

Prof. Dr. Volker Eichener

# Trends und Zukunftsthemen in der Thüringer Wohnungswirtschaft

Workshop des Verbandsrats des vtw am 7.3.2019 in Weimar

- 1. Die zukünftige Entwicklung der Wohnungsmärkte in Thüringen.**
- 2. Strategische Optionen für die Wohnungsunternehmen in Thüringen.**
- 3. Perspektiven für den vtw.**
- 4. Die aktuelle Diskussion zur Zukunft des Ostens.**

## 1. Die zukünftige Entwicklung der Wohnungsmärkte in Thüringen.



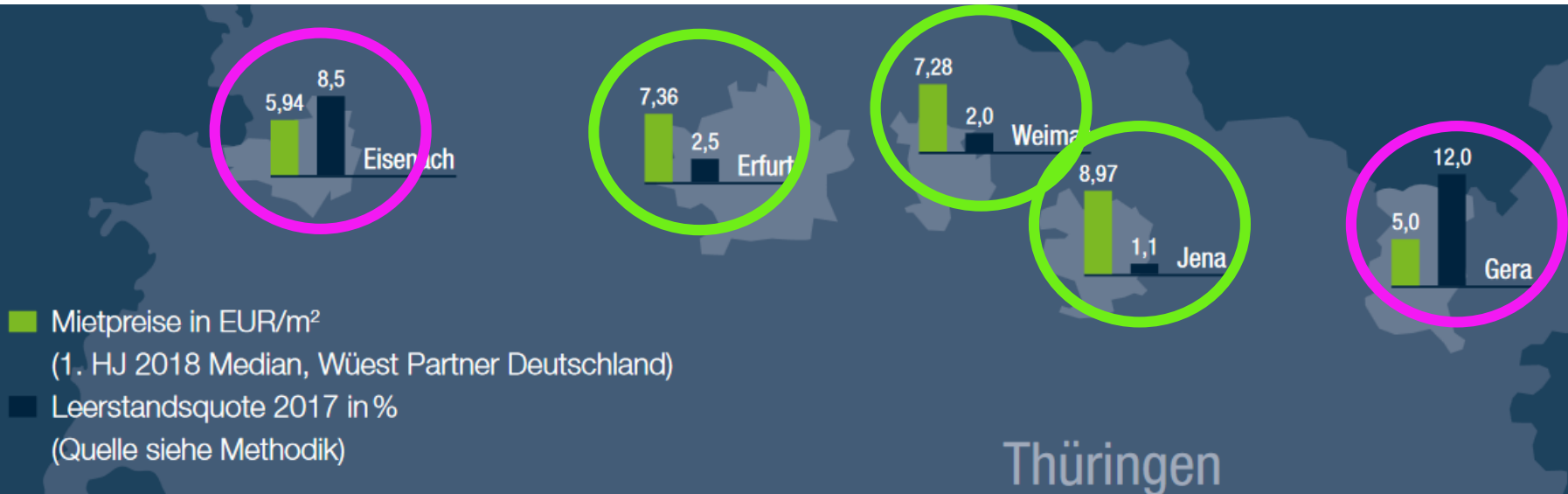
# WOHNUNGS- MARKTBERICHT

---

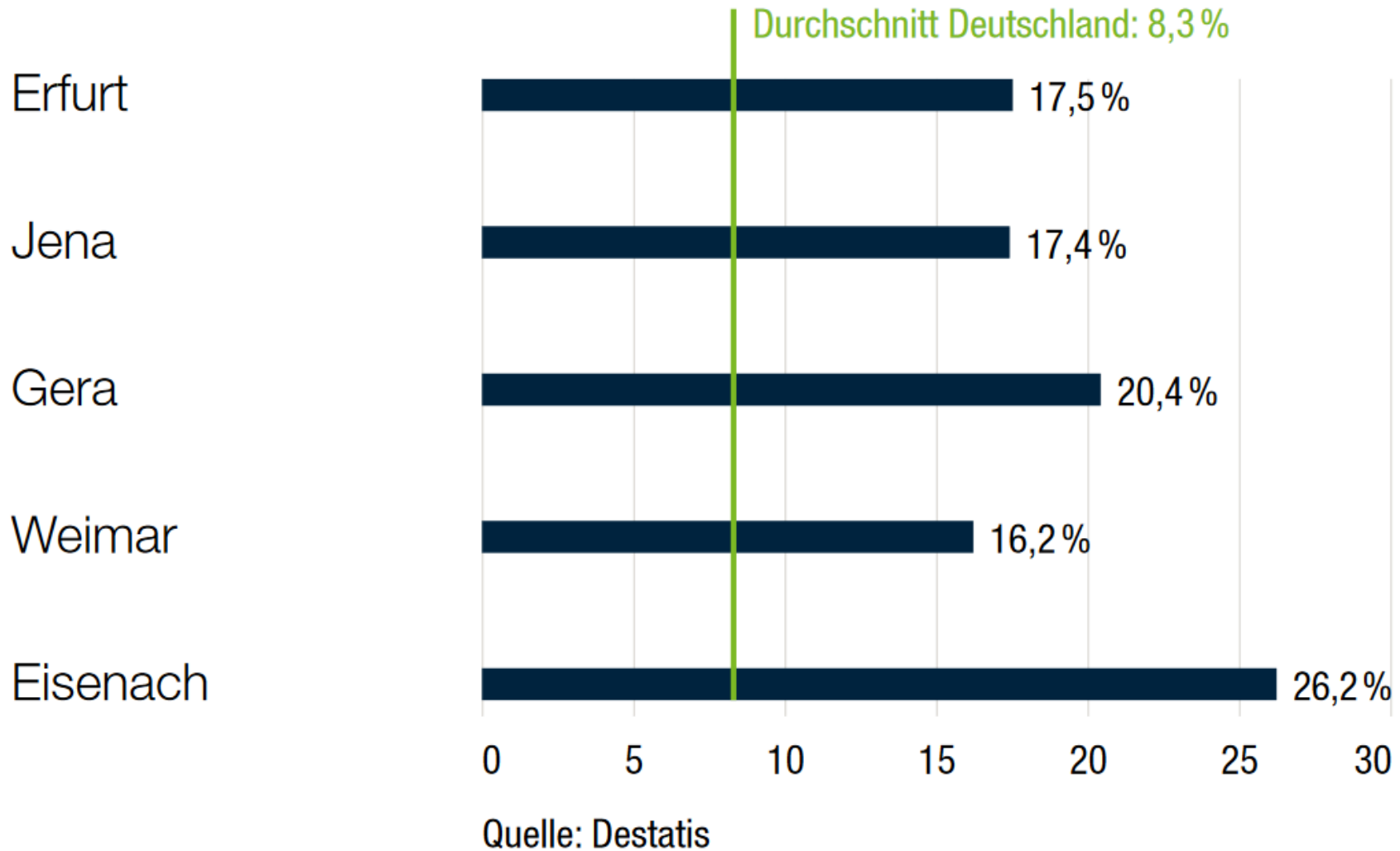
## OSTDEUTSCHLAND 2018

## Thüringen kommt bestens voran

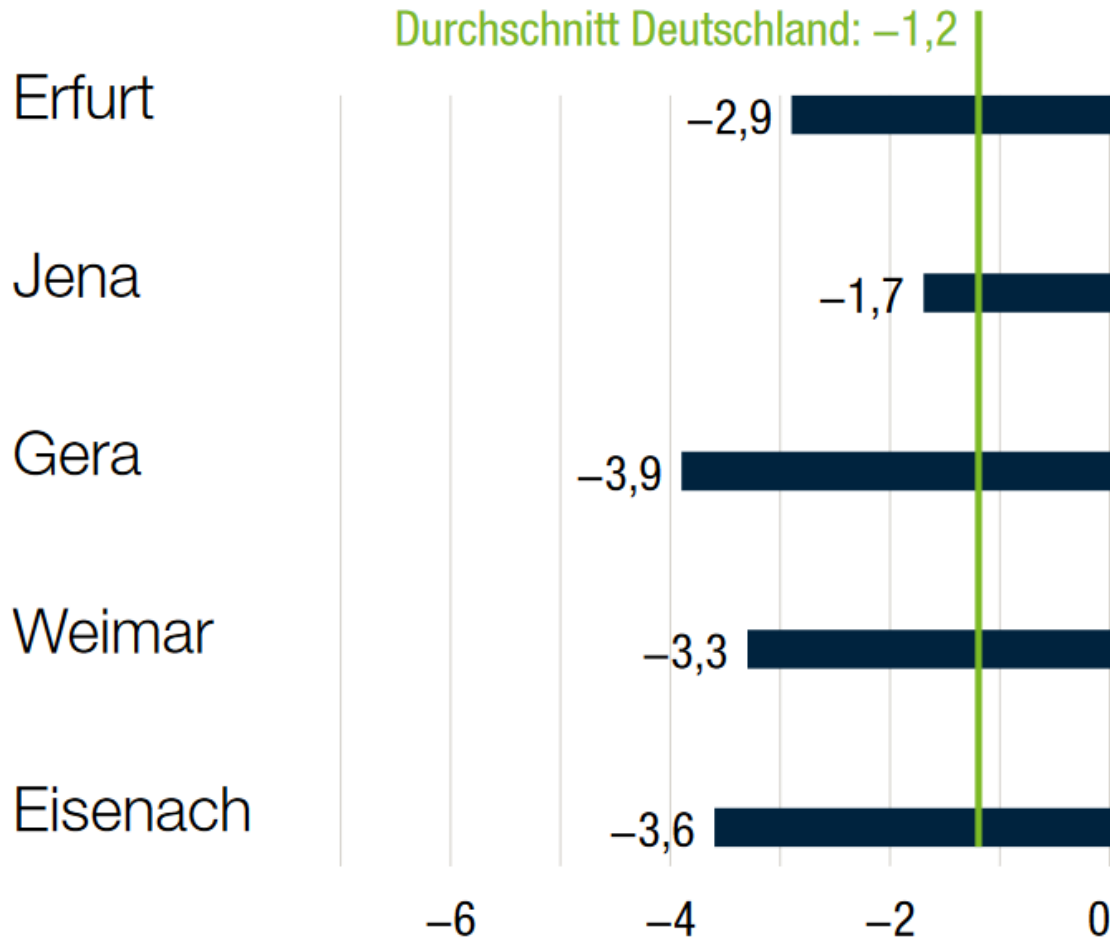
Erfurt, Jena, Gera, Weimar und Eisenach – allesamt Städte in Thüringen, die eine positive Bilanz ziehen können. Im Laufe der Jahre haben sie ihre zweistelligen Arbeitslosenzahlen in untere einstellige Werte verwandelt, immer mehr Einwohner gewonnen und jede Menge neue Jobs geschaffen. Fehlen nur noch die passenden Wohnungen. Denn davon gibt es mancherorts schon jetzt viel zu wenige.



Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018



Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018

## Demografie

	Einwohnerzahl 31.12.2016	Einwohnerentwicklung Δ 2014–2016	Haushaltszahl 2016/17	Haushaltsentwicklung Δ 2015/16–2016/17
Erfurt	211.113	2,4% ↗	110.073	4,3% ↗
Jena	110.321	2,0% ↗	61.916	3,0% ↗
Gera	94.750	0,3% →	55.114	3,7% ↗
Weimar	64.355	1,4% ↗	35.305	3,4% ↗
Eisenach	42.588	1,7% ↗	23.247	3,8% ↗

Quellen: Destatis, GfK

## Kaufkraft

	Kaufkraftindex je Haushalt 2018 (D=100)	Kaufkraft je Haushalt Δ 2011–2018	Wohnkosten- belastungsquote 2018	Wohnkostenbelastungs- quote Δ 2008–2018 in %-Punkten
Erfurt	84,8	19,9% ↗	22%	-0,2 ↔
Jena	80,0	12,3% ↗	26%	0,3 ↔
Gera	75,4	12,7% ↗	19%	-1,8 ↘
Weimar	79,2	21,0% ↗	24%	0,3 ↔
Eisenach	79,5	16,4% ↗	21%	-0,7 ↔

Quellen: GfK, Wüest Partner Deutschland

## Arbeitsmarkt

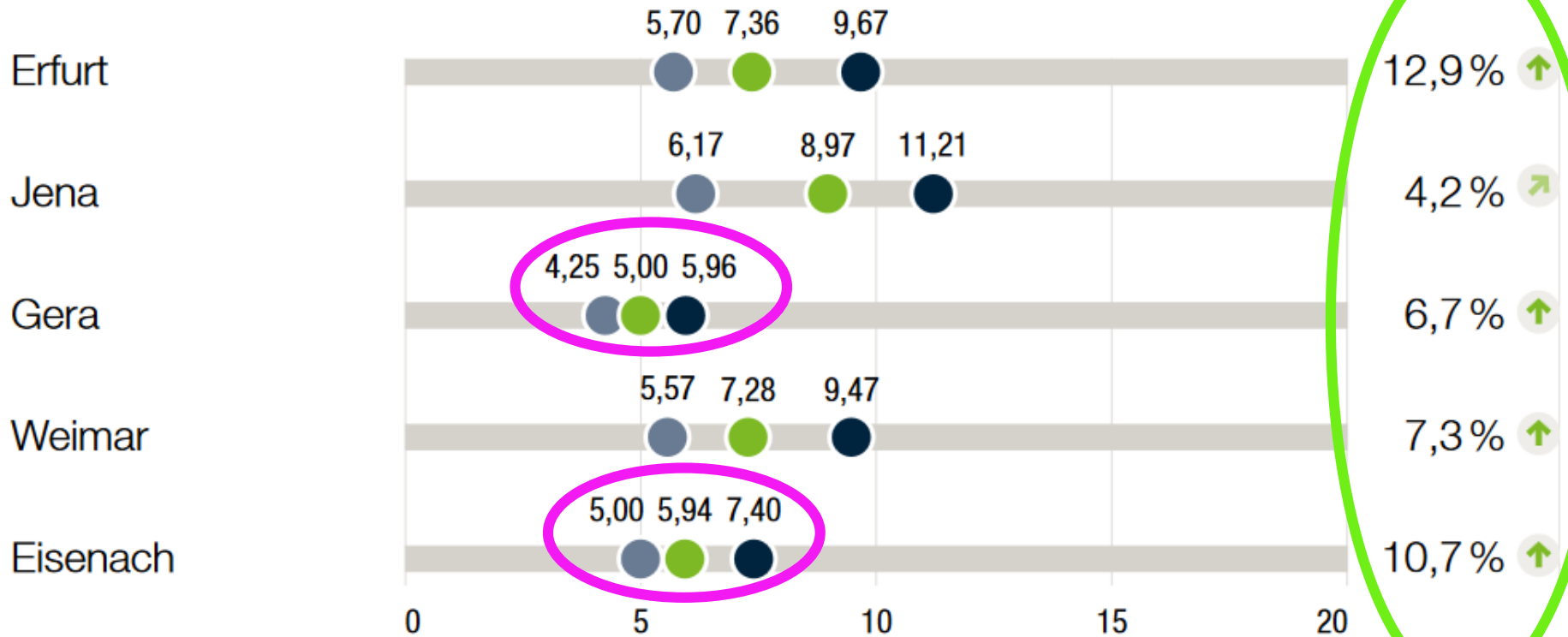
	Arbeitslosenquote 2017	Entwicklung Arbeitslosen- zahl Δ 2011–2017	Entwicklung der SVP- Beschäftigten Δ 2012–2017	Pendlersaldo 2017 (Einpendler - Auspendler)
Erfurt	6,7	-30% ↘	10,4% ↗	26.890
Jena	5,6	-12% ↘	7,8% ↗	14.343
Gera	9,0	-26% ↘	2,8% ↗	1.017
Weimar	6,1	-33% ↘	4,1% ↗	1.045
Eisenach	6,6	-22% ↘	5,1% ↗	6.859

Quellen: Statistik der Bundesagentur für Arbeit

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG:  
Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland.  
Hamburg 2018



● = Min. ● = Median ● = Maxi. ↑ = Veränderung Median 2018 zu 2013 in %



Quelle: Wüest Partner Deutschland auf Basis von IDN Immodaten

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018

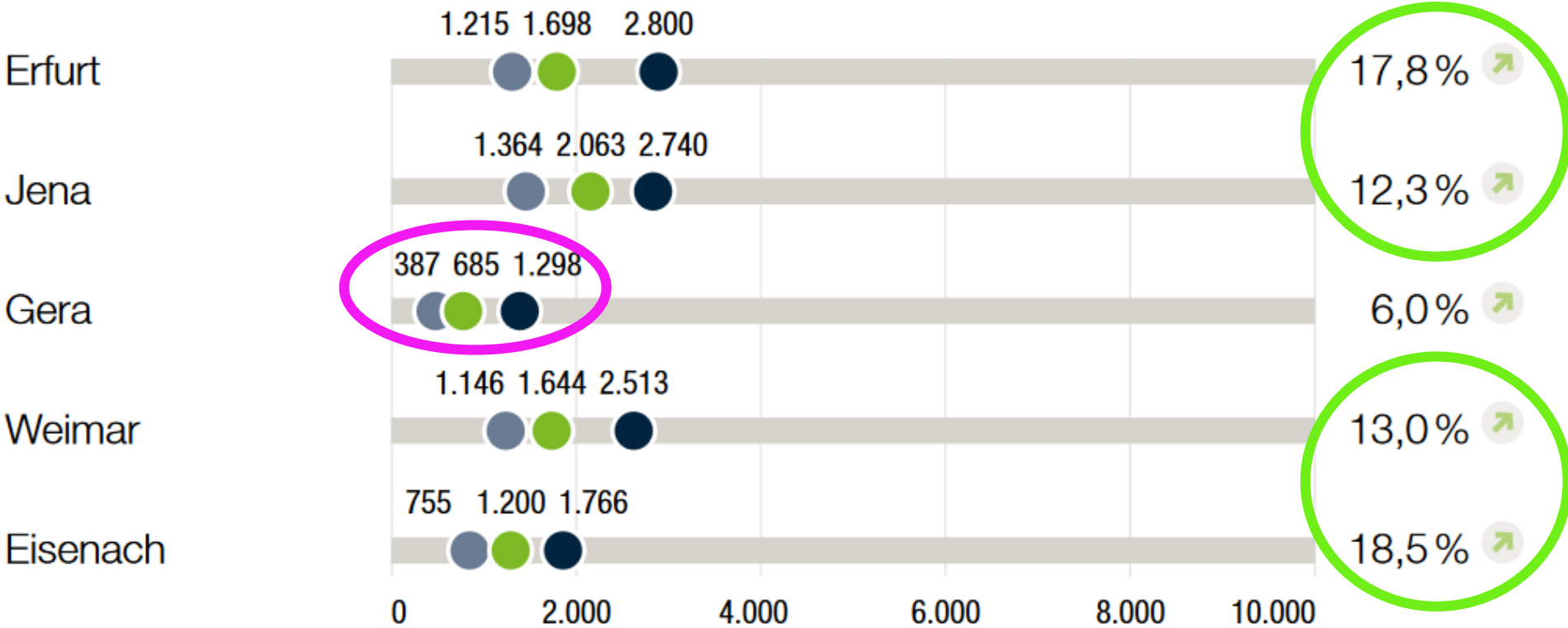
## Durchschnittliche Miete der vermieteten Wohnungen im vtw



Quelle: vtw

# HSD Kaufpreise Bestandswohnungen in €/qm

● = Min. ● = Median ● = Maxi. ↑ = Veränderung Median 2018 zu 2013 in %

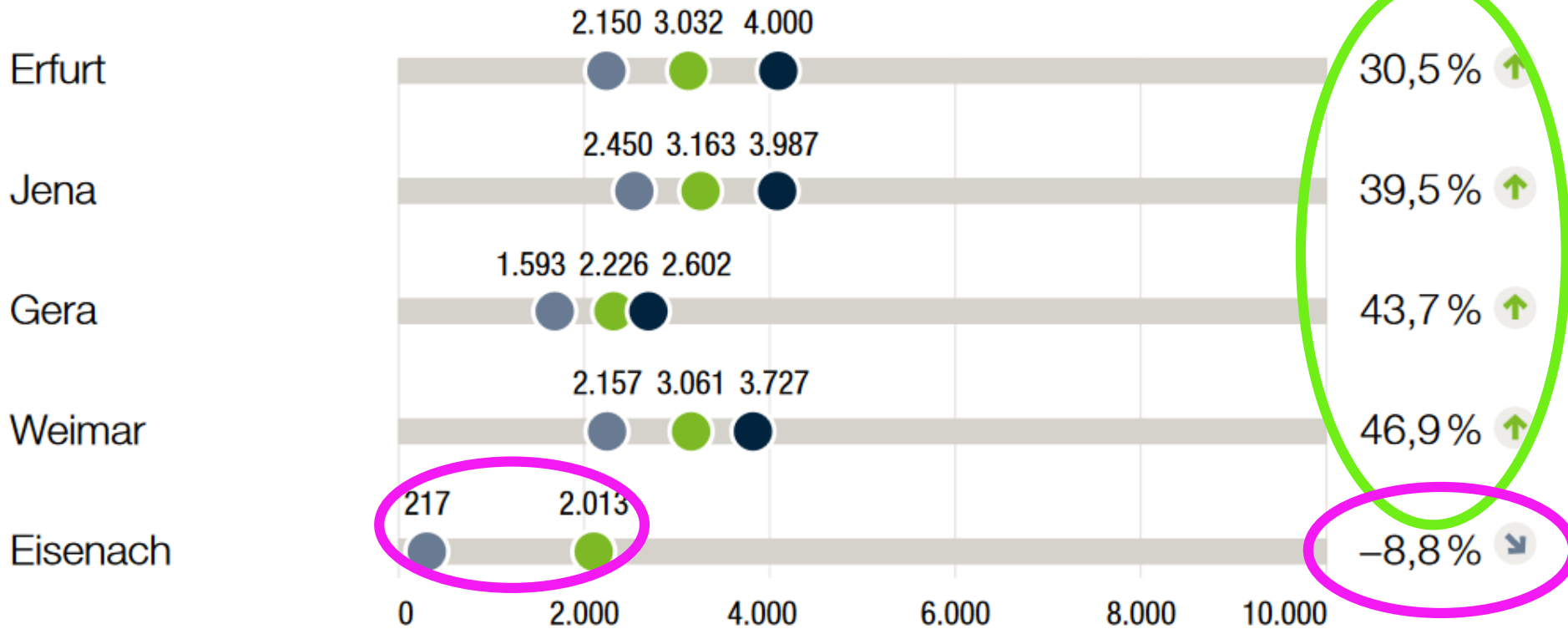


Quelle: Wüest Partner Deutschland auf Basis von IDN Immodaten

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018

# HSD Kaufpreise Neubauwohnungen in €/qm

● = Min. ● = Median ● = Maxi. ↑ = Veränderung Median 2018 zu 2013 in %



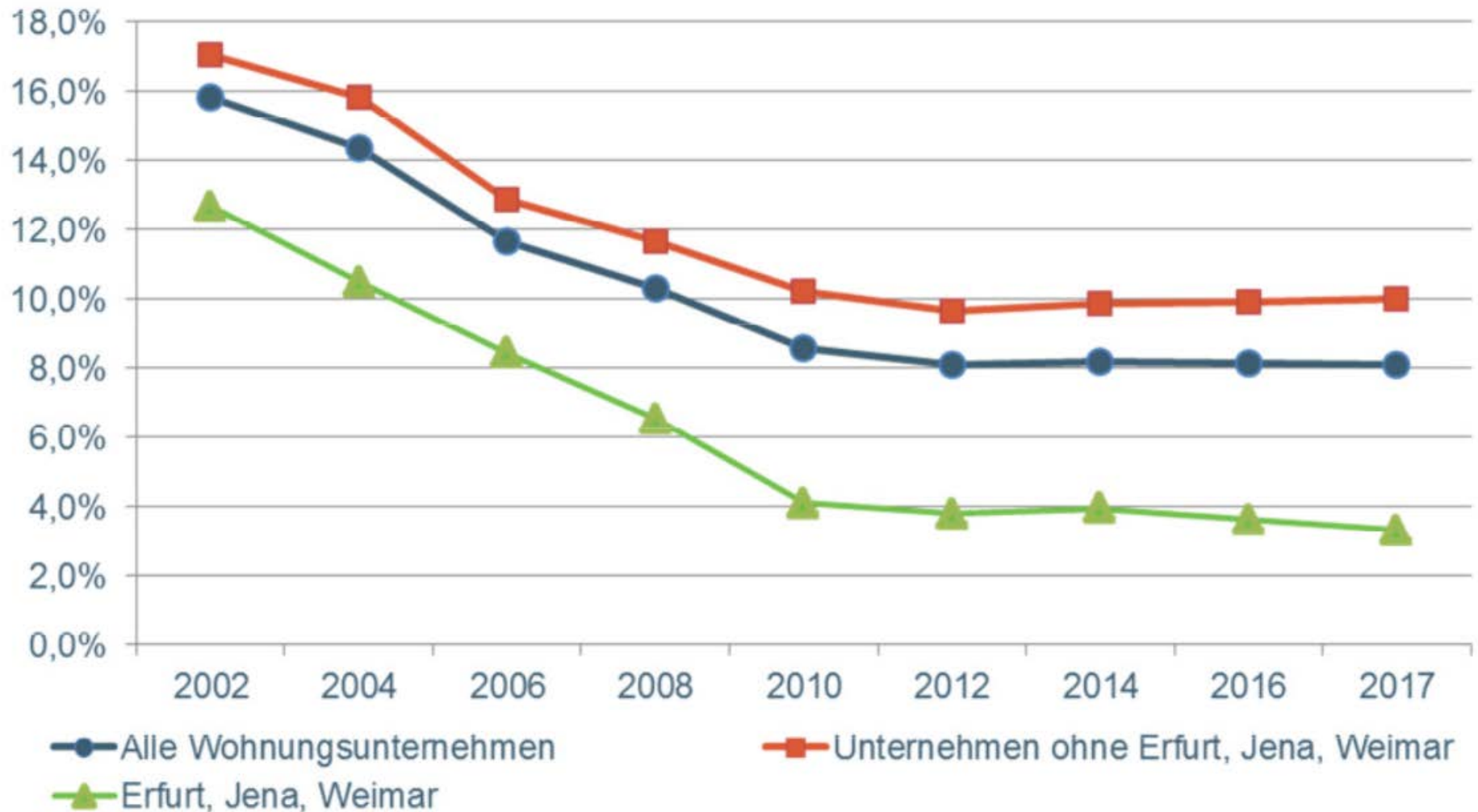
Quelle: Wüest Partner Deutschland auf Basis von IDN Immodaten

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018

Weimar und Eisenach bergen für Investoren nicht mehr Risiko als Münster oder Mainz. Beide Städte übertreffen diese jedoch mit Renditen von 6,7 und 8 % gegenüber 4,3 % in der westfälischen Universitätsstadt und 5,5 % in der rheinland-pfälzischen Landeshauptstadt.

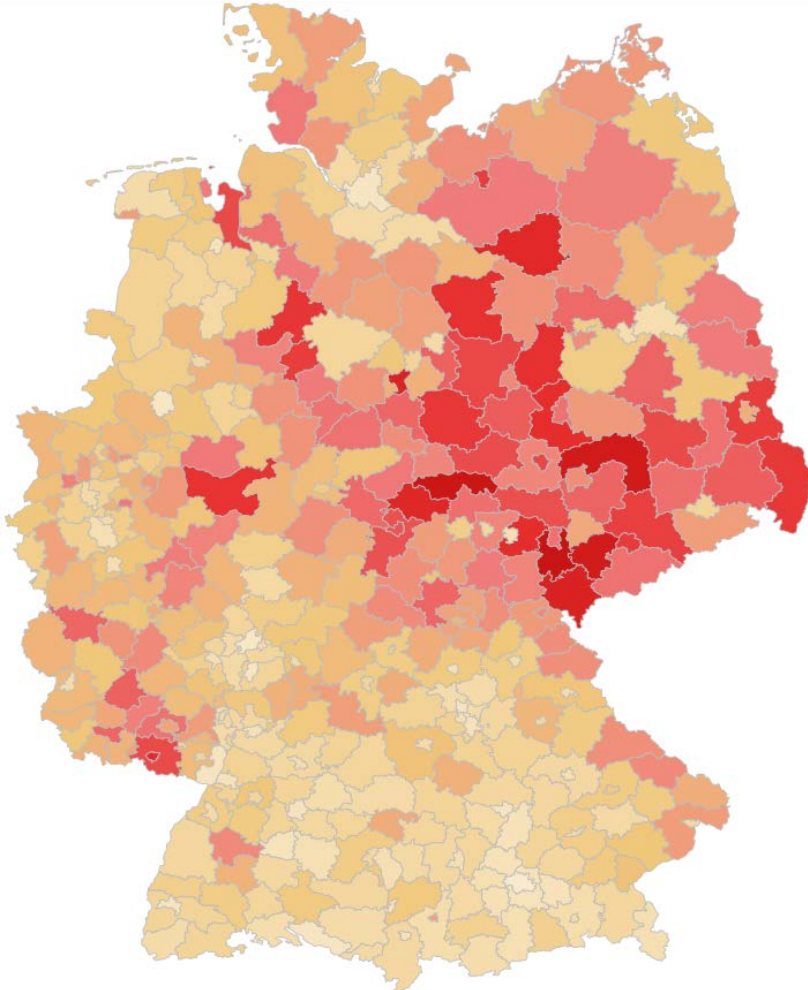
Erfurt oder Wiesbaden? Fast egal: gleiche Risikoklasse, leicht höhere Rendite in Erfurt. Jena und Gera liegen beim Risiko auf ähnlicher Höhe und sind mit Investments in Oberhausen und Bremerhaven vergleichbar. Aber in Gera ist die Rendite mit rund 9 % höher als in den hier genannten Städten im Westen, wo sie zwischen 8 und 8,8 % liegt.

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018



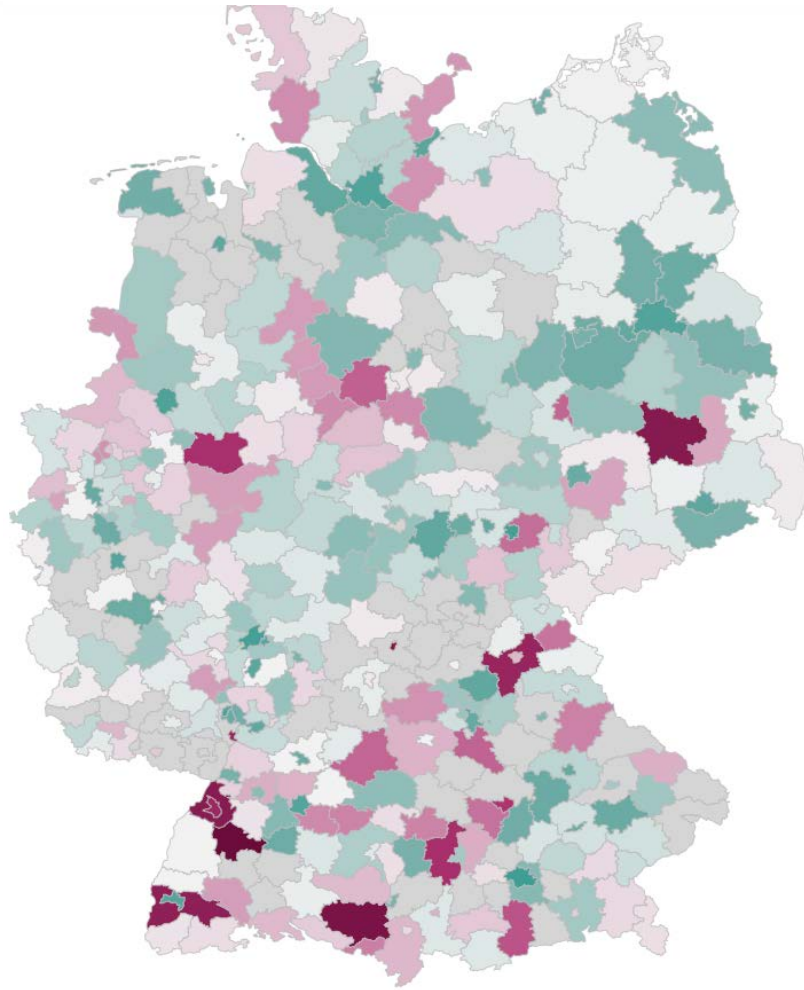
Quelle: vtW: Daten und Fakten 2018.

## Leerstandsquote 2015



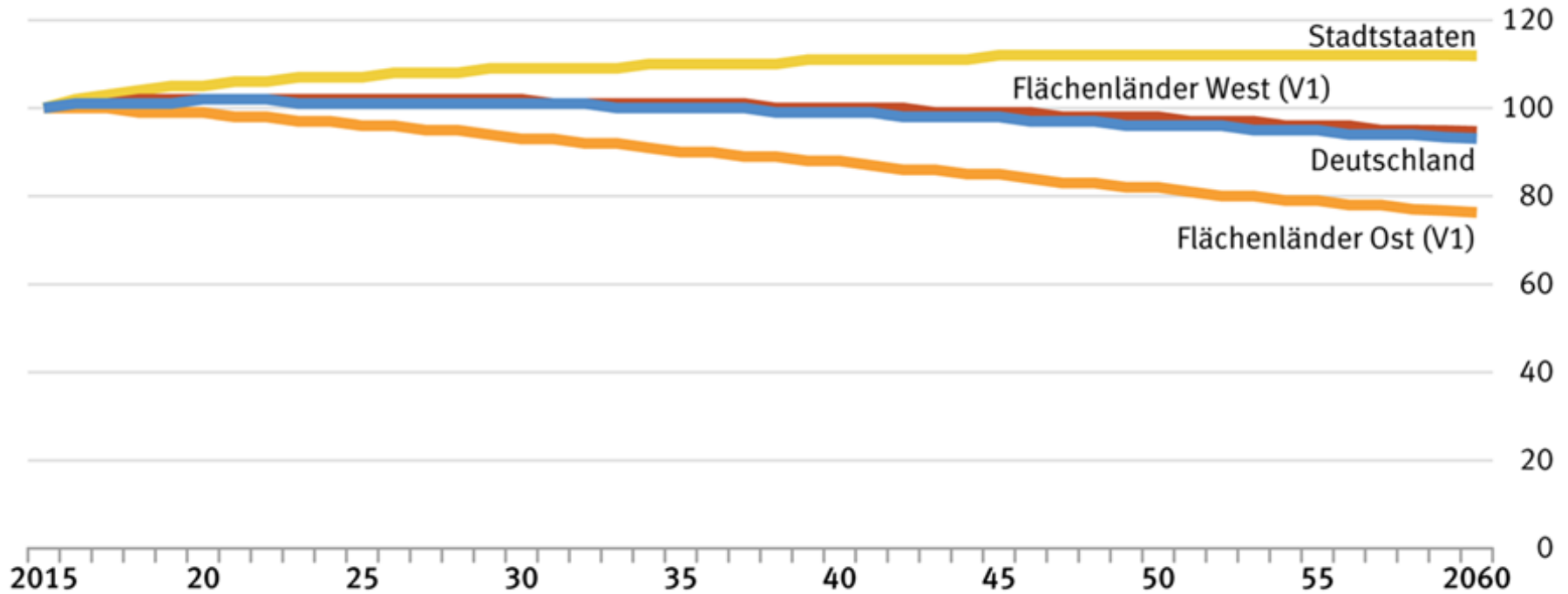
■ niedrigster Wert: 0,2 %    ■ höchster Wert: 11,0 %

## Veränderung 2006 bis 2015



■ größte Verminderung des Leerstands: -91    ■ größter Zuwachs an Leerstand: +200 (= Verdreifachung)

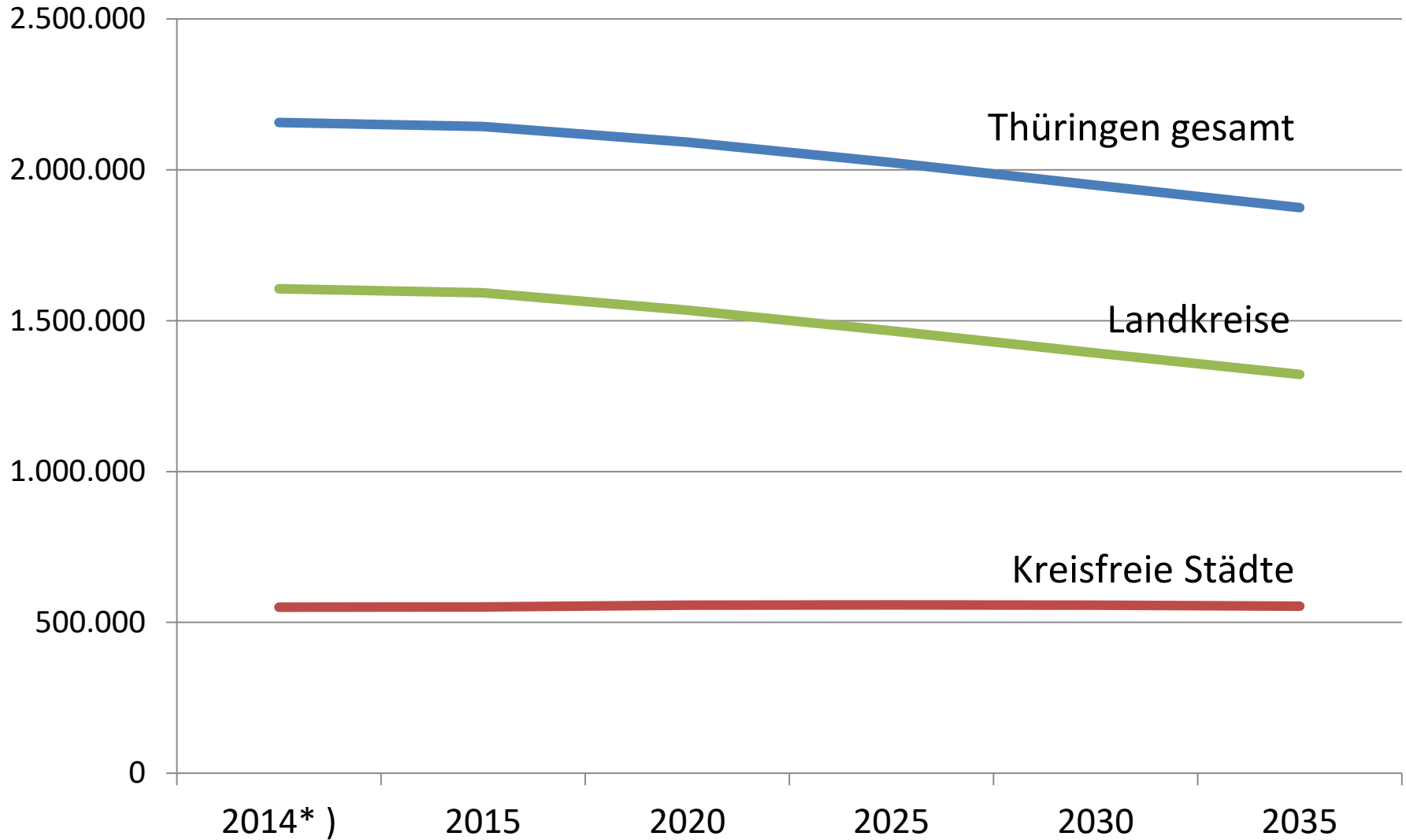
Quelle: CBRE-empirica-Leerstandsindex, in Spiegel Online vom 2.12.2016, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/wohnungsnot-in-muenchen-ist-fast-kein-zimmer-mehr-frei-a-1124014.html>, zugegriffen am 2.12.2016



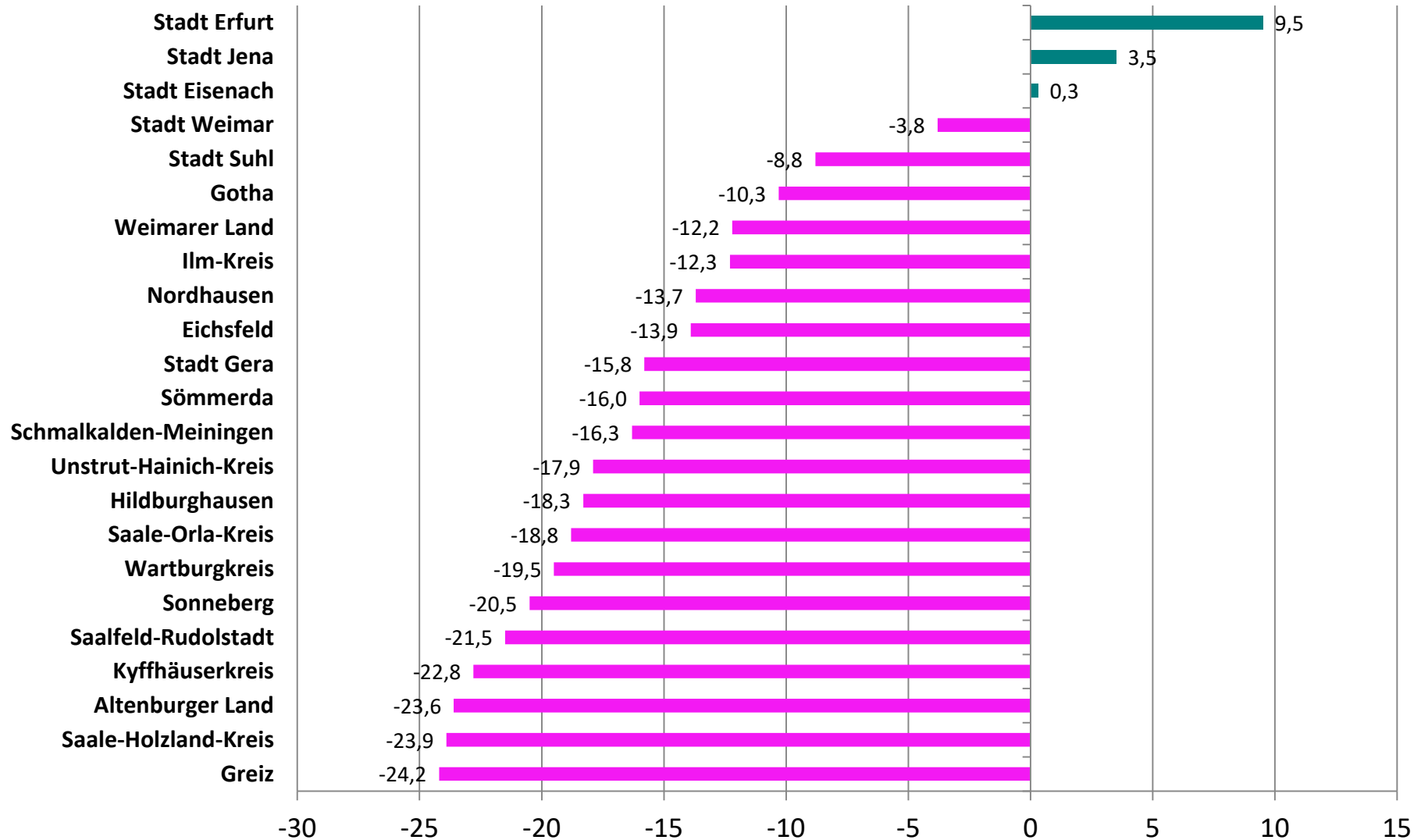
1 Variante 2-A: Basisjahr 2015. Annahmen für Deutschland: Geburtenrate 1,5 Kinder je Frau, Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,7/Mädchen 88,6 Jahre, Außenwanderungssaldo geht von 750 000 auf 200 000 in 2021 zurück; danach konstant bei 200 000. Die Binnenwanderung wird bis 2039 angenommen.

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017

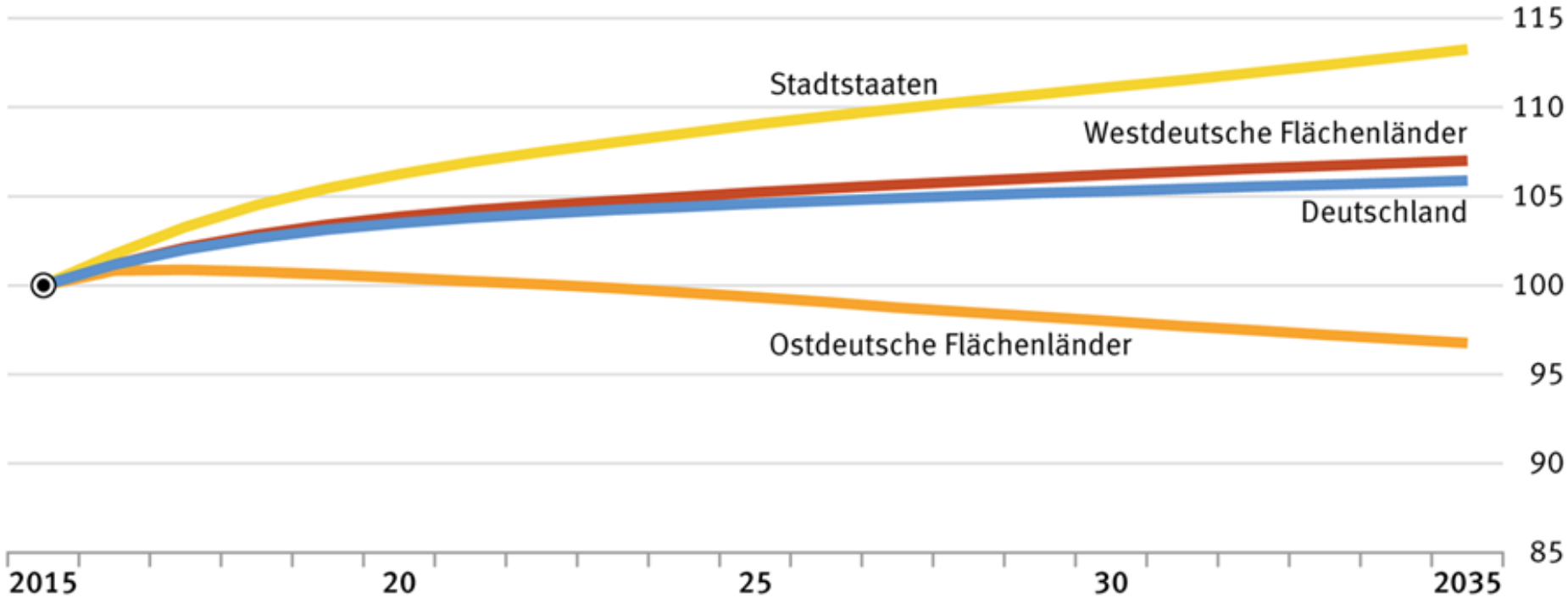




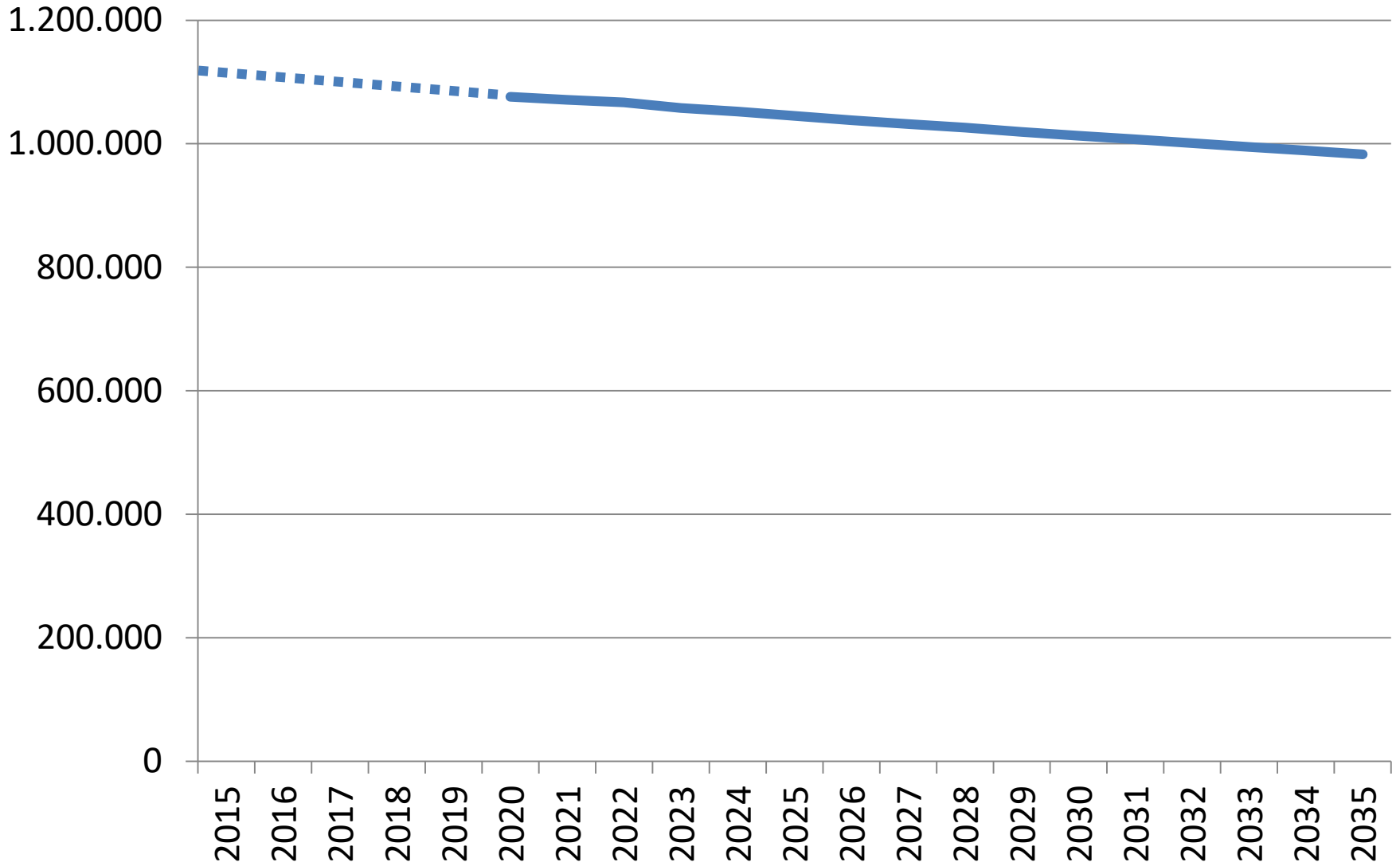
Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Darstellung



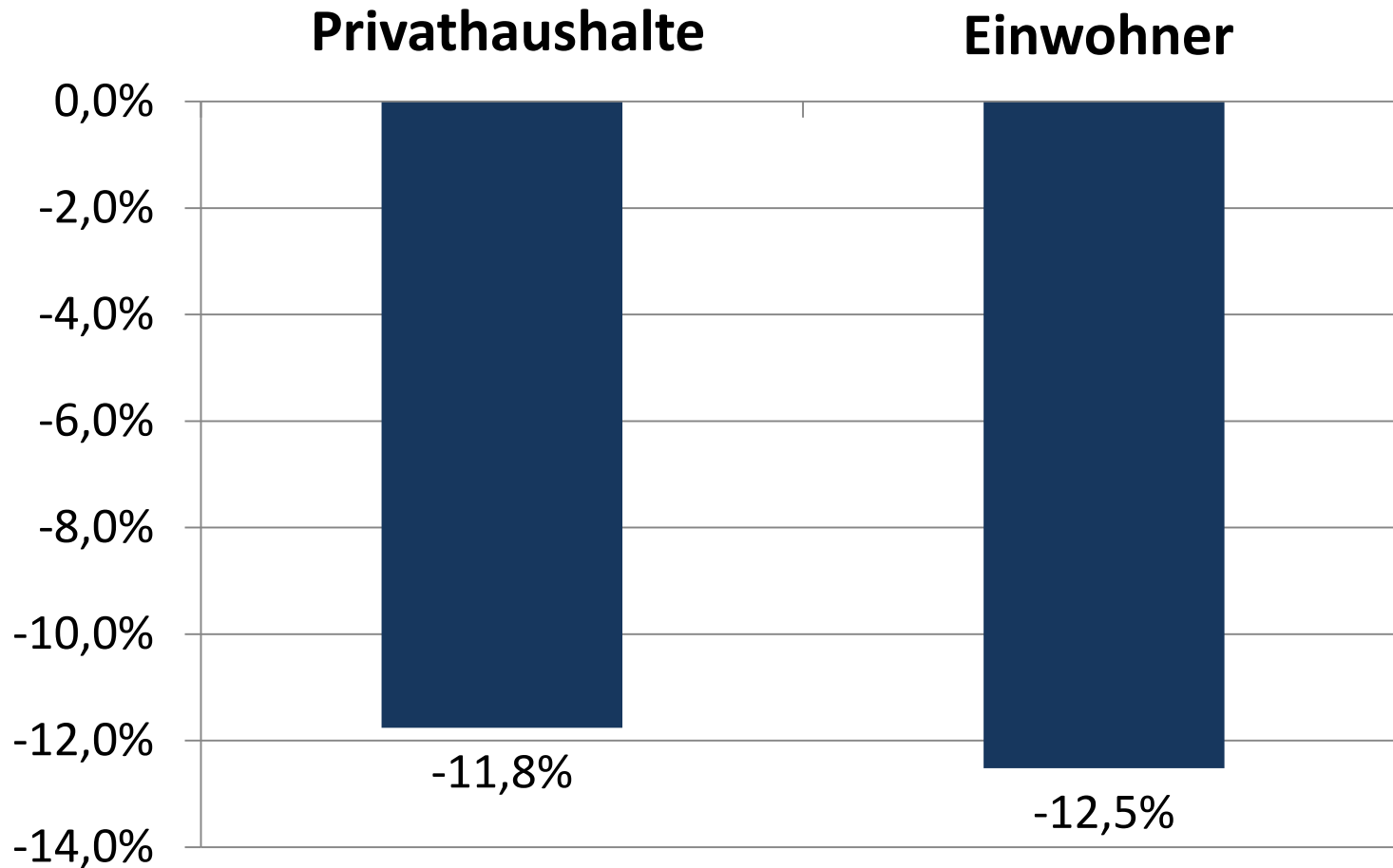
Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Darstellung



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017

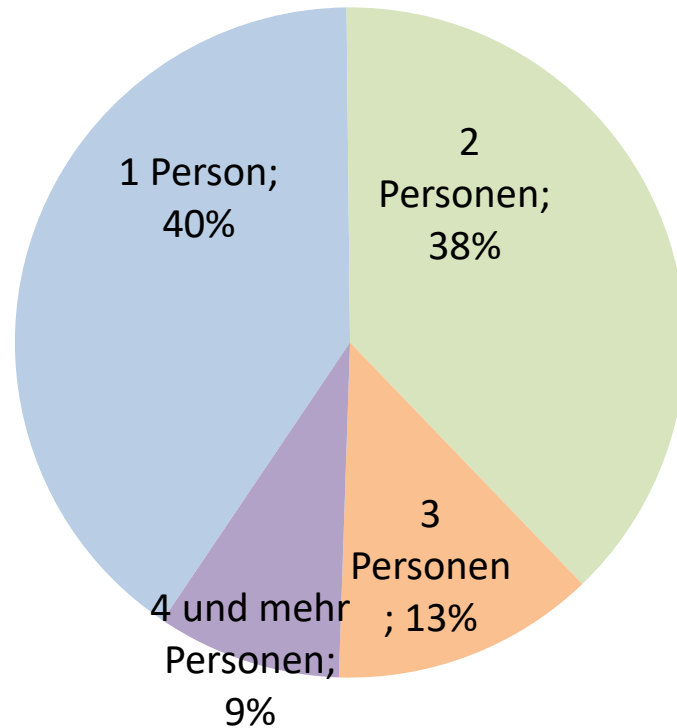


Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Darstellung

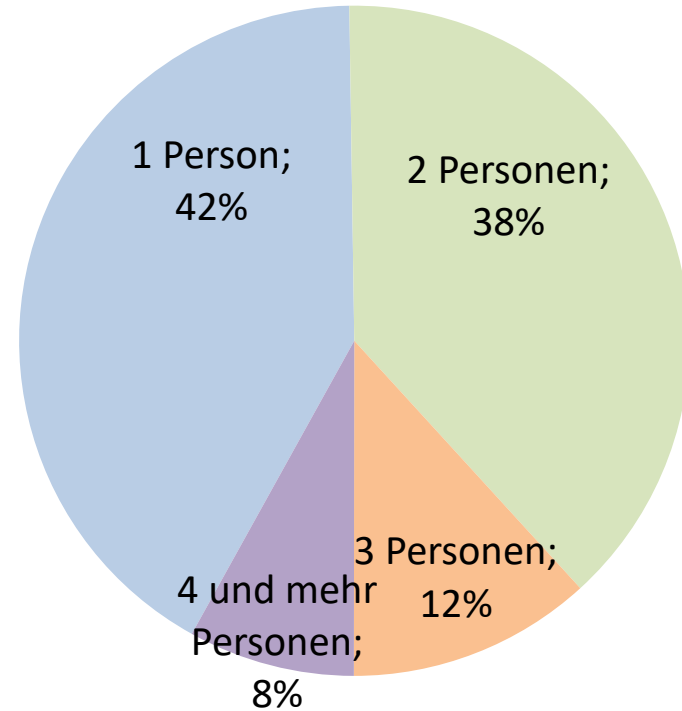


Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Darstellung

### 2020

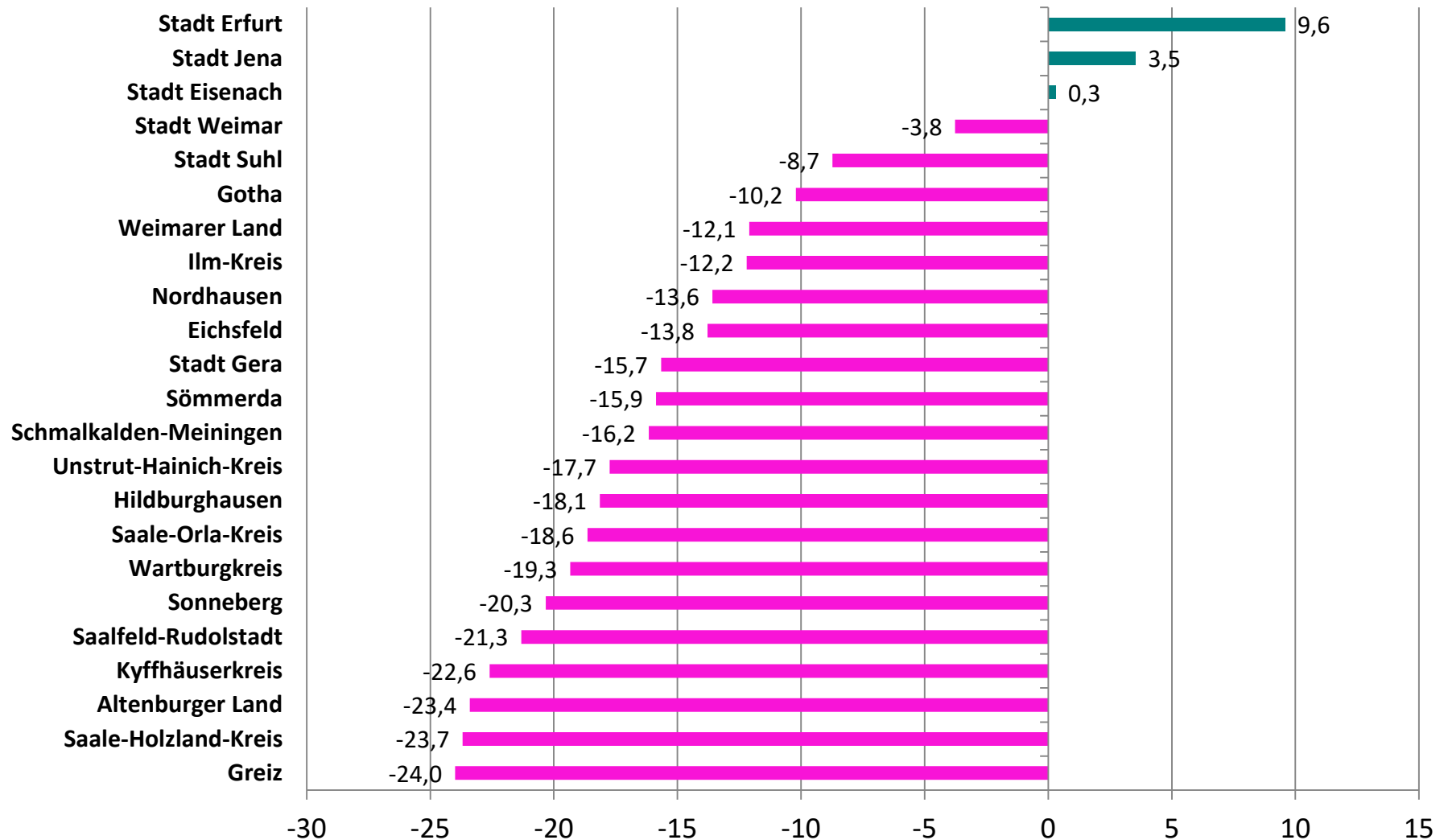


### 2035

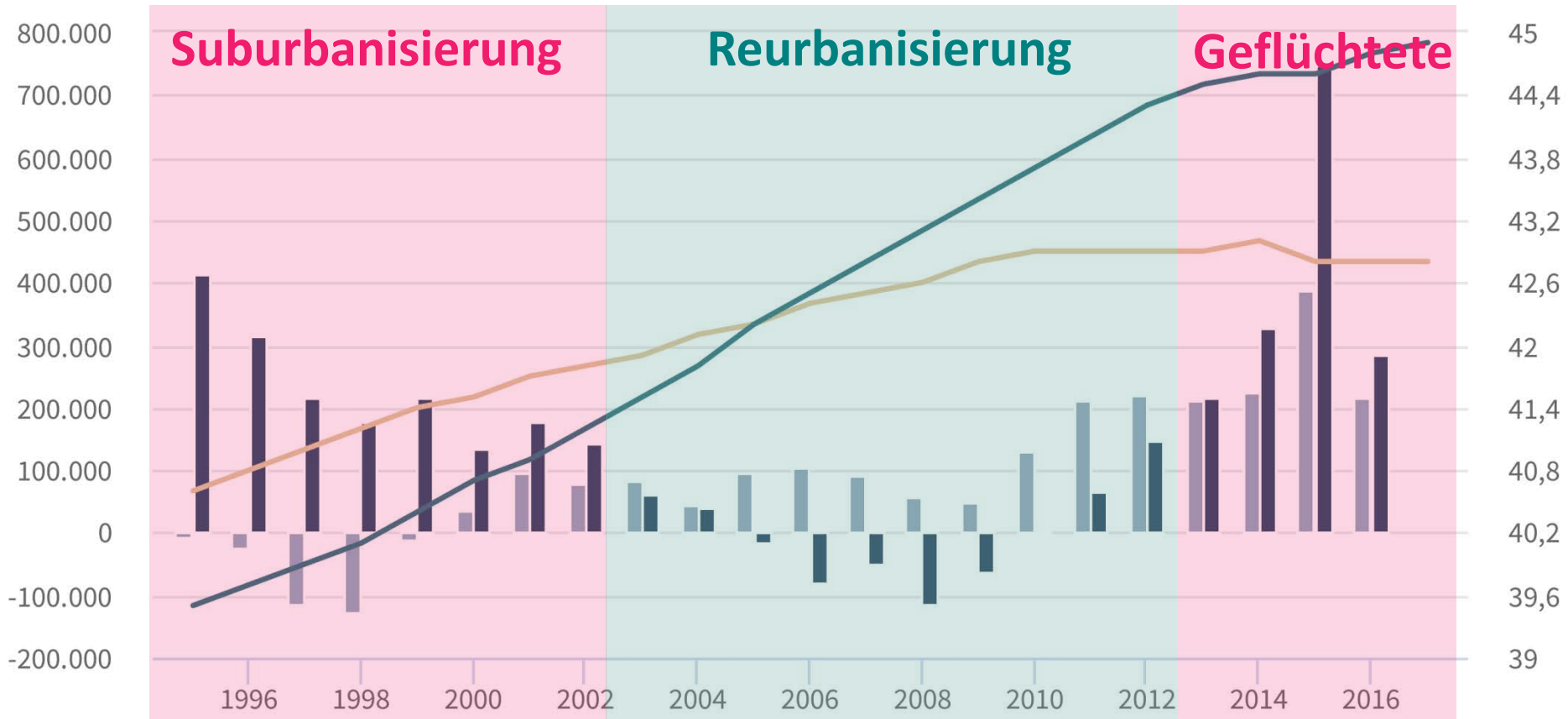


Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Berechnung, eigene Darstellung

# HSD Haushaltsentwicklung 2015-2035 in %



Quelle: eigene Berechnung, eigene Darstellung



● Gesamtwanderung Kreisfreie Großstädte (n=71)  
— Mittleres Alter Kreisfreie Großstädte (n=71)

● Gesamtwanderung Sonstige Kreise (n=330)  
— Mittleres Alter Sonstige Kreise (n=330)



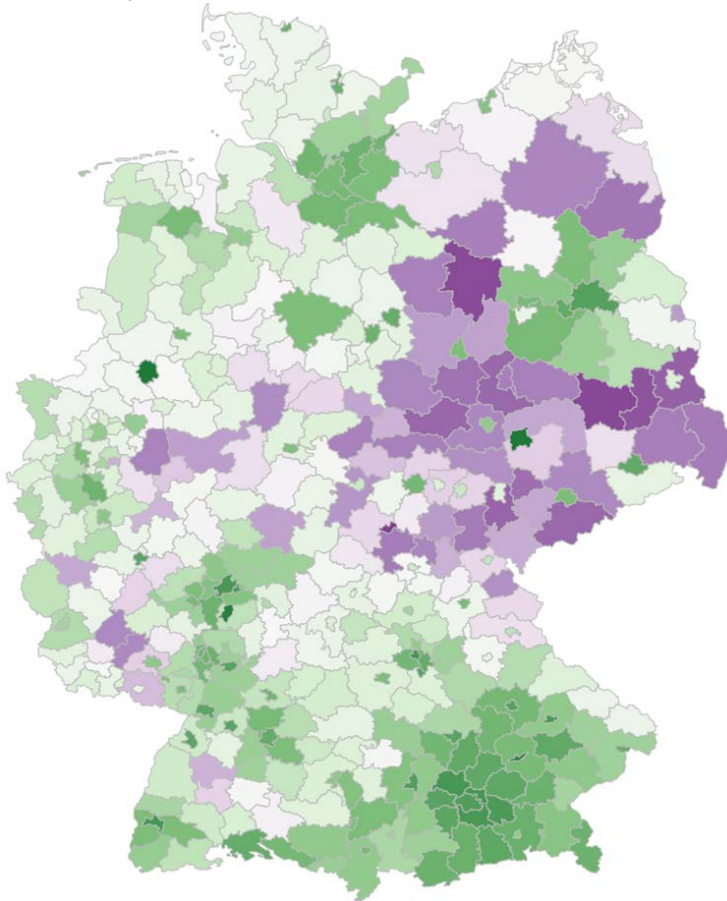
Quellen: Statistisches Bundesamt; Institut der deutschen Wirtschaft

Quelle: Ralph Henger / Christian Oberst: Alterung der Gesellschaft im Stadt-Land Vergleich. IW-Kurzbericht Nr. 15, 4. März 2019

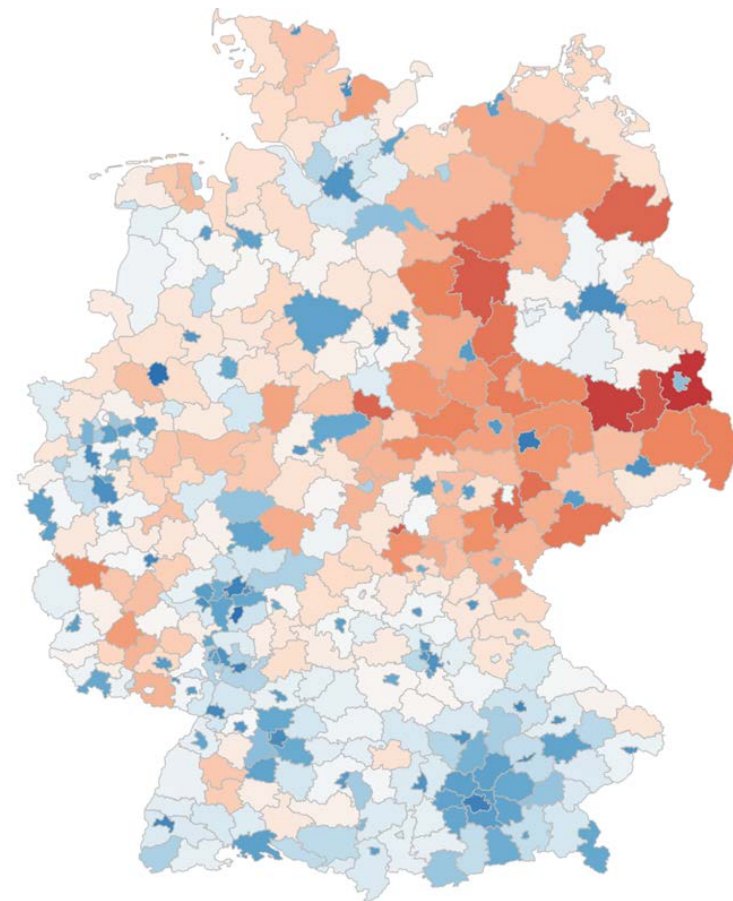


Wanderungssaldo je 100 Einwohner (2011-2013)

Wanderungssaldo der unter 30jährigen

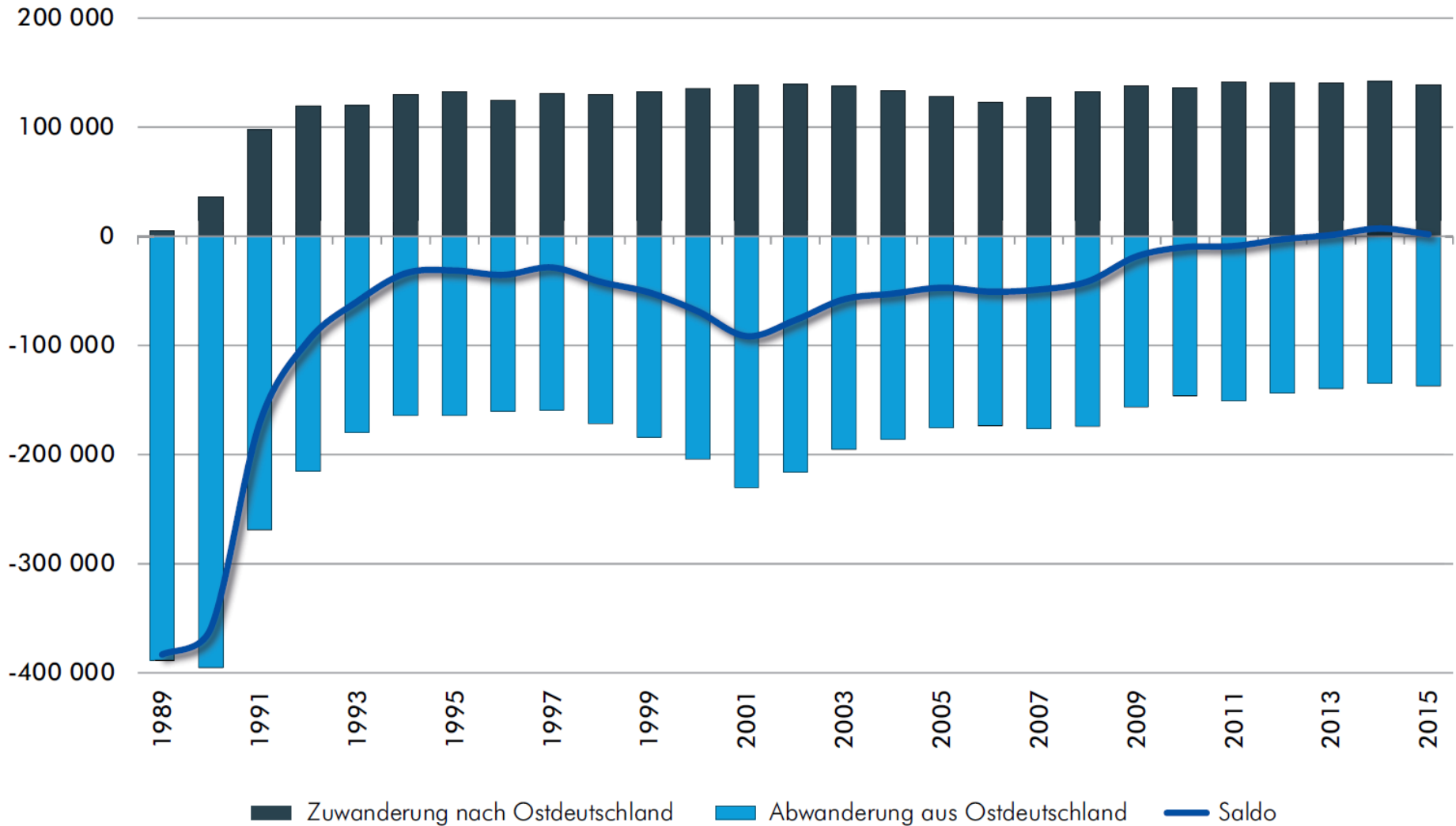


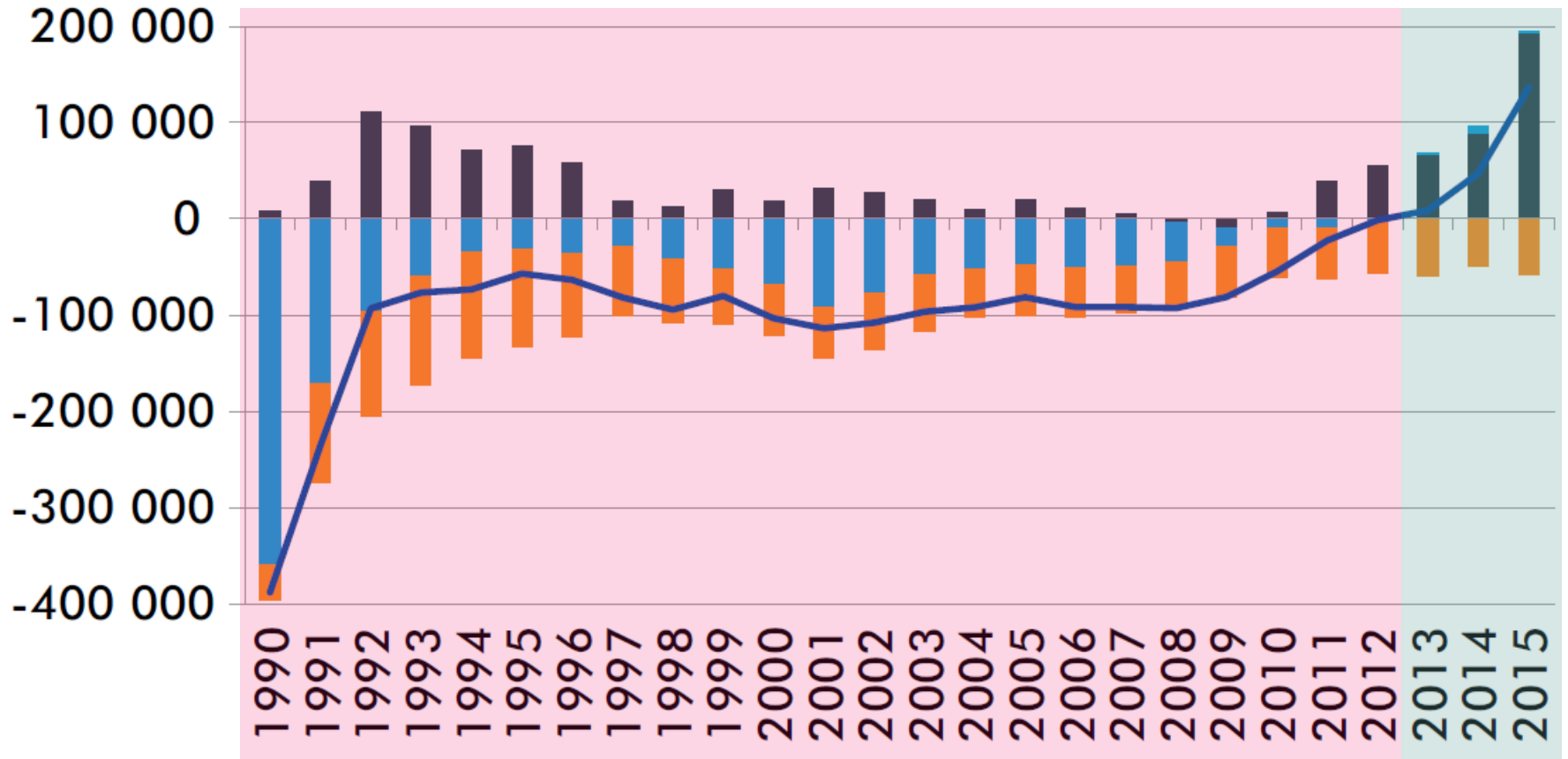
■ -2.2 (stärkster Verlust) ■ +5.9 (größter Gewinn)



■ -7 (stärkster Verlust) ■ +17.3 (größter Gewinn)

Quelle: Elmer 2015





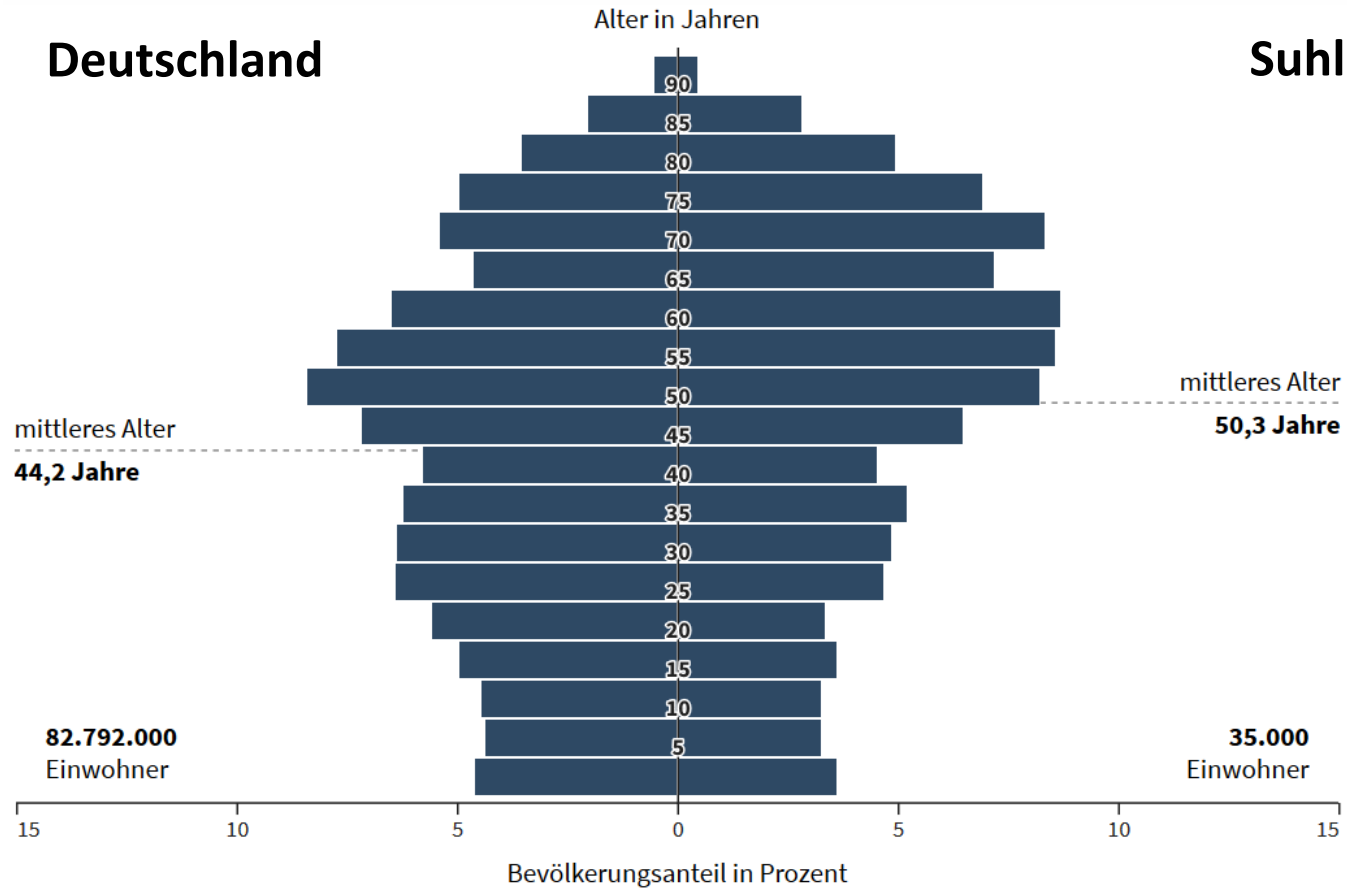
■ Geburtendefizit

■ Nettobinnenmigration

■ Nettomigration Ausland

— Veränderung der Bevölkerungszahl

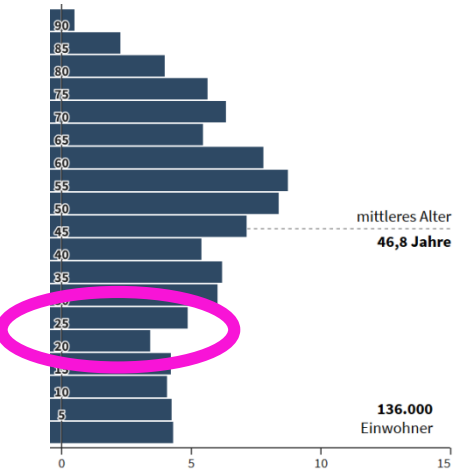
Quelle: IWH



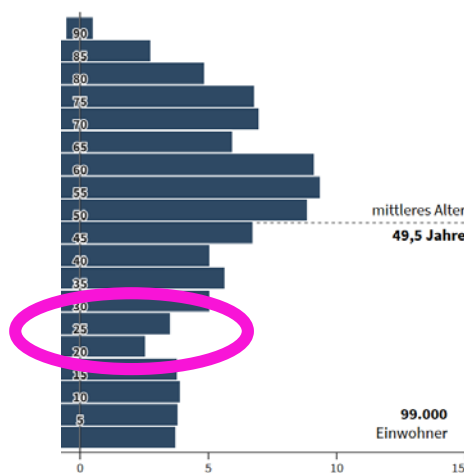
- Älteste Region
- Altert am schnellsten
- Schrumpft prozentual am schnellsten

Quelle: Ralph Henger / Christian Oberst: Alterung der Gesellschaft im Stadt-Land Vergleich. IW-Kurzbericht Nr. 15, 4. März 2019

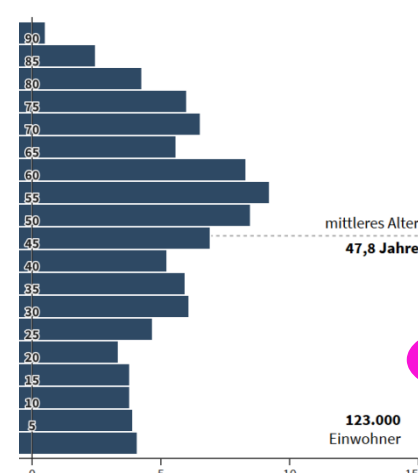
## Kreis Gotha



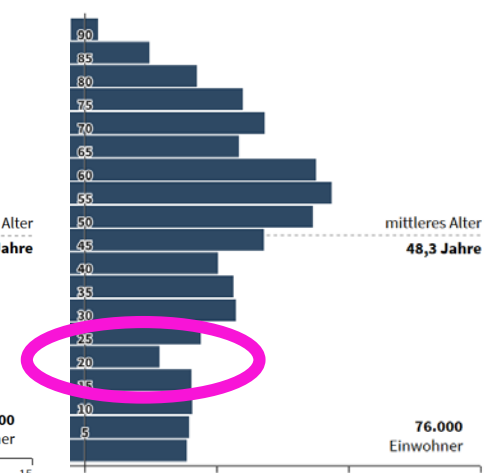
## Kreis Greiz



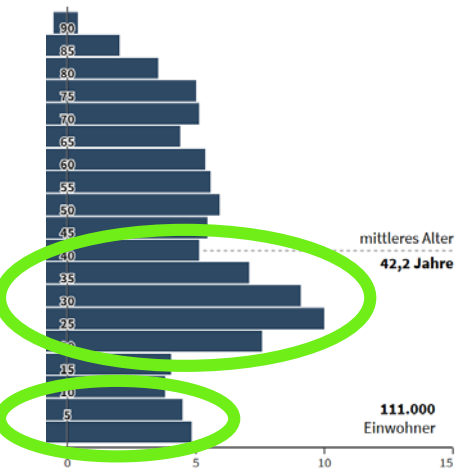
## Kr. Schmalkalden



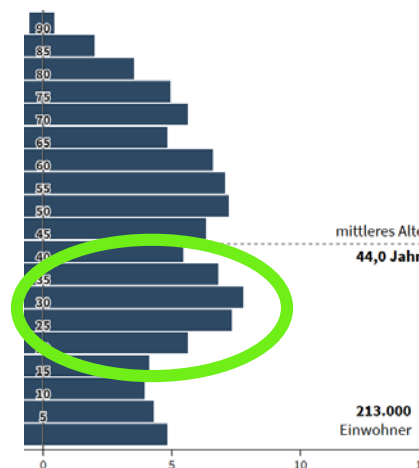
## Kyffhäuserkreis



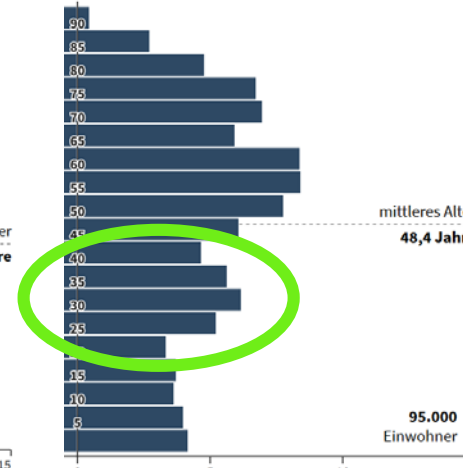
## Jena



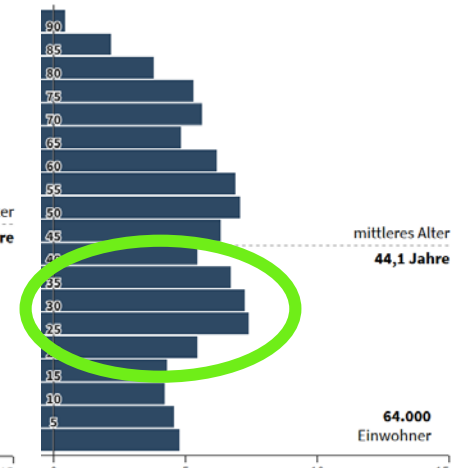
## Erfurt



## Gera



## Stadt Weimar



Quelle: Ralph Henger / Christian Oberst: Alterung der Gesellschaft im Stadt-Land Vergleich. IW-Kurzbericht Nr. 15, 4. März 2019

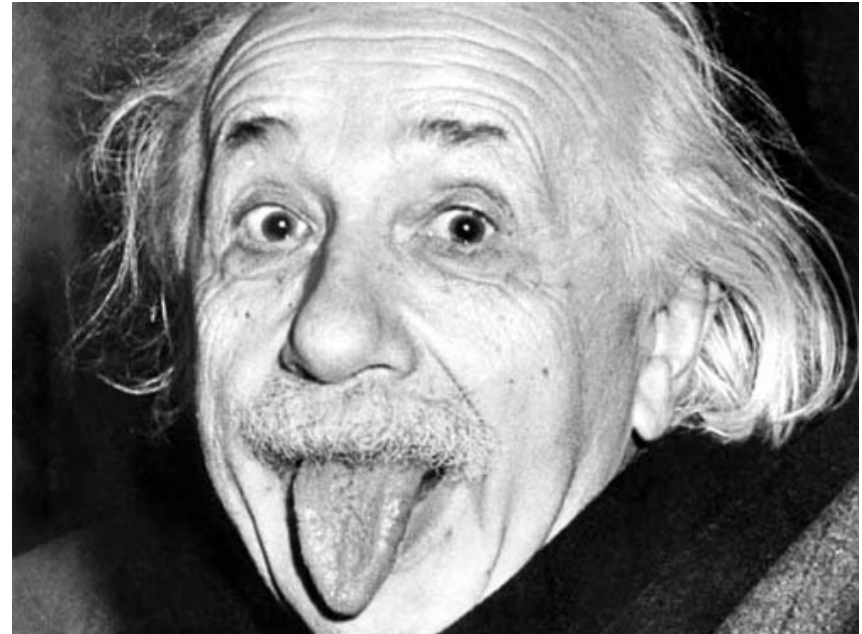
## 2. Strategische Optionen für die Wohnungsunternehmen in Thüringen.

- Sollen wir das Bestandsobjekt xyz modernisieren? (Wird sich die Investition angesichts der Marktentwicklung amortisieren?)
- Sollen wir auf dem Grundstück abc Neubau betreiben?
- Sollen wir im Bauträgersgeschäft aktiv werden (bleiben)?
- Sollen wir das Bestandsobjekt xyz veräußern?
- Sollen wir ein Objekt, das uns günstig angeboten wird, erwerben?
- Sollen wir die Bewirtschaftung einem Dritten übertragen (Geschäftsbesorgung) oder fusionieren?
- Sollen wir neue Geschäftsfelder erschließen?
- Sollen wir wachsen oder schrumpfen?



## Frank J. Wilson

“Er schaut 18 Stunden am Tag in die Bücher, sieben Tage die Woche, für immer, wenn er in diesen Büchern etwas finden will.”



## Albert Einstein

„Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk, und der rationale Verstand ein treuer Diener.  
Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.“



**Strategisches Management ist die Kunst, Kalkulation und Intuition sinnvoll miteinander zu verknüpfen.**

- Routine („Haben wir schon immer so gemacht.“).
- Planung, Reporting und Controlling.
- Sparsamkeit.
- Ad-hoc-Entscheidungen, „muddling through“.
- Denkverbote und Tabus.
- Eitelkeit, Macht und Hierarchie.
- Seilschaften, Sympathien und Antipathien.



- Es wird unstrukturiert herumdiskutiert – manche Aspekte werden nicht angesprochen, andere überbewertet, manche Ideen werden nicht gefunden.
- Es setzt sich nicht das beste Argument durch, sondern
  - die beste Rhetorik,
  - das der Teilnehmer mit der größten Anerkennung / Sympathie / Macht,
  - eine Emotion (z.B. die erlösende Idee nach einem Frustrationsphase).
- Die Ergebnisse werden nicht richtig dokumentiert und umgesetzt.
- Sie dauern zu lange.

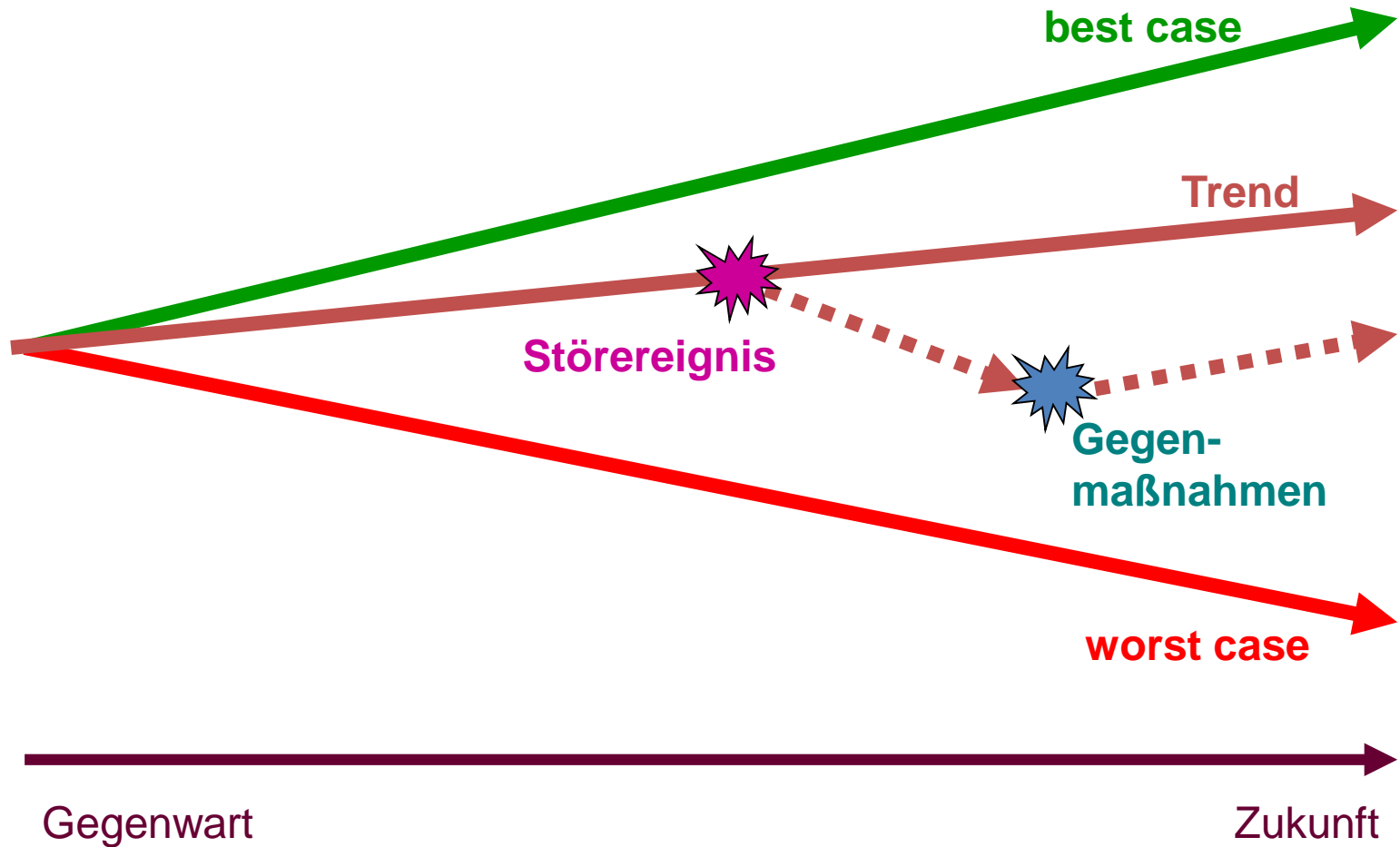
## Strategisches Management ist Planen, Entscheiden und Handeln, das

- **systematisch,**
- **explizit und**
- **rational ist.**

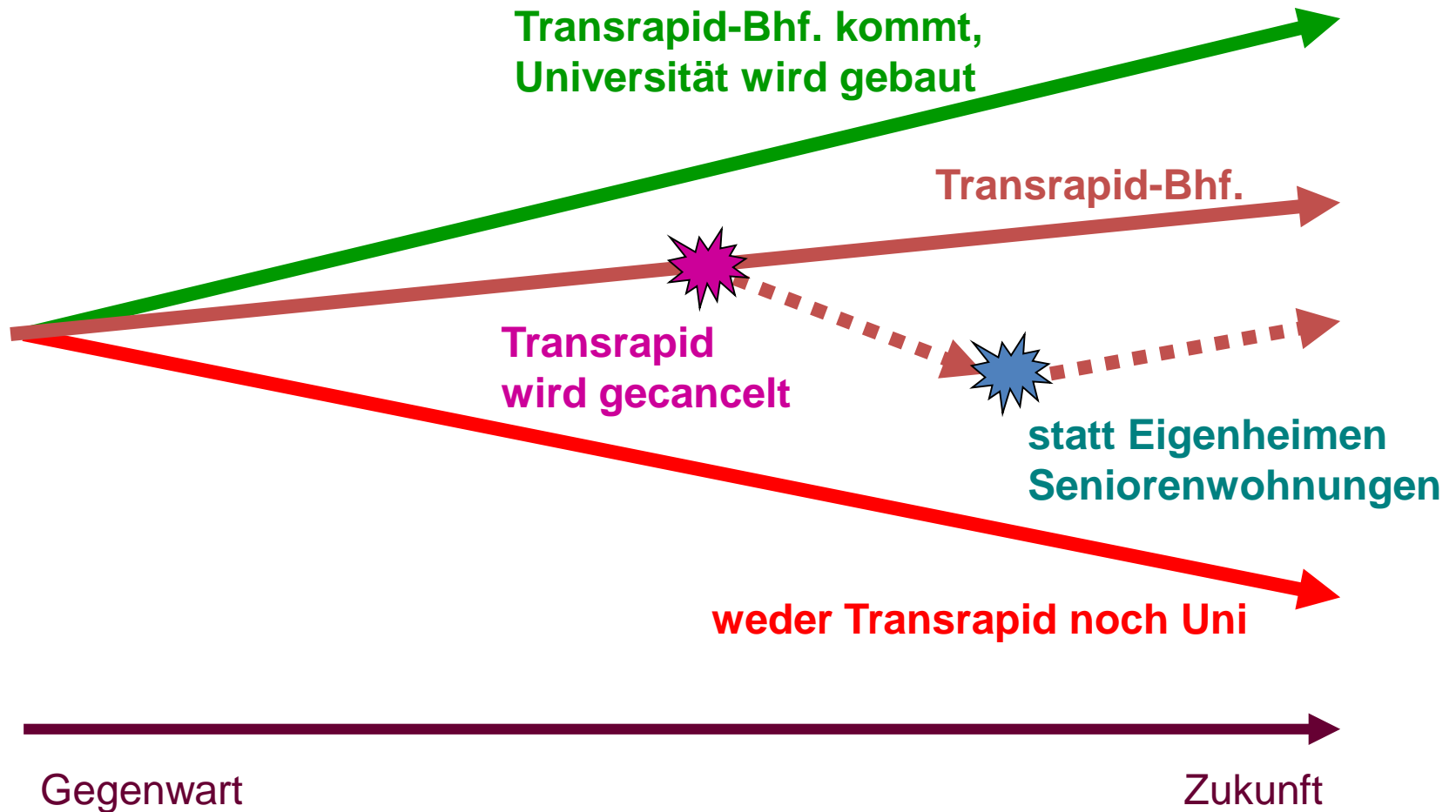
# HSD Dafür gibt es Werkzeuge:



**Wie treffen wir Entscheidungen,  
wenn die Resultate davon  
abhängen, wie sich  
Umweltfaktoren in Zukunft  
entwickeln?**



Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



$$E_i = \sum G_i \times p_i$$

	Zustände			Erwartungswert
	Z <sub>1</sub>	Z <sub>2</sub>	Z <sub>3</sub>	
Aktionen	p <sub>1</sub> = 0,6	p <sub>2</sub> = 0,1	p <sub>3</sub> = 0,3	
A <sub>1</sub>	6	8	10	7,4
A <sub>2</sub>	12	7	14	12,1
A <sub>3</sub>	14	20	4	11,6

	Zustände			Erwartungswert
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	
Aktionen	$p_1 = 0,333$	$p_2 = 0,333$	$p_3 = 0,333$	
$A_1$	6	8	10	8,0
$A_2$	12	7	14	11,0
$A_3$	14	20	4	12,7

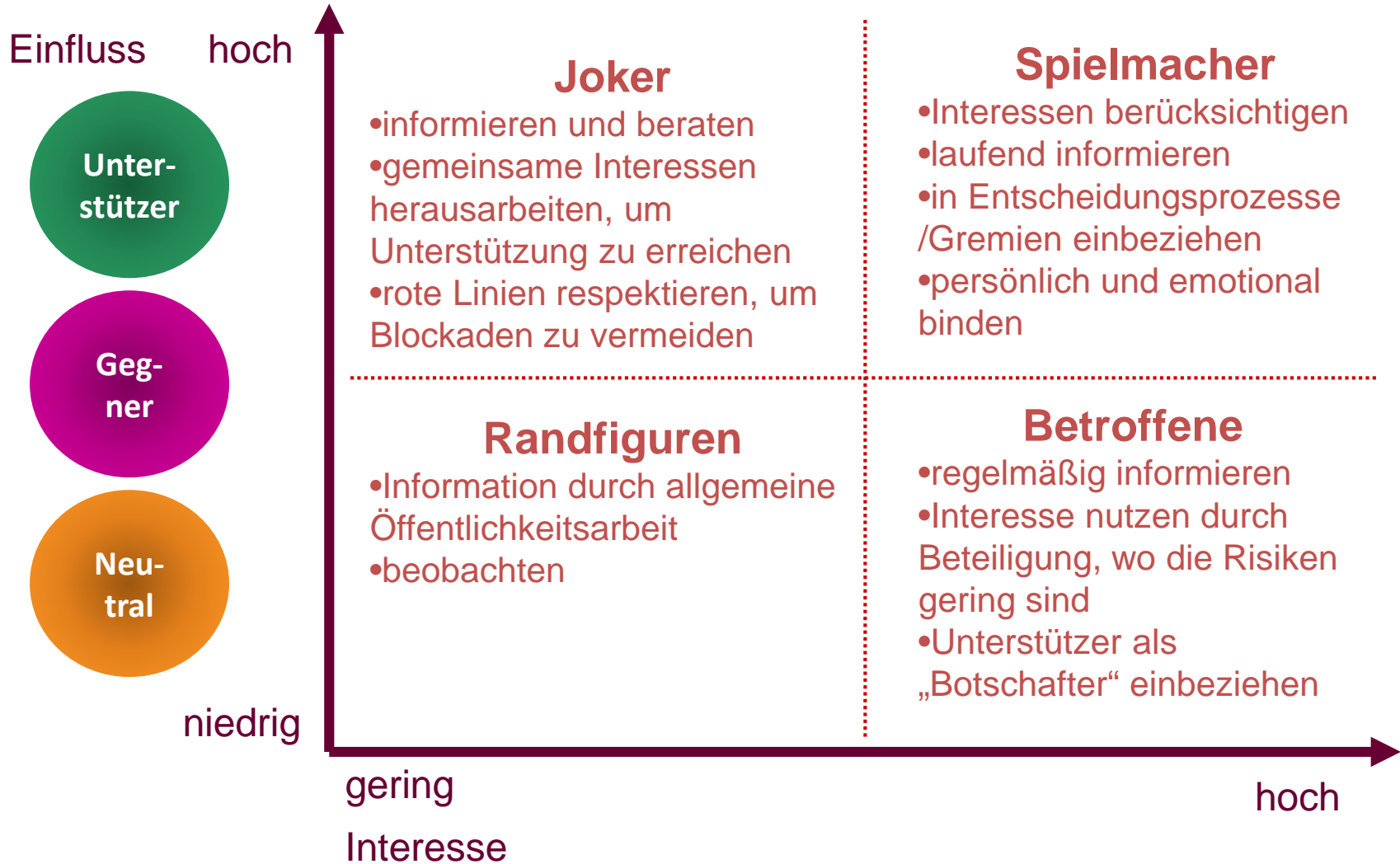
	Zustände					
	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	Zeilen- minimum	Zeilen- maximum	Zeilen- spannweite
Aktionen						
$A_1$	6	8	10	6	10	4
$A_2$	12	7	14	7	14	7
$A_3$	14	20	4	4	20	16

Maximax-Regel (Spielermentalität): Aktion mit dem größtmöglichen Gewinn.

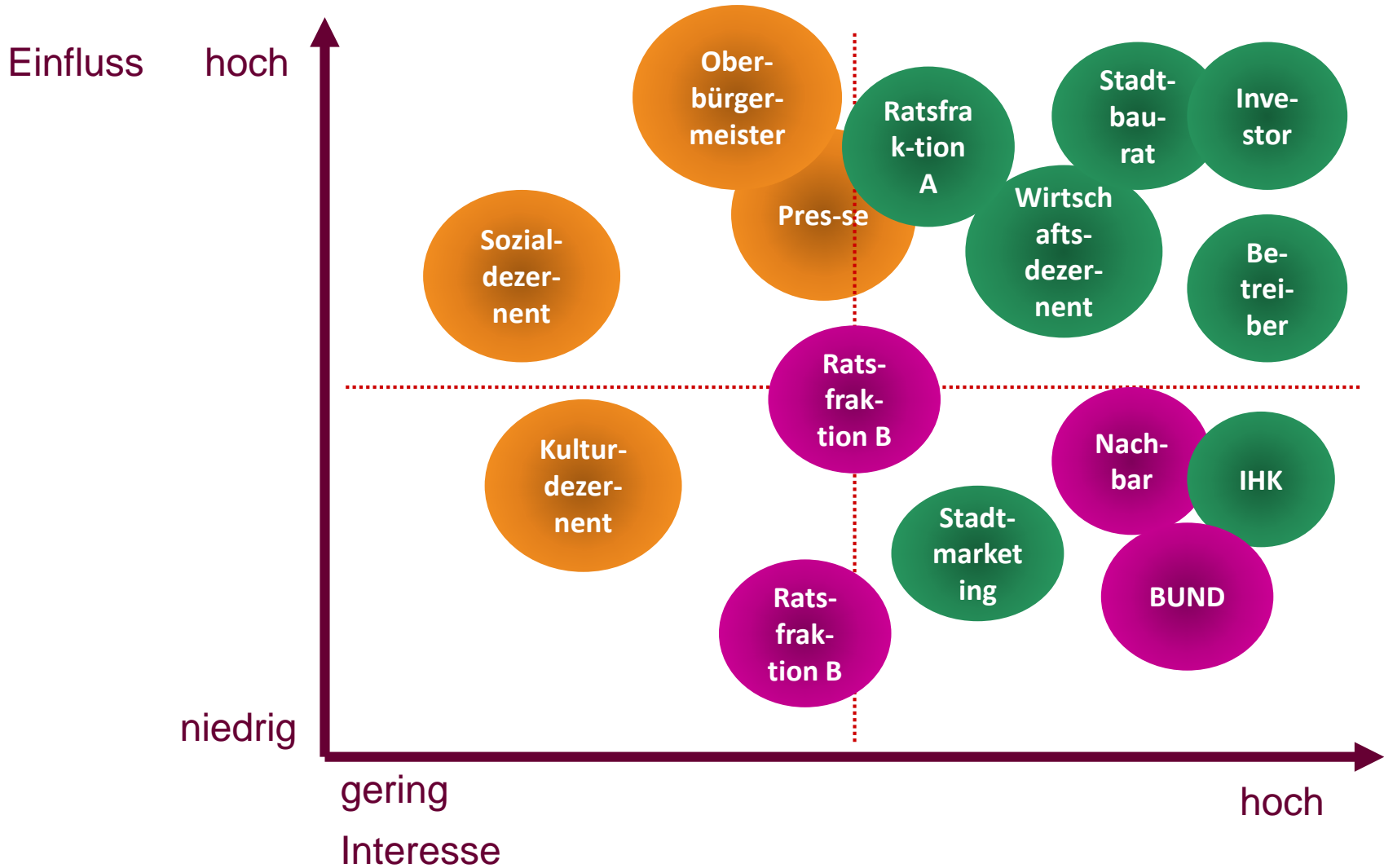
Maximin-Regel (risikoavers): Aktion mit größtem Zeilenminimum (bestes Ergebnis im Worst Case).

	Zeilen- maxima	multipliziert mit lambda = 0,3	Zeilen- minima	multipliziert mit lambda = 0,7	Summe der Produkte
Aktionen					
A <sub>1</sub>	6	1,8	10	7	8,8
A <sub>2</sub>	7	2,1	14	9,8	11,9
A <sub>3</sub>	4	1,2	20	14	15,2

## Wie positionieren wir uns auf dem Markt?



Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



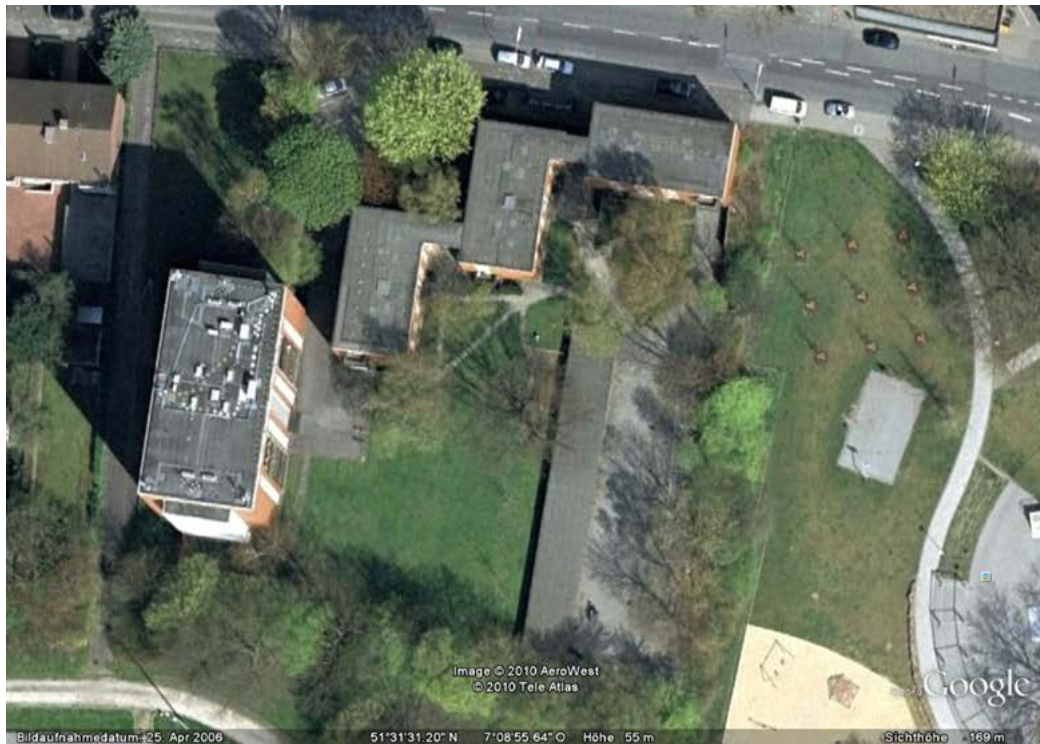
Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

		externe Faktoren		
		<b><u>O</u>pportunities (Chancen)</b>	<b><u>T</u>hreats (Risiken)</b>	
<b>Interne Faktoren</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Wachsende Zielgruppen</li> <li>•Wachsender Markt...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nachfragerückgang</li> <li>•Kaufkraftrückgang.....</li> </ul>	
	<b><u>S</u>trengths (Stärken)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Qualität</li> <li>•Günstige Mieten</li> <li>•Reputation...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Neuartige Produkte</li> <li>•Neue Zielgruppen</li> <li>•Neue Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Offensiver Wettbewerb (Qualität, Marketing, Preis...)</li> </ul>
	<b><u>W</u>eaknesses (Schwächen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•W.O. ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Joint ventures</li> <li>•Fehlerbeseitigung</li> <li>•Effizienzsteigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rückzug</li> <li>•Nischenstrategie</li> </ul>

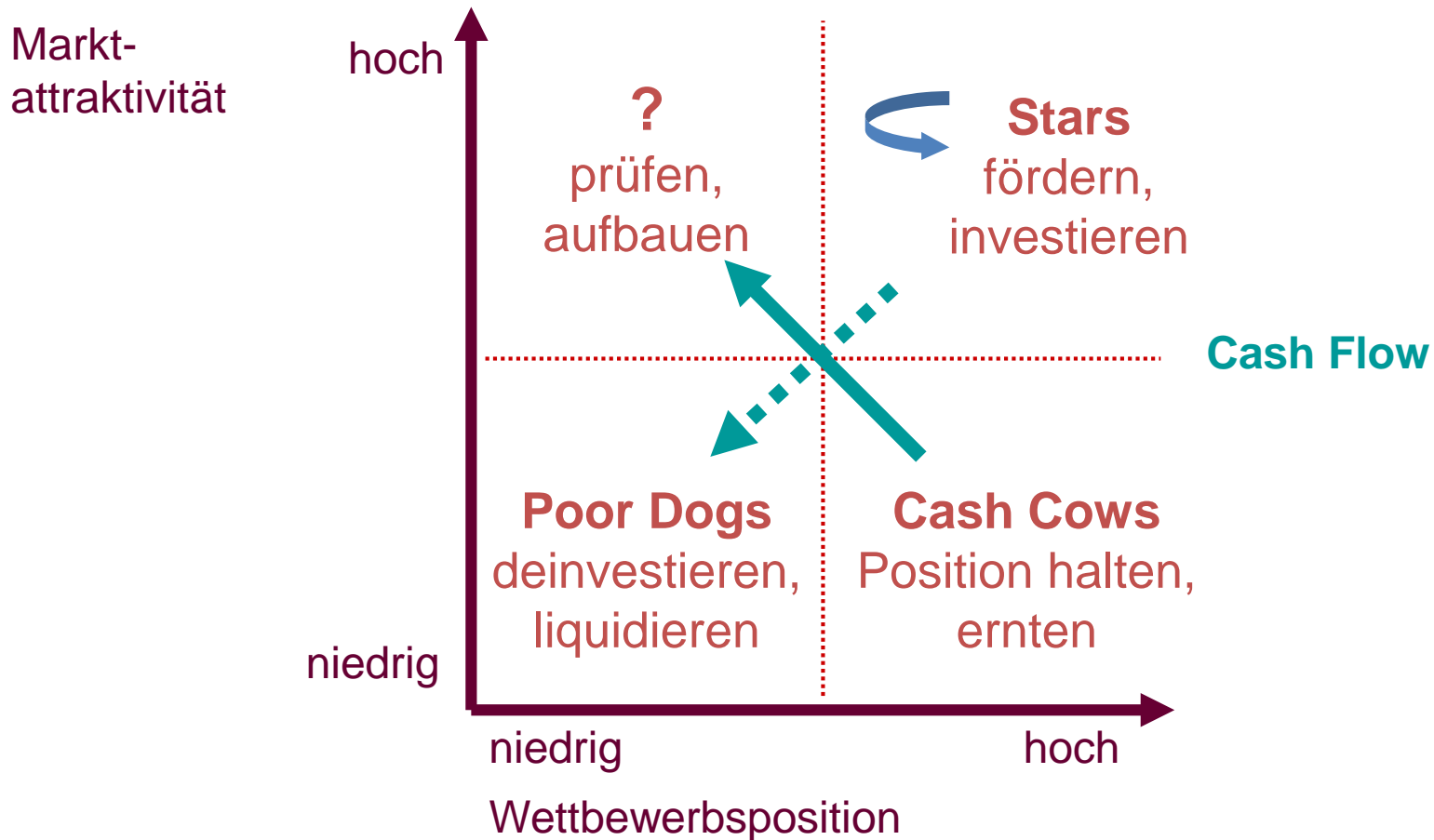
Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



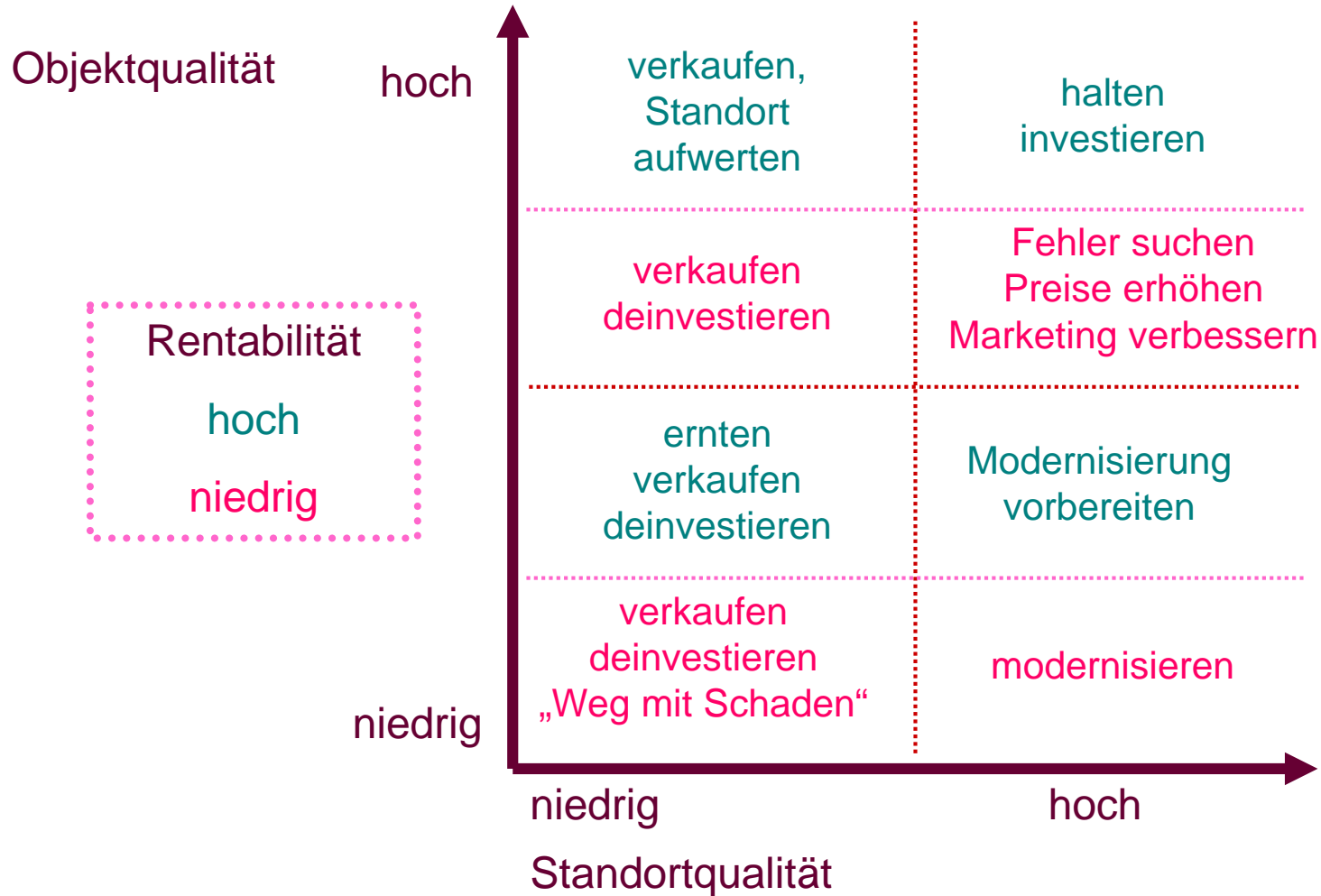
- Bewertung eines Unternehmens.
- Bewertung einer Stadt / einer Gemeinde / einer Region / eines Standorts.
- Bewertung eines Quartiers / einer Siedlung.
- Bewertung eines Objekts.
- Bewertung eines Grundstücks.



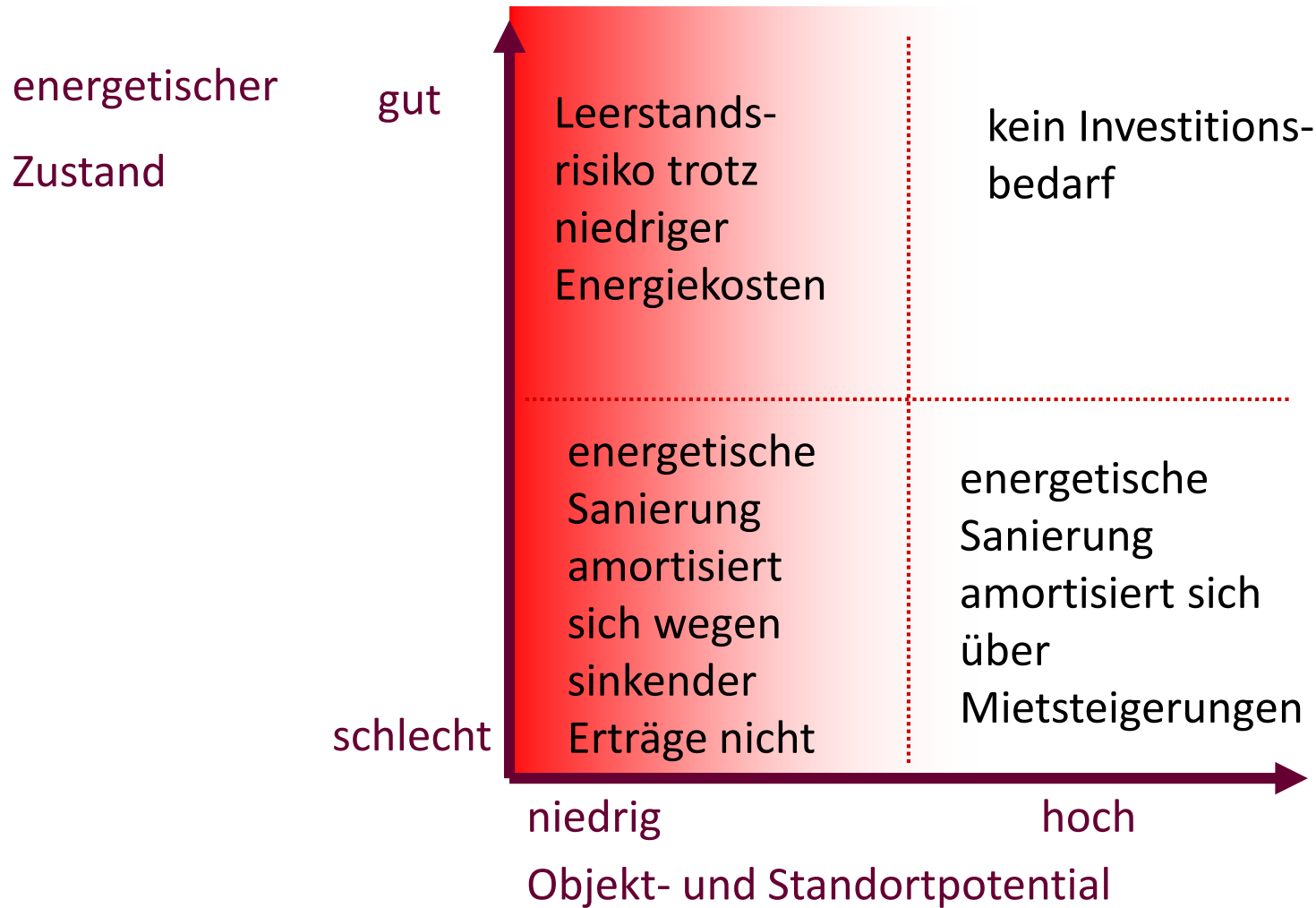
<p>externe Faktoren</p> <p>Interne Faktoren</p>	<p><b><u>O</u>pportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Steigende Zahl von Senioren</li> <li>•Steigende Zahl von Alleinlebenden</li> </ul>	<p><b><u>T</u>hreats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Schrumpfender Markt</li> <li>•Sinkende Kaufkraft</li> </ul>
<p><b><u>S</u>trengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Günstige Mieten</li> <li>•Reputation und Wirtschaftskraft des Unternehmens</li> </ul>	<p><b><u>S</u>O-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Billigwohnungen für Singles</li> </ul>	<p><b><u>S</u>T-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Preiswettbewerb</li> <li>•Wettbewerb über Zusatzleistungen</li> </ul>
<p><b><u>W</u>eaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Schwacher Standort</li> <li>•Schlechter Zustand</li> </ul>	<p><b><u>W</u>O-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Umbau zu Seniorenwohnungen</li> <li>•Standortverbesserung</li> </ul>	<p><b><u>W</u>T-Strategien</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Verkauf</li> <li>•Desinvestition, Abriss</li> </ul>



Quelle: verändert nach Boston Consulting und McKinsey



Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

- Verkauf und Rückzug.
- Desinvestition, Auscashes, Rückzug.



Defensive Strategien

- Slumlord.
- McWohnen.



Offensive Strategien  
Kostenführerschaft

- Nischenstrategie (Senioren, junge Leute...).
- Premiumstrategie.

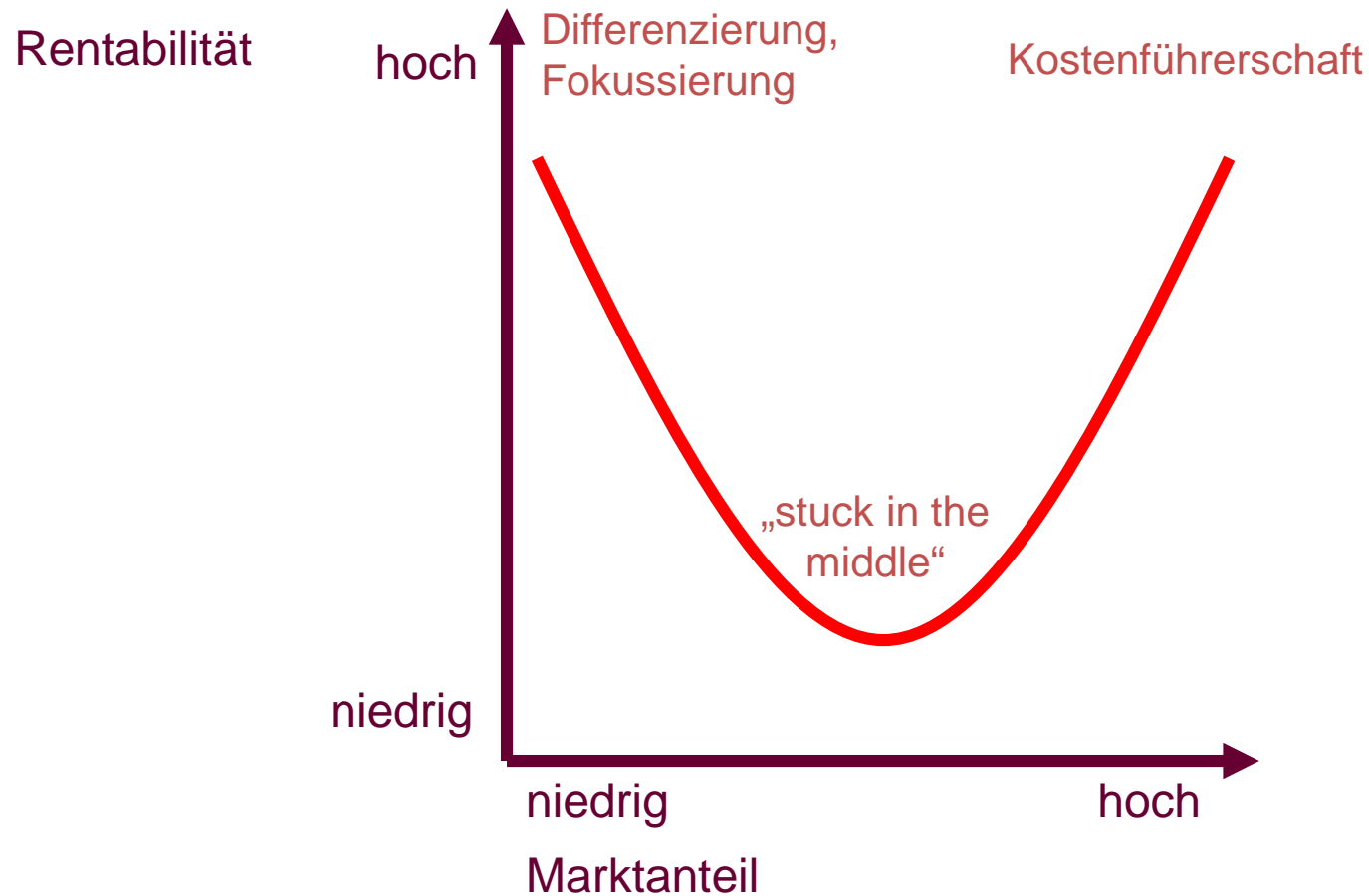


Offensive Strategien  
Differenzierung

Konventionelle Finanzierung			
Anschaffungskosten			380,00 €
Fremdkapital		80%	304,00 €
Eigenkapital		20%	76,00 €
Mieteinnahmen	4,80 €	12	57,60 €
Zinsen (30 Jahre Zinsbindung)		1,80%	5,47 €
Tilgung		2%	6,08 €
Bewirtschaftungskosten		70qm/WE	4,07 €
Instandhaltungsrücklage		>32 Jahre	14,23 €
Leerstand		15%	8,64 €
Mietausfallwagnis		2%	1,15 €
<b>Cash Flow vor Steuern</b>			<b>17,95 €</b>
in % der Investitionssumme			4,7%
<b>Eigenkapitalverzinsung</b>			<b>23,6%</b>

Finanzierung mit Hebel (leverage)			
Anschaffungskosten			380,00 €
Fremdkapital		95%	361,00 €
Eigenkapital		5%	19,00 €
Mieteinnahmen	4,80 €	12	57,60 €
Zinsen (30 Jahre Zinsbindung)		1,80%	6,50 €
Tilgung		2%	7,22 €
Bewirtschaftungskosten		70qm/WE	4,07 €
Instandhaltungsrücklage		>32 Jahre	14,23 €
Leerstand		15%	8,64 €
Mietausfallwagnis		2%	1,15 €
<b>Cash Flow vor Steuern</b>			<b>15,79 €</b>
in % der Investitionssumme			4,2%
<b>Eigenkapitalverzinsung</b>			<b>83,1%</b>





Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

# HSD Kostenführerschaft vs. Differenzierung

Strategie	Standort	Produkt-politik	Planung	Fertigung	Beschaf-fung	Innovations-strategie	Vertriebs-personal
Kosten-führerschaft	Preis-werte Grund-stücke, sekun-däre Lagen	Fokus auf niedrigen Kosten	Minimierung der Planungs-kosten durch große Stückzahlen standardisierter Produkte	Serien-fertigung mit Fertig-teilen	Einkauf zu niedrigen Preisen (Billig-produkte)	Fokus auf Prozess-optimierung (Rationali-sierung)	niedrig entlohntes Personal (typische „Vertriebler“)
Differen-zierung	Erst-klassige Lagen	Fokus auf Qualität, Prestige und Allein-stellung	hochwertige, individuelle Architektur; Architekten-wettbewerb oder Beauftragung von „Star-Architekten“	Handwerk-liche Fertigung von Details	Einkauf von hohen Qualitäten (Luxus-produkte)	Fokus auf Produkt-entwicklung (innovative Produkte)	Hoch-qualifiziertes Vertriebs-personal mit erstklassigem Auftreten (z.B. Architekten)

Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018



- Reihenhäuser 129 m<sup>2</sup> mit flexiblen Grundrissen.
- Variante mit 5 DZ und Gemeinschaftsräumen für 10 alleinstehende Flüchtlinge.
- Variante für Familien.
- Herstellkosten inkl. Planung und Ingenieurleistungen **1.350 €/m<sup>2</sup> brutto** zuzüglich Grundstück und Erschließung.
- Grundstücksgröße ab 120 m<sup>2</sup>, GFZ bis 1,5.
- Massivbau aus Betonfertigteilen mit Wärmedämmverbundsystem.





- EFH in vier Größen mit Wohnflächen zwischen 74-129 m<sup>2</sup>.
- Reihenhäuser, Doppelhaushälften oder barrierearme Atriumhäuser.
- Typische Grundstücksgröße 120 bis 220 m<sup>2</sup>.
- Massivbau aus Betonfertigteilen mit Wärmedämmverbundsystem.
- Kosteneinsparung durch Reduzierung der Wohnfläche aufgrund spezieller Einbaumöbel.
- Varianten bei der Fassadengestaltung.
- Kaufpreise ab **1.395 €/m<sup>2</sup> inklusive Grundstück.**



- Jede Wohnung mit Balkon oder Terrasse, Bad mit Dusche oder Wanne, Aufzug, Kellerraum.
- Massivbau aus Kalksandsteinmauerwerk mit Wärmedämmverbundsystem.
- ETW: Kaufpreise ab **2.100 €/m<sup>2</sup> inklusive Grundstück**, auch zur Miete möglich.



DORNIEDEN GRUPPE

- Preisgünstige Vermietung von Bestandswohnungen an junge Leute.
  - Normalwohnungen und Apartments.
  - WG-Wohnungen.
  - Internatsplätze (1-Bett- und 2-Bett-Zimmer).



Quelle: neuwoges, Neubrandenburg

- 133 Plätze in möblierten Internatszimmern mit Kabel-TV
- Betreuung durch erfahrene Erzieher
- praktische Ein- und Zweibettzimmer mit Kabel-TV
- Sanitär- und Duschräume auf jeder Etage
- Vollverpflegung
- Waschmaschinen und Trockner
- Lernzimmer
- WLAN-Nutzung möglich

## Preisliste Internat im Badeweg

### Bett im Zweibettzimmer für Schüler

Mecklenburg-Vorpommern 249,00 Euro im Monat  
andere Bundesländer 530,00 Euro im Monat  
(gemeinschaftliche Nutzung von WC und Dusche;  
Teeküche auf der zweiten Etage)

### Bett im Zweibettzimmer für Auszubildende

je 280,00 Euro im Monat  
oder 14,00 Euro pro Tag

**Einzelzimmer-Zuschlag** je 69,00 Euro im Monat

### Probewohnen in einem Internatszimmer

(Schnupperschüler) je 14,00 Euro pro Tag

**Vollverpflegung** je 187,00 Euro pro Monat

### Verpflegung Schnupperschüler und Auszubildende

Vollverpflegung	12,00 Euro pro Tag
Frühstück	4,00 Euro
Mittag	4,00 Euro
Abendbrot	4,00 Euro

**Bereitstellung Bettwäsche** je 2,70 Euro je Ausgabe

**Bereitstellung Handtücher** je 2,50 Euro je Ausgabe und Set

**WLAN-Nutzung** 10,00 Euro im Monat



Quelle: neuwoges, Neubrandenburg

## hwg fresh – günstige Wohnungen für junge Leute

Du studierst, gehst noch zu Schule, machst gerade Deine Ausbildung oder ein Freiwilliges Soziales Jahr?



Bei uns bleiben die ersten Schritte auf dem Weg zur eigenen Mietwohnung bezahlbar. Denn die hwg bietet Dir Wohnungen zum Festpreis von 3,50 €/m<sup>2</sup> zzgl. Betriebskosten an.



## hwg comfort - barrierearme Wohnungen bei Ihrer hwg

Menschen, die älter sind oder körperliche Einschränkungen haben, stellen andere Ansprüche an Wohnräume. Bewegungsfreiheit innerhalb der Wohnung hilft Ihnen dabei, sich mehr Unabhängigkeit zu bewahren und die Lebensqualität zu steigern. Auch der Hauseingang sollte nach Möglichkeit schwellenfrei zugänglich sein. hwg comfort bietet in Hattingen sowohl barrierearme als auch barrierefreie Wohnungen für Rollstuhlfahrer an. Speziell in der Südstadt haben wir die umfangreichen Modernisierungen genutzt, um barrierefreie Wohnungen in den Neubauten zu errichten.



## Die Wohnungen mit Mehrwert.

Erleben Sie eine neue Art des Wohnens in den schönsten Ecken Hattingens. hwg plus bietet Ihnen ganz besondere Wohnungen im Stadtteil Blankenstein sowie in den Quartieren Südstadt, Rauendahl (Ruhrblick) oder Rosental.

Alle Wohnungen haben dabei vier unschlagbare Gemeinsamkeiten: Sie sind hochwertig modernisiert worden, sie sind für die Zukunft gebaut, besonders komfortabel ausgestattet und befinden sich natürlich in den grünsten Lagen Hattingens.



- (betreutes Wohnen für Senioren).
- (Mehrgenerationenwohnen).
- (Gemeinschaftswohnen für Alleinerziehende).
- Stadthäuser / vertikales Wohnen.
- Loftwohnungen.
- Service-Wohnen.
- Wellness-Wohnen.
- Wohnungen mit Co-Working Spaces.
- Smart Homes.
- Gartenwohnungen.
- Clusterwohnungen.
- Wohnjoker.
- Betreutes Wohnen für Senioren auf dem Bauernhof.

**Der Raum, der den Qualitätseindruck einer  
Wohnung am stärksten bestimmt, ist...**

**das Bad**

Das Bad ist ein „wichtiger“ oder „sehr wichtiger Raum“ für

- 87% der Deutschen insgesamt,
- 91% der Menschen, die in ländlichen Regionen leben,
- 93% der Frauen,
- 94% der Menschen ab 60 Jahre.

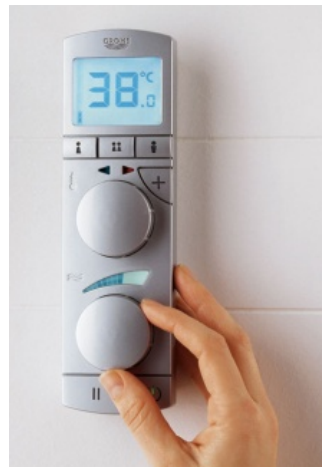
Quelle: Blue Responsibility/GfK

- Deckenhoch Fliesen war gestern!
- Kombination aus fugenlosen Dekorplatten und Putz ist kostengünstig und bauphysikalisch günstig.
- Dekorplatten aus Aluminium-Verbund, Acryl, Glas oder Spiegel.
- Fertigduschen (<600€, 20min Montage, ohne Silikonabdichtung).
- Materialdirekteinkauf mit Großeinkäuferrabatten.



Quelle: Duschmeister, Schulte, Interdomus

# HSD Bäder mit kostengünstiger Technik



Quelle: agadon, trendbad24, weka Holzbau, Aqua Cultura, Dornbracht, Grohe, Duravit, Holozaen, KWC.

- Dampferzeuger.
- Regendusche, Handbrause, Seitenmassagedüsen.
- Fußmassage.
- Ozonreinigung / -desinfektion.
- LED-Lichttherapie.
- Telefonfreisprecheinrichtung, Radio.
- Sitz, Seifenspender, Spiegel, Regal, Haltegriff.
- Schnelle Montage (Schläuche).
- Endverbraucherpreis: 859,00 €



Quelle: trendbad24

- Angenehmer als Sauna.
- Flächenbedarf 1,0 x 1,0 m.
- Energieeffizient: 1,7 kW, keine Vorheizzeit.
- Normale Steckdose reicht (230 V, 16 A / 13 A).
- Einfache Montage.
- Endverbraucherpreis: 1.299 €.



Quelle: weka Holzbau, Neubrandenburg

- Echte Flamme.
- Heizleistung, Wärmestrahlung und Luftentfeuchtung.
- Automatisch, wartungsfrei, emissionsarm, sicher.
- Kosten inkl. Einbau und Abgasleitung unter 2.000 €.

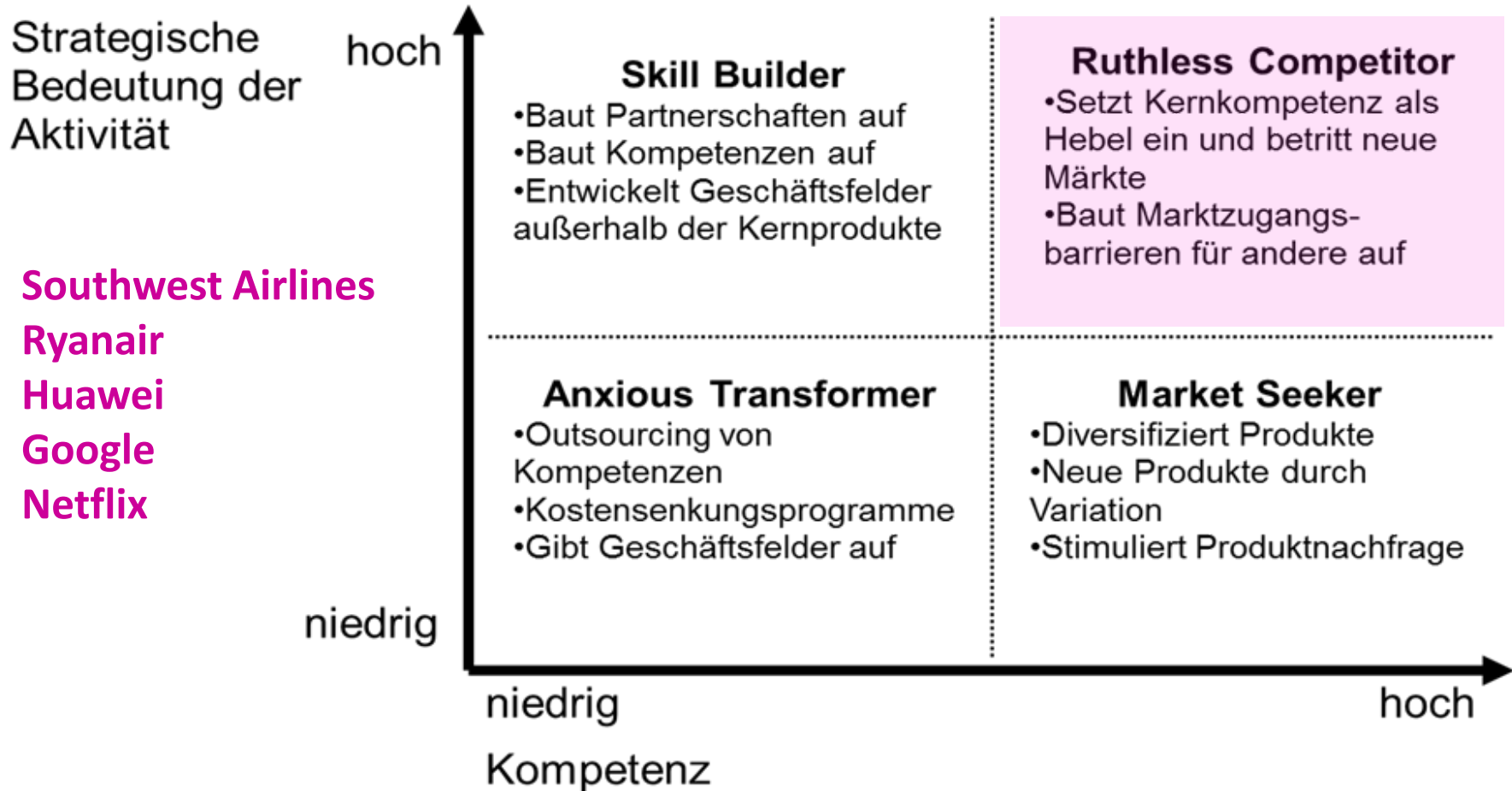


Quelle: hark



Quelle: Held, real





Quelle: nach A. T. Kearney

- Sich nicht überraschen lassen – permanentes Scouting.
- Nicht auf den eigenen Lorbeeren ausruhen – permanente Innovation.
- Kompetenzen auf- und ausbauen.
- Neue Märkte finden.
- Selber zu einem rücksichtslosen Wettbewerber werden.

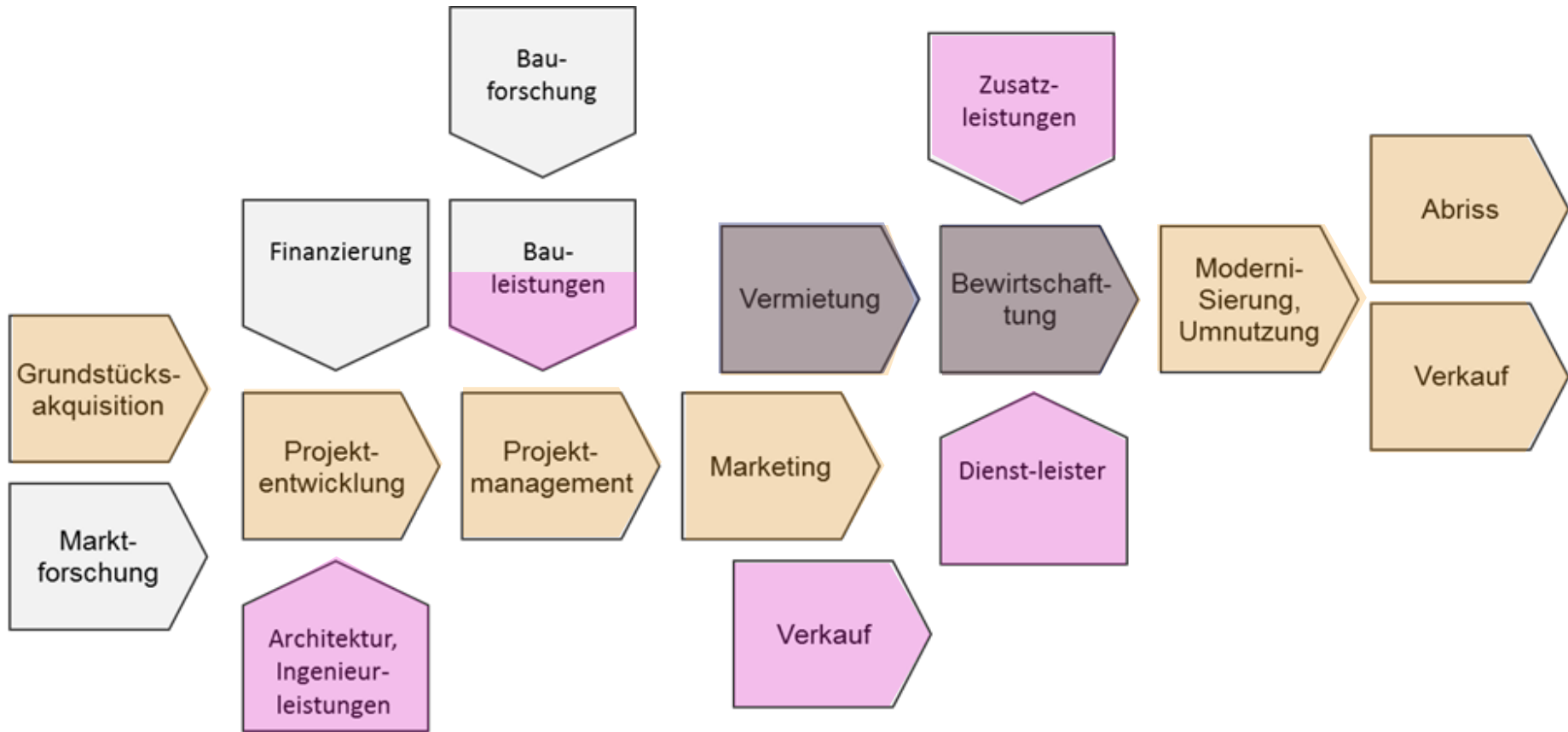
Eigenschaft	Nutzen für den Kunden	Relevanz (0-10)	eigene Qualität (0-1)	eigene Performance (Rel*Qual)	Qualität des Wettbewerbers	Performance des Wettbewerbers	Alleinstellung (eig.Qual./Wb-Qual.)
<b>Produktmerkmale</b>							
Standort	Erreichbarkeit, Prestige...	10	0,7	7,0	0,60	4,2	1,17
Ausstattung	Komfort, Luxus...	8	0,6	4,8	0,50	2,4	1,20
...	...						
<b>Marktauftritt</b>							
Vertrieb	Kompetenz, Freundlichkeit ...	6	0,5	3,0	0,70	2,1	0,71
Service	Schnelligkeit, Unkompliziertheit...	4	0,2	0,8	0,30	0,2	0,67
...	...						
<b>Mittelwert</b>		<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>3,9</b>	<b>0,53</b>	<b>2,2</b>	<b>0,94</b>

Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

Wertvoll?	Selten?	Schwierig zu imitieren?	Durch die Organisation ausgenutzt?	Konsequenzen für die Wettbewerbsfähigkeit	Wirtschaftlichkeit
Nein	–	–	–	Rückstand	niedrig
Ja	Nein	–	Ja	Parität	mittel
Ja	Ja	Nein	Ja	Vorübergehender Vorteil	Kurzfristig hoch
Ja	Ja	Ja	Nein	Verschwendete Chance	mittel
Ja	Ja	Ja	Ja	Nachhaltige Stärke	hoch

Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018  
Barney/Hesterly 2010





Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

## Make

- Steigerung der Wertschöpfung
- Vereinnahmung von Gewinnmargen
- Einsparung von Umsatzsteuer
- Aufbau von Kompetenzen
- Qualitätssicherung
- Synergieeffekte  
(Fixkostendegression)
- Koppelgeschäfte
- Kundenbindung

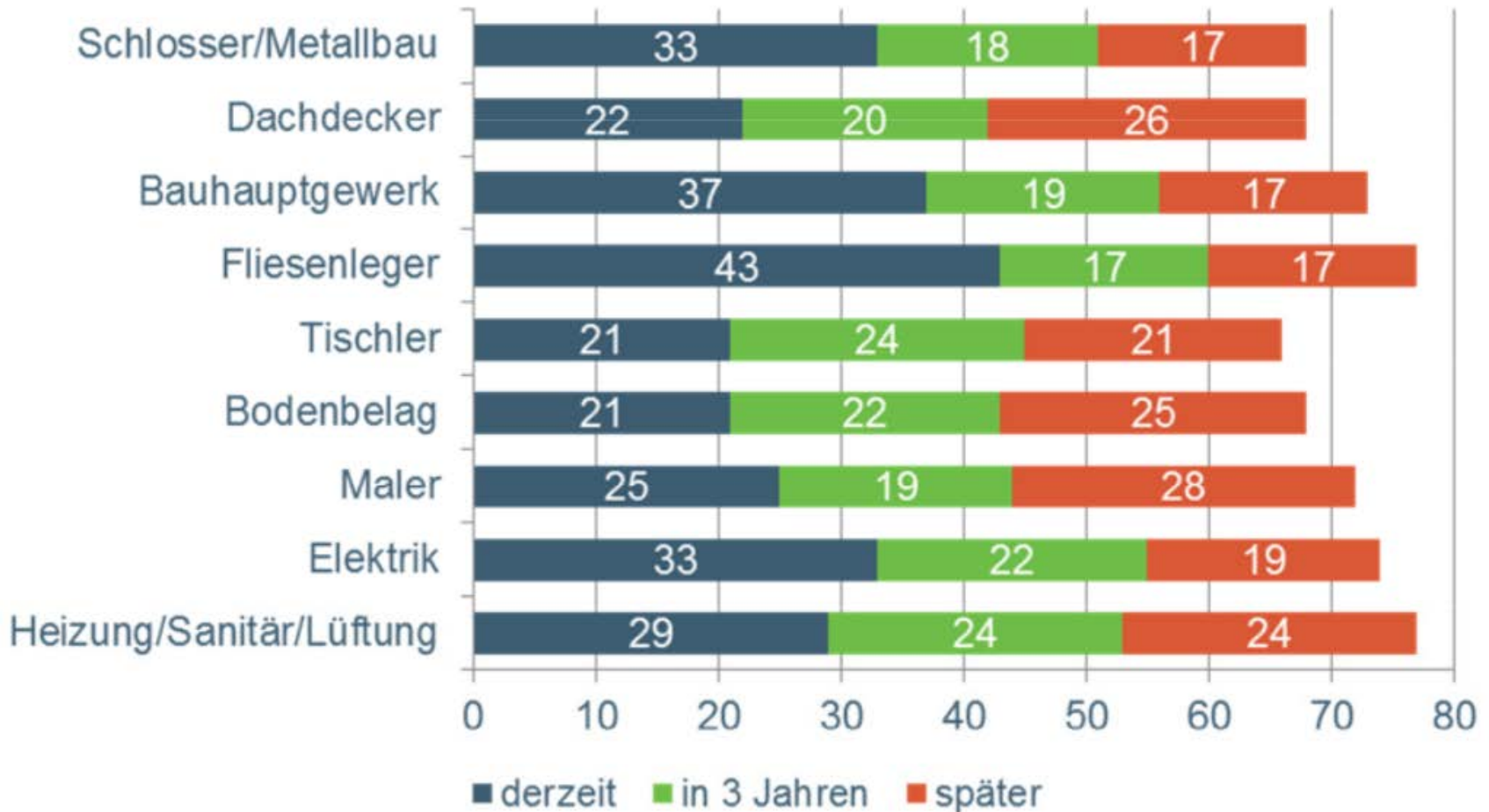
## Buy

- Einkauf von Spitzenkompetenzen
- Kein Auslastungsrisiko
- Flexibilität
- Niedrigere Gemeinkosten
- Auslagerung von Gewährleistung  
und Haftung

1. **value capture**: Wir nehmen unseren Konkurrenten Umsätze ab (z.B. Abwerbung von Mietern durch zusätzliche Services).
2. **value migration**: Wir ziehen aus anderen Branchen Umsätze ab (z.B. aus der Möbelbranche durch teilmöblierte Wohnungen, aus dem Handwerk durch eigenen Regiebetrieb, aus der Altenpflege durch eigene Pflegeleistungen).
3. **value creation**: Wir erfinden neue Leistungen (z.B. entgeltpflichtige Doorman-Leistungen, Transportservices, Entertainmentdienste).



## Engpässe im Handwerk - Anzahl Nennungen



Quelle: Umfrage des vtw "Gutes Wohnen braucht gutes Handwerk", 2017

**Mehr Handwerker****Schnellere Ausführung****Weniger Zeitdruck –  
höhere Qualität****Mehr Wettbewerb –  
niedrigere Preise****Mehr Arbeitsplätze****Höhere regionale  
Wirtschaftskraft****Mehr Bevölkerung****Höhere Wohnungs-  
nachfrage**

Trotz kontinuierlicher Mietanstiege gehören Thüringens Städte zu den Orten, an denen das Wohnen maximal ein Viertel des Haushaltseinkommens für Miete verbraucht. Ein wichtiger Indikator für das prosperierende Land, das dringend Fachkräfte aus anderen Bundesländern anwerben will. Denn ein Job mit entsprechendem Wohnungsangebot ist ein überzeugendes Argument.

Quelle: wuestpartner/TAG Immobilien AG: Wohnungsmarktbericht Ostdeutschland. Hamburg 2018

## Beauftragung externer Handwerksbetriebe

Spezialkompetenzen können  
eingekauft werden

Keine Infrastruktur (Betriebshof,  
Werkstatt, Geräte) erforderlich

Kein Auslastungsrisiko

Auftragnehmer tragen Gewährleistung  
und Haftung

## Eigener Handwerksbetrieb („Regiebetrieb“)

Externe Gewinnmarge entfällt

Umsatzsteuer entfällt

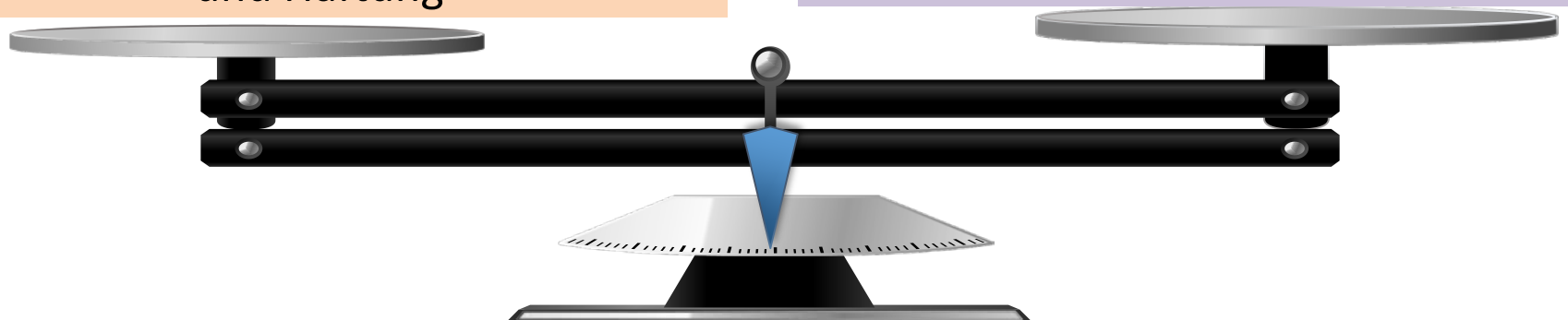
Preisgünstiger Materialeinkauf möglich

Schnelle Verfügbarkeit

Kompetenzaufbau

Qualitätssicherung

Präsenz eigener Mitarbeiter im  
Bestand

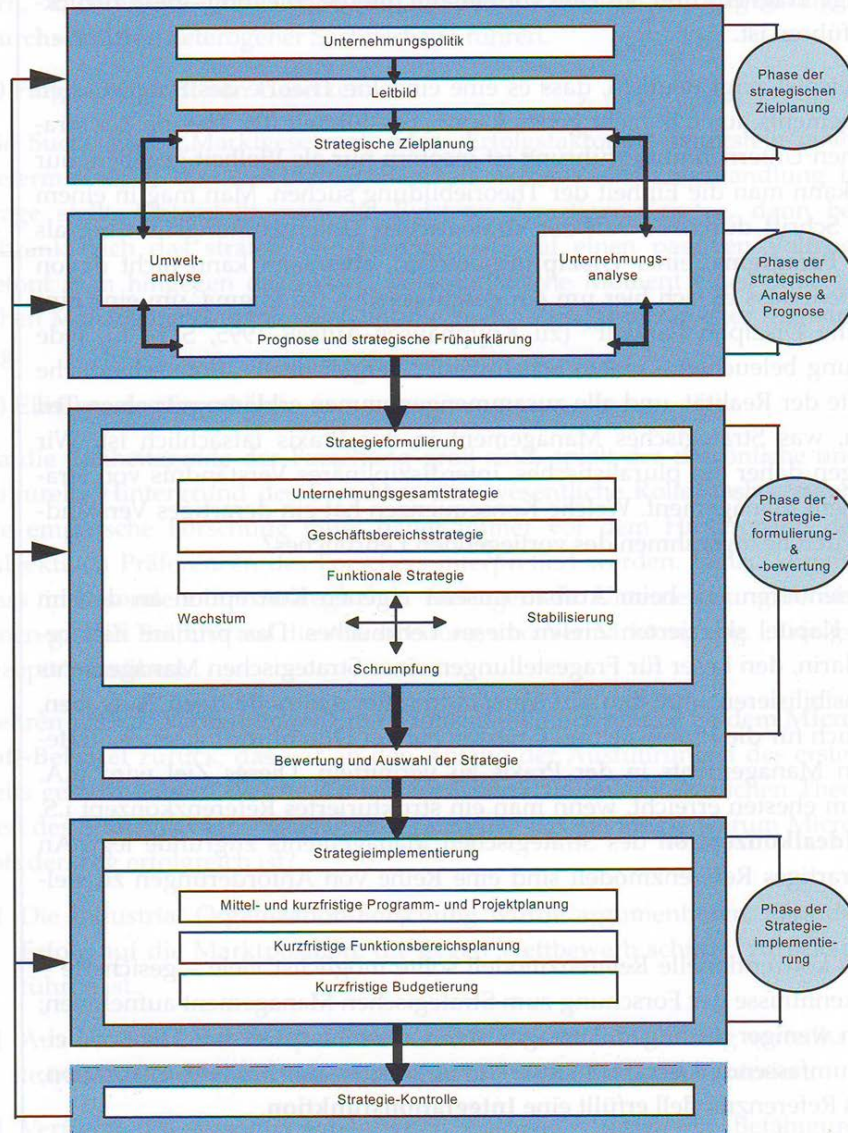


**Wie setzen wir das strategische  
Management um?**

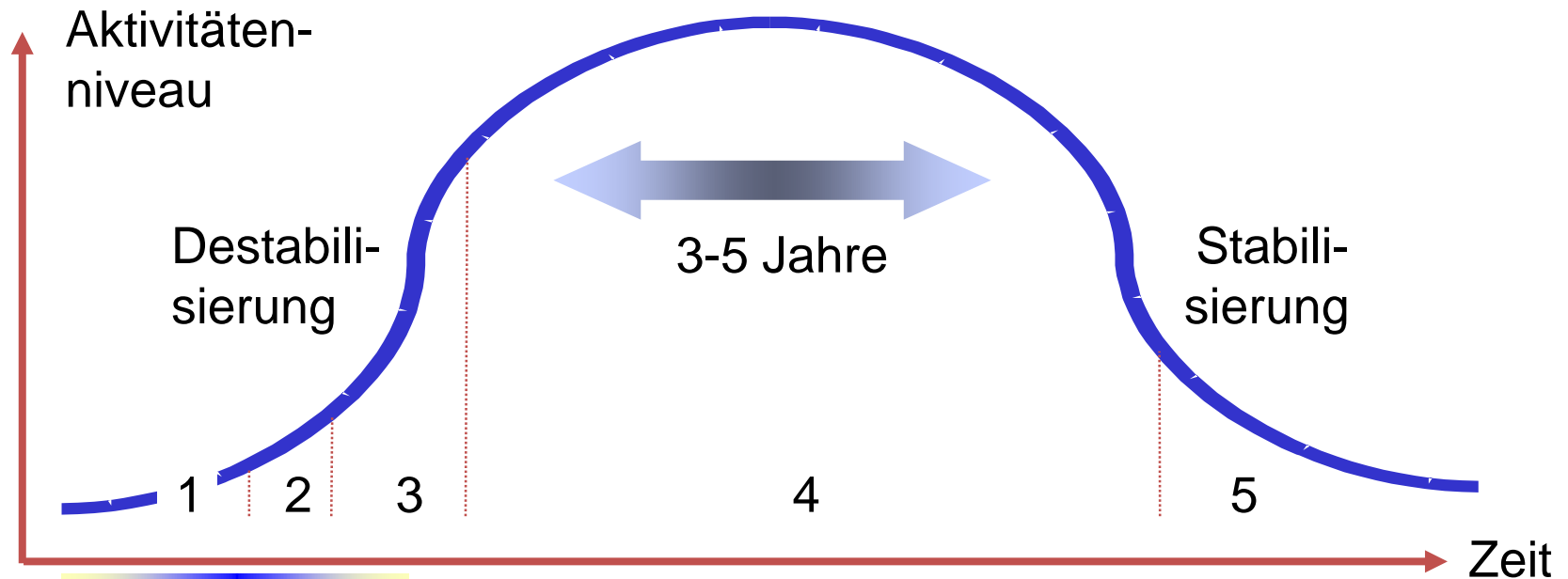
**Und lohnt sich überhaupt der  
Aufwand?**

**Ist das nicht nur etwas für große  
Unternehmen?**

**Brauchen wir dafür teure Berater?**



Quelle: Welge/Al-Laham/Eulerich 2017



**Sensibilisierung:** Den Wandel vorbereiten

**Auftakt:** Den Prozesseinstieg begehen

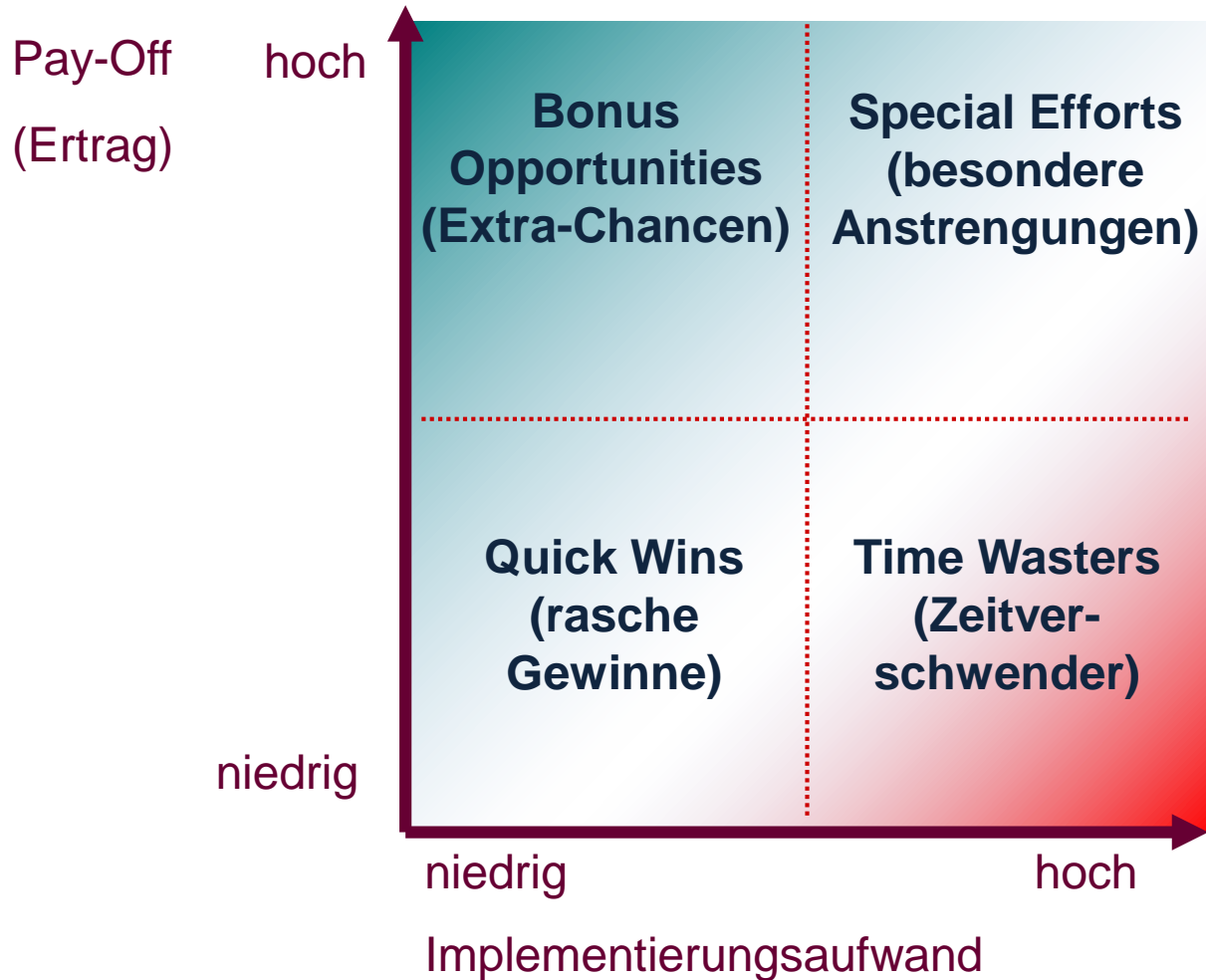
**Roll-Out:** Die Energie ins System bringen

**Verstetigung:** Das Momentum erhalten

**Konsolidierung:** In einen eingeschwungenen Zustand zurückfinden

1. Strategische Revolutionen: Umstrukturierung eines ganzen Unternehmens.
2. Sektorale Fitnessprogramme: strategische Ertüchtigung einzelner Bereiche.
3. Periodisches Innovationsmanagement: immer wieder nach Neuem und Besserem suchen.
4. Strategische Tools im betrieblichen Alltag: Techniken zur Rationalisierung des täglichen Geschäfts.





Quelle: Eichener/Kamis: Strategisches Management für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft. Haufe 2018

## 3. Perspektiven für den vtw.

## Die schwächsten Unternehmen brauchen am meisten Unterstützung.

- Die kleineren Unternehmen.
- Die Unternehmen mit hohen Leerständen und schwacher wirtschaftlicher Situation.
- Die Unternehmen in strukturschwachen und schrumpfenden Regionen.

**Am meisten Beratung brauchen die, denen es am wenigsten bewusst ist.**



## 🔒 Jahresstatistik 2018

Aus- und Fortbildung

Bau/Technik/Energie

Betriebswirtschaft

Öffentlichkeitsarbeit

Rechtsberatung

Stellenangebote

Steuerberatung

Wirtschaftsprüfung

- Klassische Unternehmensberatung.
- Bereitstellung von Expertise, Beauftragung von Studien.
- Vermittlung externer Experten.
- Aus-, Fort- und Weiterbildung.
- Koordination unternehmensübergreifender Aktivitäten (z.B. Dienstleistungsanbieter, Regiebetriebe).
- Geschäftsbesorgung für kleinere Unternehmen.
- Unterstützung bei Fusionen.



Immobilienverband IVD Mitte



Landesverband  
Mitteldeutschland



**Haus & Grund**<sup>®</sup>  
Eigentum. Schutz. Gemeinschaft.  
Landesverband Thüringen



Dachverband Deutscher  
Immobilienverwalter e.V.



Deutscher Mieterbund  
Landesverband Thüringen e.V.



immobilienverband thüringen



Ungefähr 16.700 Ergebnisse (0,27 Sekunden)

## vtw | Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e. V.

<https://vtw.de/>

Neue Thür. Förderrichtlinien für die Programmjahre 2018 bis 2020. Bekanntmachung des Thüringer Ministeriums für Infrastruktur und Landwirtschaft vom 5.

Team · 1. Thüringer Netzwerk der ... · Stellenangebote · Kontakt



## IVD Mitte e.V. | Immobilienverband IVD Mitte

<https://mitte.ivd.net/>

Der IVD Mitte ist als Regionalverband innerhalb des IVD zuständig für die Bundesländer Hessen und Thüringen und umfasst rund 500 Mitglieder. Wofür wir ...

Landesvertretung Thüringen in ... · IVD Shop · Geschäftsstelle Frankfurt am ... · Markt



## Landesvertretung Thüringen in Erfurt | IVD Mitte e.V.

<https://mitte.ivd.net/landesvertretung-in-thueringen-in-erfurt/>

Immobilienverband IVD Mitte. ... Herr Jörg Wanke, Vorstandsmitglied und Landesvertreter für Thüringen im IVD Mitte, können Sie wie folgt erreichen:



## Verband der Immobilienverwalter Mitteldeutschland e.V.

<https://immobilienverwalter-mitteldeutschland.de/>

... der Verbände der Immobilienverwalter Sachsen e.V. und Thüringen e.V. ... das Thema des eid Evangelischen Immobilienverband Deutschlands auf den 38.



## Thüringer Wohnungsmarkt: Immobilienverband rechnet mit Ende des ...

<https://www.thueringer-allgemeine.de/.../Thueringer-Wohnungsmarkt-Immobilienver...>

08.11.2018 - Erfurt. Nach den kräftigen Preissteigerungen der vergangenen Jahre beruhigt sich der Thüringer Immobilien- und Wohnungsmarkt nach ...



## Immobilienverband legt Daten zur Preisentwicklung vor | Thüringer ...

<https://www.thueringer-allgemeine.de/.../Immobilienverband-legt-Daten-zur-Preisentwick...>

08.11.2018 - Aber bereits im vergangenen Jahr hieß es auf dem Thüringer ... wird ein neuer Preisspiegel zeigen, den der Immobilienverband heute in Erfurt ...



## Immobilienverband: Mieten in Thüringen auf niedrigem Niveau | TLZ

<https://www.tlz.de/.../Immobilienverband-Mieten-in-Thueringen-auf-niedrigem-Nivea...>

29.10.2014 - Die Thüringer Immobilienwirtschaft fordert von der neuen Landesregierung, auf eine Mietpreisbremse zu verzichten. Stattdessen will sie eine ...



- Präsenz in der Öffentlichkeit.
- Kompetenz zeigen: Daten, Zahlen, Fakten.
- Kompetenz zeigen: Studien und Gutachten.
- Kompetenz zeigen: Gesichter und Experten.

## Themen:

- Wohnen und Wohnungspolitik.
- Gesellschaft und Soziales.
- Wirtschafts-, Regional-, Infrastrukturpolitik.
- Immobilienthemen allgemein.

- Tageszeitungen werden von Politikern viel gelesen.
- Das Fernsehen hat eine hohe Reichweite und hohe Glaubwürdigkeit.
  - MDR Thüringen Journal: 220.000 Zuschauer / 22% Quote
  - MDR aktuell um 19:30: 740.000 Zuschauer / 19% Quote
- Twitter wird viel von Journalisten genutzt.

## Ziele:

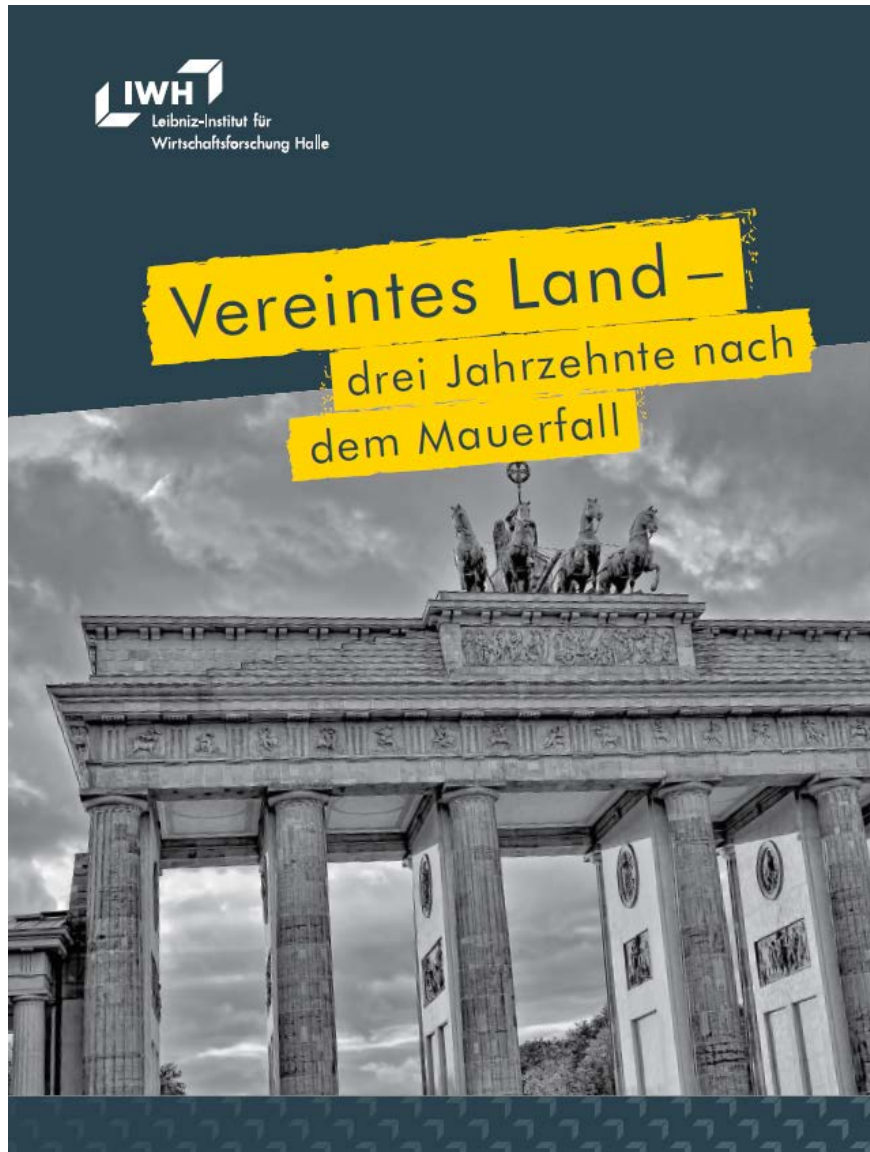
- ✓ **Jede Woche eine Medienbotschaft.**
- ✓ **6-Stunden-Reaktion auf wichtige Ereignisse.**



- Schlagkräftige Medientruppe.
- Vorausschauende Planung mit Nachrichtenvorrat.
- Gut organisiertes Holprinzip aus Städten, Kreisen und Mitgliedsunternehmen.
- Erzeugen von Nachrichten durch Daten, Kurzstudien, Experteninterviews, Best-Practice-Beispiele, Veranstaltungen, Wettbewerbe, Auszeichnungen, Einweihungen etc.



## 4. Die aktuelle Diskussion zur Zukunft des Ostens.



Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) (Hrsg.): Vereintes Land – drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall. Halle (Saale) 2019.

- Produktivität im Osten stagniert bei 82% der westdeutschen Produktivität.
- Niedrige Produktivität durch Subventionen zur Erhaltung alter Industrien.
- Nur 36 von 500 Konzernzentralen in Ostdeutschland, nur 5 von 61 Mrd. € FuE-Aufwendungen im Osten.
- Im Osten zu wenig neue Jobs im Dienstleistungssektor.
- Im Osten doppelt so hoher Rückgang der Zahl der Erwerbsfähigen.
- Kaum Zuwanderung von Hochqualifizierten aus dem Ausland.
- Verschlechterung der Bildungsleistungen.
- Im Osten verschärfter Fachkräftemangel.
- Abwanderung des kreativen Unternehmertums.

1. Finanzmärkte müssen Risikokapital und Expertise für schnell wachsende Unternehmen bereitstellen.
2. Mittelgroße Unternehmen müssen wachsen.
3. Produktivitätsrückstände müssen aufgeholt werden.
4. Der Dienstleistungssektor muss wachsen.
5. Öffentliche Wissenschaftseinrichtungen müssen ausgebaut werden.
6. Attraktivität für hochqualifizierte Zuwanderer steigern: Weltoffenheit zeigen, Fremdenfeindlichkeit abbauen.
7. (Frühkindliche) Bildung verbessern.
8. Städte stärken.
9. In schrumpfenden Regionen Überkapazitäten bei der Infrastruktur vermeiden.
10. Wirtschaftsförderung nicht mehr an Arbeitsplätze binden.

## VIII Städte stärken

Die Politik und die Öffentlichkeit müssen akzeptieren, dass es gerade die Städte in Ostdeutschland sind, die die wirtschaftliche Konvergenz Ostdeutschlands voranbringen können. Deren Potenziale gilt es zu heben durch Steigerung ihrer Attraktivität. Nur so kann es gelingen, qualifizierte Zuwanderer zu gewinnen, hochwertige Dienstleistungsaktivitäten zu entwickeln und öffentlichen Wissenschaftseinrichtungen ein adäquates Umfeld zu bieten.

**2) Wer die Städte stärkt, bringt das ganze Land voran.** Die Produktivität unterscheidet sich zwischen den ost- und westdeutschen Städten mehr als zwischen den ländlichen Regionen. Die Gründe: Konzernzentralen sind häufig in den (westdeutschen) Städten angesiedelt, und drei Viertel der Beschäftigten im Westen arbeiten in Städten, während es im Osten nur die Hälfte ist. Wenn sich aber die Wirtschaftskraft in Ost und West weiter annähern soll, muss man vor allem die Städte stärken. Denn dort entstehen jene hochwertigen Dienstleistungen, die die Wirtschaft mehr und mehr bestimmen. In der Wissensgesellschaft sind Städte die zentralen Orte von Forschung, Innovation und Wertschöpfung – und damit für Wohlstand.

1. Komplexität von Akteuren und politische Führung.
2. Proaktive Entwicklungsimpulse anstelle von Abwanderungsgründen.
3. Dezentrale Strukturen – Ermächtigung der Betroffenen.
4. Dezentralisierung von Arbeit durch digitale Arbeitsplätze in Kombination mit Wohnungen und Lebensqualität.
5. Leistungsfähige Infrastruktur: Mobilität, Breitband, Bildung, medizinische Versorgung, Einzelhandel, Wohnen.
6. Lebendige Gemeinden – bürgerschaftliches Engagement.

**Erfordert ein neues Rollenverständnis der  
Wohnungsunternehmen und ihres Verbands!**

Prof. Dr. Volker Eichener

volker.eichener@t-online.de

Kastanienallee 23  
44652 Herne

Tel. +49-171-69 56 55 0