mailto:t.noll@ebz-bs.de)

- Kurzes Motivationsschreiben
  - Tabellarischer Lebenslauf
  - Zeugniskopie der Hochschulreife und der Berufsschule
  - Weitere Bescheinigungen über z.B. gemeinnützige oder karitative Tätigkeiten
- Das Auswahlkomitee ist der Vorstand des Vereins Wohnen in Genossenschaften e.V.

# Nachwuchsförderung und Innovationsmanagement aus einem Guss

Die GEWOBAU Wohnungsgenossenschaft Essen eG zeigt, wie Nachwuchsförderung und Innovationsmanagement miteinander verbunden werden. Ein Interview mit Stephan Klotz, Vorstandsvorsitzender der GEWOBAU Wohnungsgenossenschaft Essen eG

**Skills eG:** Welche Rolle spielt Nachwuchsförderung für Wohnungsgenossenschaften?

**Stephan Klotz:** Nachwuchsförderung spielt für Wohnungsgenossenschaften eine große Rolle, denn das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Genossenschaften ist ziemlich hoch. Hier muss frühzeitig an die Zukunft der Genossenschaften gedacht, und neue Nachwuchskräfte ausgebildet werden. Diese können sie durch Entwicklungsperspektiven für sich gewinnen, denn Aufstiegschancen sind für Berufseinsteiger sehr wichtig. Unsere engagierten Mitarbeiter können von hervorragenden Weiterbildungsprogrammen und Studiengängen insbesondere am EBZ profitieren. Das angebotene Spektrum bietet für jeden große Chancen, sich als Fach- und Führungskraft ausbilden zu lassen. Die hohe Attraktivität dieser Möglichkeiten bildet eine wichtige Grundlage, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Nun ist es wichtig, dass wir Genossenschaften den jungen Nachwuchskräften die Chancen aufzeigen und sie beim Ergreifen unterstützen. Wir sind da bereits einen Schritt weitergegangen und haben Marten Thöne, einem unserer engagierten Mitarbeiter, zur Hälfte für die Forschung der EBZ Business School und zur Hälfte für die GEWOBAU eG arbeiten lassen.

**Skills eG:** Welche Win-Win-Situationen haben sich für Sie aus dieser Kopplung aus Forschung und Unternehmenspraxis ergeben?

**Stephan Klotz:** Indem die Studiengänge der EBZ Business School berufsbegleitend durchgeführt werden, ergeben sich automatisch viele thematische Verbindungen von Theorie und Unternehmenspraxis. So kann die Praxis heute sehr viel schneller und qualifizierter von den aktuellen Forschungsthemen profitieren. Die Forschung wiederum rückt so deutlich näher an Praxisthemen der Unternehmen heran. Unser Mitarbeiter, der sowohl in der einen als auch in der anderen Disziplin arbeitet, übernimmt hier eine Schnittstellenfunktion – ein Gewinn für beide Seiten.

**Skills eG:** Können Sie uns das konkreter darstellen?

**Stephan Klotz:** Marten Thöne ist als Mitarbeiter im Controlling der Bauabteilung der GEWOBAU

eG tätig. Die GEWOBAU eG hatte seinem Wunsch nach Reduzierung der Arbeitszeit unter Anpassung der arbeitsorganisatorischen Abläufe bereits während des Studiums an der EBZ Business School entsprochen. Nach Abschluss seines Studiums wollte die EBZ Business School Herrn Thöne als wissenschaftlichen Mitarbeiter gewinnen. Zusammen mit ihm und der Hochschule fanden wir ein Modell, dass beide Tätigkeiten ermöglicht. Demnach ist er an etwas mehr als 2,5 Tagen in der Woche für uns tätig, und in der verbleibenden Zeit forscht er für die EBZ Business School als Mitarbeiter für das „Innovationsnetzwerk für die Wohnungswirtschaft“. Verschiebungen von Arbeitszeiten durch betriebliche oder terminliche Belange beider Seiten werden dabei flexibel gelöst. Zusammen mit der Hochschule freuen wir uns dieses Modell erfolgreich zu praktizieren.

**Skills eG:** Das Innovationsnetzwerk für die Wohnungswirtschaft erforscht Prozessoptimierungen von Wohnungs- und Badmodernisierungen, um so Kostentreiber zu analysieren. Welche Vorteile sehen Sie für Wohnungsgenossenschaften in den Zielen des Netzwerks und weshalb ist es sinnvoll, dass die EBZ Business School das Netzwerk wissenschaftlich begleitet?

**Stephan Klotz:** Ich denke es ist sehr wichtig, die Reibungsverluste in den Prozessen zu identifizieren,



Stephan Klotz, Vorstandsvorsitzender der GEWOBAU Wohnungsgenossenschaft Essen eG



um sie schließlich analysieren zu können. Die wenigsten Prozessbeteiligten haben heute mehr die Möglichkeit, Chancen rund um wohnungswirtschaftliche Dienstleistungen liegen zu lassen. In der Prozesskette muss jeder Anbieter oder Nachfrager von Leistungen auf den Anderen zugehen. Ressourcen und Möglichkeiten sind auszuloten im Sinne des gemeinsamen Ganzen und insbesondere der Zufriedenheit unserer Kunden – der Mitglieder. Die Wohnungswirtschaft möchte die Produkte natürlich möglichst günstig für den Mieter einkaufen und bereitstellen, ohne Verlust von Qualität. Die Industrie ist gefragt, wenn es um innovative Lösungen in den Wohnungen und am Objekt geht. Es ist ein Wechselspiel und jeder Beteiligte sollte dabei Verantwortung übernehmen. Durch das Netzwerk wird Transparenz geschaffen, der Austausch initiiert und voran gebracht. Der Analyse durch eine wissenschaftliche Instanz frei von möglichen Interessenkonflikten kommt dabei eine maßgebliche Bedeutung zu. Letztendlich profitiert das Mitglied einer Genossenschaft aber von den Ergebnissen dieser Arbeit.

**Skills eG:** Ihr Fazit und Ausblick: Wie sehen die Zukunftsperspektive für Genossenschaften im Bereichen „Nachwuchs“ und der „Zusammenarbeit aus Forschung und Praxis“? Was wird junge Menschen in der Wohnungswirtschaft zukünftig erwarten?

**Stephan Klotz:** Die Genossenschaften sehen einer zunehmenden Professionalisierung ihres Nachwuchses entgegen. Gerade in Zeiten, in denen Genossenschaften aus ihrer sozial angelegten Geschäftspolitik und der traditionell bedingten Nähe zum Nutzer der Immobilie große Wettbewerbsvorteile erzielen können, werden sie eine Art „Renaissance“ erfahren. Dabei werden wir durch den fortwährenden Dialog mit der Forschung im Sinne unsere Mitglieder tätig. Das bedingt aber eben die Kombination aus Forschung und Praxis. Hier schließt sich der Kreis: Wir müssen den jungen Menschen ermöglichen, sich weiterzuentwickeln und zu forschen, denn davon profitieren alle Beteiligten.

# Personalentwicklung als Erfolgsfaktor für innovativen Mitgliederservices



*Wohnungsgenossenschaften wurden in der Mitte des 19. Jahrhunderts in Zeiten größter Wohnungsknappheit gegründet. Damals galt es den Mitgliedern Wohnungen zur Verfügung zu stellen. In Zeiten des demographischen Wandels und des Wegfalls bzw. der Veränderung traditioneller familiärer Strukturen müssen sie mehr leisten. Für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts entwickeln Genossenschaften, wie die Bau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Herford eG, innovative Lösungen für ihre Mitglieder.*

1937 gegründet, verfügt die Bau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Herford derzeit über rd. 2.700 Mitglieder. Deren Ansprüche und Bedürfnisse haben sich in den Jahren stark verändert. „Der demografische Wandel stellt uns als Genossenschaft vor große Herausforderungen. Es werden viele Menschen viel älter als vor vielen Jahren. Im Zuge des demographischen Wandels ist die Schaffung von Wohnraum für ältere Menschen seit vielen Jahren einer unserer Aufgabenschwerpunkte“, erklärt Petra Eggert-Höfel, Vorstandsvorsitzende der B&S eG.

„Dabei trifft dieser gesellschaftliche Prozess uns aufgrund der geographischen Lage noch schwerwiegender: Unsere Bestände liegen vor allem im ländlichen Bereich. Dort fehlt es oftmals an Infrastruktur. Unseren Mitgliedern ist es aufgrund ihrer Gesundheit zwar vielfach möglich, in den eigenen vier Wänden zu bleiben, aber nicht unbedingt im Quartier, denn hier brechen die Versorgungseinrichtungen langsam weg.“ Um die Lebensräume zu erhalten oder wiederherzustellen und ein breites Spektrum an Bewohnern in den Quartieren wohnen zu lassen, sind genaue Betrachtung erforderlich.

„Wir analysieren die Stärken und Schwächen der Quartiere und bemühen uns, Mittel und Wege zu finden und Defizite zu beseitigen. Dabei achten wir darauf, nicht nur auf die Älteren zu schauen, sondern auch einen guten Generationenwechsel in den Beständen zu schaffen, denn auch das macht Wohnanlagen lebenswert“, so Petra Eggert-Höfel.

## Best-Practice-Beispiele: Hilfe und Unterstützung fernab von Wohnungsknappheit

Doch wie sehen solche Kooperationen genau aus und was kann getan werden, wenn Mitglieder in eine Lebenssituation oder –phase geraten sind, in der sie schnell individuelle Hilfe und Unterstützung brauchen? Für solche Fälle richtete die B&S eG vor vier Jahren ein Servicetelefon ein. Die Bewohner können das „Wohn-O-Fon“ unter einer kostenfreien Telefonnummer erreichen. „Am anderen Ende des Hörers sitzt eine Sozialpädagogin, die über den Diakonieverbund angestellt ist. Mit diesem haben wir eine Kooperation. Diese Mitarbeiterin kennt sich in der Herforder Umgebung sehr gut aus. Sie weiß, welche

Hilfsangebote es für welche Problemlagen gibt und wo die Anlaufstellen sind. Hier können sich unsere Bewohner kostenlos beraten lassen“, erklärt Petra Eggert-Höfel. Aber welche Themen kommen beim Sorgentelefon auf den Tisch? „Die Sorgen sind vielfältig und ganz individuell. Die Mitarbeiterin vermittelt Telefonnummern von den richtigen Ansprechpartnern, koordiniert Termine oder kommt zum Hausbesuch. Hier geht es z.B. darum, was passiert, wenn der Partner pflegebedürftig oder ein Familienmitglied krank geworden ist. So rief beispielsweise eine ältere alleinstehende Bewohnerin an, die aus dem Krankenhaus entlassen wurde und noch im Alltag beim Einkaufen und Putzen, Unterstützung brauchte. Hier fanden wir schnell eine Lösung in Form einer kurzzeitig angestellte Hilfskraft“, erklärt die Vorstandsvorsitzende der B&S eG. „Dieser Service hat sich fest etabliert und wird von den Mitgliedern sehr gut angenommen.“



Petra Eggert-Höfel, Vorstandsvorsitzende der Bau- und Siedlungsgenossenschaft für den Kreis Herford eG und Mitglied im EBZ Förderverein für die Aus- und Fortbildung

Ende 2014 hat die B&S eG den Service „Wohn-O-Fon“ mit der Initiative „problemlos – genossenschaftliche Hilfe bei akuten Geldsorgen“ erweitert. Dafür wurde ein Sonderfonds von 5.000 Euro zur Verfügung gestellt, über den die Mitglieder – wenn sie kurzfristig in finanzielle Probleme geraten sind – sich kostenfrei beraten lassen und unbürokratisch Finanzhilfe beziehen können. Ausdrücklich unterstützen will man mit der Initiative auch Familien und Alleinerziehende. „Wir haben an Fälle gedacht, in denen die alleinerziehende Mutter mit drei Kindern die nächste Klassenfahrt nicht bezahlen kann. Solche Hilfe bieten wir jetzt auch an.“

### „Ohne gute Bildung können wir die zukünftigen Herausforderungen nicht bewältigen“

„Bildung spielt eine große Rolle in der Gegenwart und für die Zukunft. Unsere Mitarbeiter haben es mit unterschiedlichen Personen und –gruppen zu tun. Daher müssen die Mitarbeiter lernen, sich auf Neues – neue Kulturen und Lebensgemeinschaften aber auch Sorgen und Nöte – einzulassen. Zu akzeptieren, dass andere Menschen anders denken, fällt mit einer guten Allgemeinbildung leichter. Auch deshalb schätzen



wir das EBZ sehr, denn hier lernen unsere Mitarbeiter, über den Tellerrand zu schauen. Für unsere Auszubildenden ist es ein sehr guter Start ins Berufsleben, weil sie sehen, dass es nicht nur unsere Genossenschaft im ländlichen Raum gibt, sondern wie vielfältig diese Branche ist und welche enorme gesellschaftliche Verantwortung alle

haben, die sich mit Wohnen beschäftigen. Deshalb ist es aber auch für uns Genossenschaften wichtig, den Nachwuchs zu fördern. Wir sollten jungen Menschen eine Chance geben, in dieser Branche Fuß zu fassen und die Vielfältigkeit, das Interessante an diesem Beruf zu entdecken und durch das weitere Berufsleben zu tragen.“

### Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie gefällt Ihnen der EBZ-Genossenschaftsnewsletter und welchen Themen sollen wir in den nächsten Ausgaben aufgreifen?

Wir freuen uns über Ihr Feedback und über Leserbriefe. Bitte senden Sie diese an: [m.danisch@e-b-z.de](mailto:m.danisch@e-b-z.de)

### Stipendium

**Wussten Sie schon, dass es ein Stipendium für den Studienschwerpunkt „Wohnungsgenossenschaften“ an der EBZ Business School gibt?**

**Alles zu diesem Thema finden Sie auf Seite 2. Machen Sie Ihre talentierten Nachwuchskräfte darauf aufmerksam!**

### Einige unserer Bildungsangebote zum Thema „Genossenschaften“

**19.05.2015**

Seminar „Betriebswirtschaft für Aufsichtsräte aus Wohnungsgenossenschaften“

**11.06.2015**

Genossenschaftstagung „Governance von Wohnungsgenossenschaften“

**20.08.2015**

Seminar „Das Genossenschaftsmitglied als Mieter – Aktuelle Urteile und relevante Rechtsprechung“

**15.09.2015**

Seminar „Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken ausschließen – Die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates und Grundsätze ordnungsgemäßer Aufsichtsrats-tätigkeit“

**11.11.2015**

Seminar „Genossenschaften im Umbruch – Restrukturierung, Bestandsveräußerungen und Rückbau“

Weitere Informationen finden Sie unter [www.e-b-z.de](http://www.e-b-z.de)

Doch mit der Ausbildung ist es nicht getan: Stetig gibt es neue Gesetzesänderungen oder technische Innovationen, die es notwendig machen, das Wissen auf den neuesten Stand zu bringen. „Das EBZ bietet solch ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten, dass sich jeder nach seinen Vorlieben und Wünschen weiterbilden kann. Letztendlich sind wir Genossenschaften unseren Mitgliedern aufgeschlossene, tolerante und kommunikative Mitarbeiter schuldig, die fachlich auf dem neuesten Stand sind. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind eine gute Möglichkeit, seine Mitglieder bestmöglich versorgt zu wissen.“

### Impressum

EBZ - Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft  
Springorumallee 20 | 44795 Bochum  
Fon: +49 234 9447 609  
Fax: +49 234 9447 666  
E-Mail: [m.danisch@e-b-z.de](mailto:m.danisch@e-b-z.de)  
Web: [www.e-b-z.de](http://www.e-b-z.de)  
[www.ebz-business-school.de](http://www.ebz-business-school.de)

Redaktion: Margarethe Danisch  
Katja Lepper

Fotos: EBZ, Christa Kastner,  
GEWOBAU Essen eG.