





Vitamin Communication  
für Ihr Unternehmen



Seiler + Kunz

Weißerlenstr. 3  
D-79108 Freiburg  
Tel.: 07-61-1-52-30-0  
Fax: 07-61-1-52-30-44  
seiler@seiler-kunz.de  
www.seiler-kunz.de

Verwaltung • Wirtschaft • Immobilienwirtschaft  
ISSN 1433-2019

● Zeitschrift für die Praxis

1/07  
6,50 Euro

# input



Unternehmensanierung

Wissensmanagement

Gleichbehandlungsgesetz

Ausverkauf der Städte

13. Immobilientage

[www.inputmagazin.de](http://www.inputmagazin.de)



## Inhalt



### Problemfall Unternehmensanierung

Von der Wahrnehmung bis zur Umsetzung des Sanierungskonzepts **4**

### Steuerung von Wissen – Communication und Controlling

Methoden zur Messung und Bewertung **8**



### Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Neuerungen und Haftungsrisiken  
Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft **12**

### Ausverkauf der Städte?

Interview mit Finanzwissenschaftler Professor Francke **16**

### Immobilienwirtschaft im Gespräch

Experten informieren auf dem 13. Freiburger  
Immobilientag von DIA und ffi zu aktuellen  
Herausforderungen **20**



### Verleihung des DIA-Forschungspreises 2006

8. Preisverleihung der Deutsche Immobilien-Akademie **27**

### Autorenportraits

**30**

## Vorwort



### Liebe Leserin, lieber Leser,

das Neue Jahr verspricht wieder neue Chancen am Arbeitsmarkt, der sich nach jüngsten Konjunkturdaten gut erholt. Da lohnt es sich das eigene Profil zu schärfen, um mit dabei zu sein. Selbstverständlich begleiten VWA und DIA Sie gerne auf Ihrem persönlichen Bildungsweg und halten Sie auf dem Laufenden. Unsere erste Ausgabe von input 2007 informiert zum einen über besondere Themen, stellt aber auch Teile der Bildungsprogramme der Akademien vor. Übrigens können Sie natürlich alles Wissenswerte zu unseren Veranstaltungen beim Besuch unserer Homepage erfahren.

Dieses Heft bietet erneut interessante Lesebeiträge. Hinweisen möchte ich vor allem auf den Artikel "Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz". Rechtsanwalt Dr. Markus Klimsch hat wichtige Details zusammengetragen. Es ist unabdingbare Voraussetzung diese zu kennen, um sich sowohl in der Arbeitswelt als auch im Privatleben richtig bzw. gesetzeskonform verhalten zu können. Die Folgen von Fehlern in diesem Bereich werden unsere Gerichte in den nächsten Jahren mit Sicherheit noch stark beschäftigen. – Dabei sollten Sie so gut informiert sein, dass Sie nicht Opfer einer falschen Interpretation durch Ihr Verhalten werden.

In diesen Tagen startet der zweite Jahrgang zum Bachelor of Business Administration BBA, den wir ja bekanntermaßen in Kooperation mit der Steinbeis Hochschule in Berlin anbieten. Erneut sind es mehr als 30 Studierende, die diesen ersten akademischen Grad erreichen wollen. Neu ist in diesem Jahr, dass die VWA-Akademien Karlsruhe und Mannheim in unser Programm eingebunden sind. Auch dort wird ein Studiengang zusammenkommen. Gerne informieren wir Sie persönlich über die Möglichkeiten der Teilnahme und das Programm. Rufen Sie uns einfach an unter der Hotline 0761/38673-11. Frau Florenzky und Herr Bühnen stehen Ihnen für Auskünfte zur Verfügung.

Bereits in wenigen Wochen wird Ihnen die VWA allorts begegnen. Unser Werbespot wird in den Kinos zu sehen sein und in Freiburgs Straßenbahnen werben wir für unser Studienangebot. Geben auch Sie Ihre positiven Erfahrungen mit "Studieren neben dem Beruf" weiter, damit noch viele davon profitieren können.

Nun wünsche ich Ihnen viel Spaß bei der interessanten Lektüre unseres input-Magazins.

Ihr Peter Graf  
Geschäftsführer VWA und DIA

### Impressum

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

Chefredaktion:  
VWA Freiburg  
Gabriele Bobka  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg  
Telefon: 0761 / 3 86 73 - 0  
Telefax: 0761 / 3 86 73 - 33

Gestaltung/Anzeigen:  
Verlag Areal  
Weißerlenstraße 3  
79108 Freiburg  
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0  
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Bilder:  
Verlag Areal  
Autoren

ISSN 1433-2019

# Problemfall Unternehmenssanierung

Klaus J. vor der Horst

**Die Sanierung soll die Fähigkeit eines Unternehmens (wieder-) herstellen, unternehmensinterne und -externe Störungen zu kompensieren. Daher umfasst eine erfolgreiche Sanierung weit mehr als nur die bloße Erschließung von Finanzquellen für Krisen befallene Unternehmen. Es gilt vielmehr ein strategisches Sanierungskonzept zu erarbeiten und praktisch umzusetzen. Im Folgenden wird das Grundkonzept der Sanierung vorgestellt und Empfehlungen unterbreitet, wie die Nachhaltigkeit des Sanierungserfolgs unterstützt werden kann.**

### Stufenplan der Sanierung

Bei der Sanierung bietet sich ein vierstufiges Vorgehen an (vgl. Abb. 1): Eingeleitet wird der Sanierungsprozess mit der Wahrnehmung einer überlebenskritischen Lage des Unternehmens (Unternehmenskrise).

In der zweiten Stufe muss eine kritische Situations- und Ursachenanalyse betrieben werden: Nach einer Klärung der Ausgangslage gilt es die wesentlichen Ursachen für die prekäre Lage der Unternehmung zu identifizieren. Auf Basis dieser Überlegungen wird entschieden, ob das Unternehmen ganz oder in Teilen liquidiert, Insolvenz angemeldet oder aber eine Sanierung eingeleitet werden soll. Notwendige Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit ist die Beseitigung einer eventuellen Zahlungsunfähigkeit.

Die Frage der Sanierungswürdigkeit ist wesentlich komplexer, da auch nicht-ökonomische Faktoren, wie die Frage „wollen wir das Unternehmen weiterführen?“ mit einzubeziehen sind. Kommt eine Sanierung endgültig nicht in Frage, sind Liquidationsmaßnahmen oder aber ein Insolvenzverfahren beim zuständigen Insolvenzgericht (Amtsgericht) einzuleiten.



### Sanierungsziele bestimmen Sanierungsstrategie

Im Sanierungsfall müssen in der dritten Stufe des Prozesses Sanierungsziele bestimmt und aus diesen Zielen Sanierungsstrategien abgeleitet werden (Sanierungskonzept). Bei den Zielen kommt es darauf an, dass sie „operational“ gefasst sind. Das heißt, es muss genau festgelegt sein, was Zielinhalt ist, wie hoch der Zielbetrag veranschlagt wird und bis wann das Ziel erreicht sein muss. Ebenso muss definiert werden, wer für die Zielerreichung verantwortlich ist und welche Ressourcen – Personal, Finanzen und Sachmittel – zur Verfügung stehen. Die eigentliche Kür stellt aber der Entwurf der Sanierungsstrategie dar: Sie betrifft das Gesamtunternehmen und soll zeigen, wie im Unternehmen schlummernde Erfolgspotenziale praktisch geweckt werden können. Sodann folgt die praktische Umsetzung des Sanierungskonzepts. Hierbei gilt es,

das Denken und Handeln der Mitarbeiter und den gesamten Ressourceneinsatz zielstrebig auf die Verwirklichung des Sanierungskonzepts auszurichten.

### Hindernisse beim Erkennen des Veränderungsbedarfs

Auf allen vier Ebenen des Sanierungsprozesses kann es Umsetzungsprobleme geben. Bezüglich der Wahrnehmung von Veränderungsbedarf stellt sich die Frage, warum Krisen oft erst so spät bemerkt werden. Ein wesentlicher Grund ist, dass Krisen in der Regel schleichend entstehen und psychologische Anpassungsprozesse dazu führen können, die Verantwortlichen „blind“ zu machen. Ein weiterer Grund liegt in der Neigung, sich vor ungünstigen Informationen abzuschotten, Informationsverbindungen zu kappen und dem kritischen Diskurs über unangenehme Themen auszuweichen. Zudem ist in Deutschland die Kultur des Scheiterns noch höchst unterentwickelt.

### Ursachenanalyse ist anfällig für „Verzerrungen“

Soll ein Unternehmen verändert werden, müssen sich Management und Mitarbeiter auf Neues einlassen. Vorbedingung für die Identifikation von Veränderungsbedarf ist die vorbehaltlose Ist-Analyse. Ob dies gelingt, hängt insbesondere von der Kritik- und Lernfähigkeit des Managements ab. Die Auswertung der Ist-Analyse erfordert viel Fingerspitzengefühl, denn es kommt darauf an, dass die Verantwortlichen ihre Fehler und Versäumnisse erkennen und daraus lernen, ohne jedoch ihr Gesicht gegenüber den Mitarbeitern oder Dritten zu verlieren. Müssen die Manager davon ausgehen, durch die Unternehmensanalyse bloßgestellt zu werden, ist ihre Blockadehaltung schon vorprogrammiert.



### Unternehmensstrategien zerfallen

Gerade für erfolgverwöhnte Manager ist es oft eine bittere Erfahrung, dass auch ihnen über kurz oder lang Lernprozesse nicht erspart bleiben. So haben die Managementforscher Gary Hamel und Lisa Välikangas (beide Woodside Institute, Kalifornien) unlängst darauf hingewiesen, dass Unternehmensstrategien aus vier Gründen mit der Zeit zerfallen: Von den Gewinnen angezogen, wird das Geschäftsmodell erstens von anderen Unternehmen nachgeahmt (Imitation). Zweitens entstehen bei Konkurrenten Geschäftsmodelle, die das eigene überflüssig machen (Verdrängung). Drittens kann es sein, dass das eigene Geschäftsmodell schleichend an Bedeutung verliert, weil zunehmende Marktsättigung eintritt (Erschöpfung). Viertens können Strategien durch zunehmende Kundenmacht ausgeschlachtet werden (Ausschlachtung). Die Beobachtungen der Woodside-Ökonomen Hamel und

Välikangas sind weitgehend mit dem sogenannten „Produktlebenszyklus“ aus der strategischen Managementlehre kompatibel (vgl. Abb. 2). Er beschreibt die idealtypische Entwicklung von Umsatz und Einnahmenüberschuss eines Produkts im Zeitverlauf, sofern man unveränderte Umweltbedingungen unterstellt.

### Fehlende Neuausrichtung hemmt Sanierung

Im Zusammenhang mit der Erstellung des Sanierungskonzepts soll hier auf zwei Problemkreise eingegangen werden: Erstens der oft nicht vorhandenen Fähigkeit, das Unternehmen strategisch neu auszurichten und zweitens der Gefahr von überzogenem Optimismus, was die Sanierungschancen anbelangt. Der Grund, warum eine strategische Transformation von Sanierungsunternehmen meist sehr schwer ist, ist nahe liegend: Der Markt verlangt vom Management und den Mitarbeitern etwas, was bislang

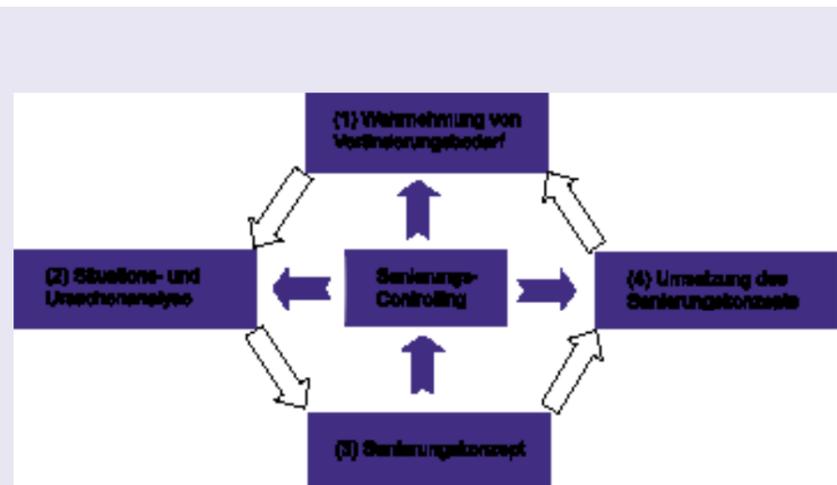


Abb. 1

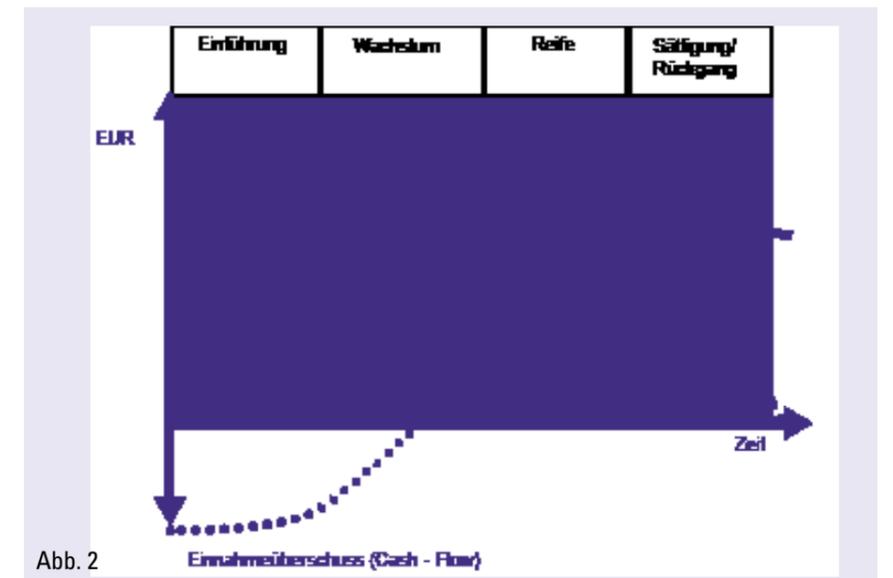


Abb. 2



offensichtlich nicht mit durchschlagendem Erfolg gelungen ist: Nämlich eine grundlegende Veränderung des Denkens und Handelns. In turbulenten Zeiten werden viele Unternehmen von Veränderungen einfach überrollt. Wer das verhindern will, muss fähig sein, sein Geschäftsmodell neu zu erfinden.

Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass strategische Anpassungsfähigkeit mehr bedeutet, als bestehende Prozesse zu optimieren: Das Unternehmen muss sich im Kern verändern. Die Sanierungspraxis zeigt aber oft das Gegenteil: Unter dem Druck der Ereignisse werden meist schnell wirksame Kostensenkungsprogramme gefahren. In der Regel bedeutet dies Entlassungen.

### Überzogener Optimismus schadet

Bei Sanierungsprogrammen besteht die Gefahr von überzogenem Optimismus. Mit dem Stichwort: „Planning fallacy“ wird das Phänomen bezeichnet, dass Entscheidungen eher aufgrund von Überoptimismus getroffen werden als auf einer kühlen Abwägung von realistisch zu erwartenden Gewinnen und Verlusten. Ein zweites Phänomen wird in der Psychologie das so genannte „Verankern“ genannt. Damit ist gemeint, dass die Erstpräsentation eines Projekts – wie beispielsweise ein erster Sanierungsentwurf - die anschließende Folgebewertung verfälscht. Legen etwa erste Analysen eine positive Vorentscheidung für die Durchführung einer Sanierung nahe, so sind die weiteren Überlegungen bereits zugunsten der Sanierungsentscheidung beeinflusst.

Die objektive Berücksichtigung von weiteren, erst später bekannt werdenden Einflussfaktoren gelingt in der Regel nur unvollständig. Drittens besteht ein innerbetrieblicher Druck in Richtung Überoptimismus. Dies rührt daher, dass die Ablehnung von Sanierungsmaßnahmen von den Beschäftigten als Illoyalität und Verrat an der gemeinsamen Sache, sowie an der Belegschaft als Gruppe interpretiert werden könnte.

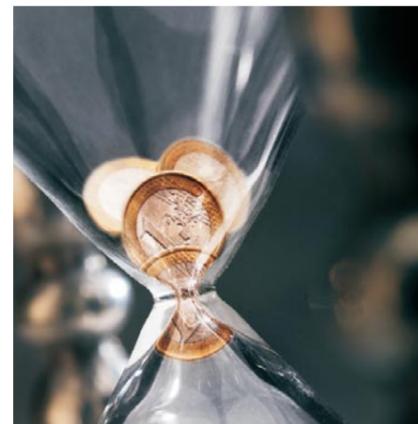
### Außenperspektive verbessert Prognosequalität

Als Mittel gegen einen nicht gerechtfertigten Optimismus schlagen Lovallo und Kahneman vor, bei der Erfolgsprognose des (Sanierungs-)Projekts nicht die betriebliche Innenperspektive einzunehmen, sondern zur Außenperspektive zu wechseln. Obwohl sich die Besonderheiten des eigenen Unternehmens in einer Vergleichsgruppe meist nicht exakt

wieder finden, liefert die Erfolgsprognose anhand ähnlicher, bereits abgeschlossener Fälle nach Lovallo und Kahneman statistisch gesehen bessere Ergebnisse als die Innenperspektive. Die hierfür erforderlichen Daten lassen sich von Banken, Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Sanierungsberatungen sowie spezialisierten Wirtschaftsdiensten generieren.

### „Ausgebrannte“ Führungskräfte gefährden Sanierungserfolg

Wesentliche Probleme bei der Umsetzung des Sanierungskonzepts sind erstens die Überschätzung eigener Energiereserven, zweitens eine zu geringe Innovationskraft, drittens eine überzogen straffe Mitarbeiterführung und viertes das Fehlen eines Ersatzplans für den Notfall. Als Hilfestellung zur Auffindung neuer Ideen bietet die moderne Betriebswirtschaftslehre Kreativitätstechniken, wie das Brainstorming oder die Synektik (Analogiebildung) an. Solche oder ähnliche Instrumente sollten den Mitarbeitern bekannt und ein fester Bestandteil der unternehmensweit verfügbaren Methodenbank sein. Erste Ansatzpunkte für innovatives Handeln zeigt bereits



Jospeh A. Schumpeter. Er unterscheidet folgende Typen der Innovationen: Erstens verbesserte oder neue Güter (Produktinnovationen), zweitens neue Produktionsverfahren (Prozessinnovationen), drittens die Erschließung neuer Bezugs- und Absatzmärkte und viertens neue Organisationsweisen. Innovationen in all diesen Bereichen können zu Wettbewerbsvorteilen für Sanierungsunternehmen führen.

### Management muss Mitarbeiter entfesseln

Das Ausschöpfen von Innovationspotenzialen wird oft durch übertrieben straffe Führungsmethoden im Sanierungsprozess verhindert. Oft glaubt das Management durch einen Strom von Anweisungen, die Firma wieder auf Kurs bringen zu können. Anzustreben wäre jedoch ein Klima, das den Innovationsgeist anregt und ein unternehmensweites Denken und Handeln begünstigt. Dies erfordert, den Mitarbeitern Entscheidungsspielräume zu überlassen und durch das Setzen von geeigneten Anreizen die Selbstkontrolle zu unterstützen. Beides fördert das Engagement und die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen. Ein solches Führungsverhalten fußt grundsätzlich auf einem anderen Menschenbild: Der Mensch hat das natürliche Bedürfnis sich selbst zu beweisen; er unterliegt der Selbstdisziplin und der Selbstkontrolle; er sucht die Verantwortung, hat hohe Vorstellungskraft und Erfindungsgabe.

### Ersatzplan kann Überleben sichern

Auf ein weiteres Problem hat der Krisenmanager David N. James unlängst hingewiesen: Das Fehlen eines Ersatzplans für den Notfall. Jedes Unternehmen, das sich in der Sanierungsphase befindet, steht unter Beobachtung. Insbesondere



die Gläubigerbanken und die eigenen Mitarbeiter werden jeden Schritt des Managements mit Argusaugen verfolgen. Wie immer im Geschäftsleben, wird es auch im Sanierungsprozess Rückschläge geben. Im Sanierungsfall sind Rückschläge aber besonders brisant, da die Nerven der Beteiligten meist schon blank liegen und die Bereitschaft zu weiteren Zugeständnissen äußerst gering ist. Gegen die Anfertigung eines „Plan B“, wird bisweilen eingewandt, dass er nur unnötig Arbeit verursache, zu einer „Verzettelung“ der Sanierungsfirma führe und die Krisenstimmung weiter schüre. Dagegen spricht allerdings, dass ohne ihn das Unternehmen schnell rettungslos verloren sein kann.

### Empfehlungen

Der wichtigste Tipp für ein Sanierungsunternehmen ist, sensiblere Rezeptoren für aufziehende Probleme zu entwickeln und künftig nicht nur auf handfeste Krisen zu reagieren. Bereits kleinere Zielabweichungen sind darauf hin zu überprüfen, ob sie Anpassungsreaktionen seitens des Unternehmens erfordern. Voraussetzung dafür sind konkrete Zielvorgaben und ein funktionierendes Controlling-System. Selbst bei kleinen Firmen sind die schriftliche Fixierung von Unternehmenszielen und die spätere Kontrolle unverzichtbar. Ein ausschließliches „Management by Kontoauszug“ ist selbst für Kleinstfirmen strikt abzulehnen. Um die Bindungswirkung an Zielvorgaben zu verstärken, sollten die Ziele in angemessenem Rahmen „veröffentlicht“ werden. Dies erhöht nicht nur die Transparenz, sondern trägt auch dazu bei, dass die Entscheidungsträger ihr Anspruchsniveau bei einer sich abzeichnenden Zielverletzung Schritt für Schritt senken können. Hinsichtlich der Frage,

wie hoch die Ziele für das Unternehmen zu stecken sind, sollten nicht nur die persönlichen Vorstellungen der Führungskräfte entscheidend sein. Denn insbesondere in kleinen Unternehmen, in denen die Geschäftsführer zugleich auch Gesellschafter sind, besteht die Gefahr, dass das Anspruchsniveau von Anfang an künstlich nach unten verzerrt ist. Um sich vor allzu milden Zielvorgaben durch sich selbst zu schützen, empfiehlt es sich, Renditevorgaben von Vergleichsfirmen heranzuziehen (Benchmarking).

Den ungekürzten Text finden Sie unter: [www.inputmagazin.de](http://www.inputmagazin.de)



# Steuerung von Wissen – Communication und Controlling

Prof. Dr. Volker Steinhübel, Dipl.-Wirtschaftsjuristin Kathrin Distel

**In den vergangenen 200 Jahren hat sich unsere Gesellschaft weg von der arbeitsintensiven Agrargesellschaft hin zu einer wissens- und informationsorientierten Gesellschaft entwickelt. Ein konsequenter und zielorientierter Umgang mit Unternehmenswissen ist damit unabdingbar geworden.**

### Bedeutung der Wissenssteuerung

Verlässliche und aussagekräftige Methoden zur Messung, Bewertung und Kommunikation des Wissenswerten sind Voraussetzung für eine effektive Steuerung dieser wichtigen Ressource. Dies stellt für Theorie und Praxis gleichermaßen eine erhebliche Herausforderung dar. Dennoch sind Ansätze zur Beschreibung und Bewertung von immateriellem Vermögen ein wichtiger Schritt zu einem bewussten, akzeptierten und zielführenden Umgang mit der Ressource Wissen.

Ziel dieser Ansätze ist es, dem Unternehmen kritische Informationen für die Analyse von Wissensaktivitäten und ihrem Output zur Verfügung zu stellen, um so eine optimale Ausnutzung des Wissens als Unternehmensressource zu gewährleisten. Dabei haben die Bewertungsaktivitäten zwei unterschiedliche Fokuse.

Zum einen besteht die Anforderung, die gewonnenen Informationen der Wissensbewertung zur optimalen Steuerung innerhalb des Unternehmens zu nutzen. Zum anderen muss das Bewertungssystem eine erfolgreiche Kommunikation gegenüber Stakeholdern ermöglichen.

### Knowledge Value Added<sup>ifc</sup>

Für Unternehmen in skandinavischen Ländern oder Universitäten in Österreich, ist das Erstellen eines „Intellectual Capital Reports“ bereits Normalität. Auch in Deutschland wird dem Wissen als Unternehmensressource, im Rahmen beispielsweise des Deutschen Rechnungslegungsstandards Nummer 15 und der Initiative „Wissensbilanz Made in Germany“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technik immer höhere Bedeutung zugemessen. Die bislang bestehenden Bewertungs- und Steuerungsinstrumente werden den praktischen Anforderungen jedoch nicht umfassend gerecht, da die Bewertung des Wissens zwei grundlegend verschiedene Zielrichtungen verfolgen kann. Zum einen ist die Steuerung im Sinne eines Wissenscontrollings von wesentlicher

Bedeutung. Nur wenn sich Unternehmen um aussagefähige Indikatoren und objektive Bewertungsmaßstäbe zur Messung des Wissens ihrer Organisation bemühen, gewinnt das gewählte Bewertungsmodell Bedeutung für die Unternehmung. Die zweite, in Zeiten der Dienstleistungsgesellschaft und der damit steigenden Relevanz immaterieller Werte, nicht minder wichtige Dimension der Bewertungsbestrebungen, stellt die Kommunikation gegenüber Stakeholdern (Banken, Shareholder, etc.) dar. Ziel ist es hier, den „Wissenswert“ vergleichbar und aussagekräftig darzustellen. Ein ganzheitliches Modell muss also die beiden Dimensionen „Controlling und Communication“ abbilden:

- Die Anforderung Communication wird über die Berechnung des „Knowledge Value Added“ (KVA<sup>ifc</sup>) erreicht. Dieser ermöglicht als aussagekräftige, wertorientierte und Benchmark fähige Kennzahl die externe Kommunikation gegenüber den Stakeholdern.
- Der KVA<sup>ifc</sup> basiert auf der zweiten beschriebenen Herausforderung, dem Controlling. Basis hierfür sind die erwähnten scorebasierten Wissensbewertungsmodelle. Diese liefern die Grundlage für eine ausgewogene Wissenssteuerung.

Nur die effektive und effiziente Kombination von interner Steuerung (=Controlling) und externer Kommunikation (=Communication) des Wissenswerten führt zu einem erfolgreichen Ergebnis.

### Praxisorientierte Umsetzung

Die praktische Umsetzung der beiden beschriebenen Zieldimensionen kann integriert oder modular mittels eines von der ifc EBERT entwickelten und angewandten „6-Stufen-Modells“ erfolgen:



### Stufe 1: Einsatz eines scorebasierten Bewertungsmodells

Um umfassende und ausgewogene Steuerungsinformationen zu erlangen, scheint lediglich der Einsatz scorebasierter Methoden zielführend für die Zielsetzung Communication und Controlling des Wissenswerten. Die Entscheidung für oder gegen bestimmte Vorgehensmodelle muss spezifisch auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten im Unternehmen zugeschnitten werden. Beispielsweise können hier der Intangible Assets Monitors, der Skandia Navigators, die Balanced Scorecard oder das Fraunhofer-Modell eingesetzt werden. Diese Instrumente basieren auf der Beschreibung und Bewertung einzelner Bestandteile der Wissensbasis durch Scores mit dem Ziel, Ausgangspunkte zur strategischen und operativen Steuerung zu finden. Die eingesetzten Scoresysteme ermöglichen

eine mehrdimensionale Abbildung der gewählten Wissenskomponenten und werden so der Komplexität und Dynamik, der Wissenssteuerung und -bewertung eher gerecht.

### Stufe 2: Bewertung der Wichtigkeit der Scores für das Unternehmensumfeld

Der zweite Prozessschritt umfasst die Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen aus den Bewertungsmodellen extrahierten Scores für das Unternehmensumfeld. Diese erfolgt mittels einer Skalierung von 0 = keine Wichtigkeit für das Umfeld bis 6 = extreme Wichtigkeit für das Umfeld. Für die praktische Umsetzung der Bewertung der einzelnen Scores bietet sich ein moderiertes, workshoporientiertes Vorgehen mit den Führungskräften des Unternehmens an. Die größte Herausforderung stellt die notwendige Objektivität bei der Einschätzung des Unternehmensumfelds dar.

### Stufe 3: Bewertung der Scores gemäß ihrer Ausprägung im Unternehmen

Die bereits nach der für das Umfeld erkannten Bedeutung bewerteten Scores werden in einem weiteren Schritt auf einer Scala von 0 (im Unternehmen nicht vorhanden) bis 6 (überdurchschnittlich gute Ausprägung im Unternehmen) gemäß der aktuellen Ausprägung innerhalb des konkreten Unternehmens bewertet. Auch hier wird eine moderierte, workshoporientierte Gestaltung der Arbeit vorgeschlagen. Methodisch ist darauf hin zu weisen, dass Schritt 2 und Schritt 3 von unterschiedlichen Bewertungsgruppen durchgeführt werden sollte. Erfahrungen zeigen, dass ansonsten – bewusst oder unbewusst – der Versuch des Abgleichs der Bewertung der Wichtigkeit mit der Ausprägung im Unternehmen erfolgen könnte.

	Kennzahl	Planwert	Istwert	Unternehmens Bewertung Schritt 3	Umwelt-Anforderung	Knowledge Value Index (KVI <sup>ifc</sup> )
Kunden	Neukundenquote	8%	12%	2,0	4,0	0,5
	Kundenzufriedenheitsquote	78%	78%	6,0	6,0	1,0
	Folgeauftragsquote	21%	21%	4,0	4,0	1,0
	...					
	<b>Gesamt Kunden</b>			<b>4,0</b>	<b>4,7</b>	<b>0,83</b>
Prozess	TTM	1 Jahr	1 Jahr	3,0	3,0	1,00
	Durchlaufzeiten	2 Tage	2 Tage	4,0	4,0	1,00
	...					
	<b>Gesamt Prozess</b>			<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,00</b>
Lernen & Entwicklung	Fluktuationsquote	3%	3%	5,0	5,0	1,00
	Krankenstand	3%	5%	3,0	5,0	0,60
	Abweichung Qualifikationsprofil	7%	15%	4,0	6,0	0,67
	Mitarbeiterzufriedenheit	70%	90%	3,0	5,0	0,60
	Ideenmanagement	1,5 Idee pro MA/Monat	11Idee pro MA/Monat	4,0	5,0	0,80
	...					
	<b>Gesamt Lernen und Entw</b>			<b>3,8</b>	<b>5,2</b>	<b>0,73</b>
Finanzen	Deckungsbeitrag	100.000,00 €	200.000,00 €	3,0	6,0	0,50
	EVA™	17.000,00 €	20.000,00 €	4,0	5,0	0,80
	...	90%	90%	5,0	5,0	1,0
	<b>Gesamt Finanzen</b>			<b>4,0</b>	<b>5,3</b>	<b>0,77</b>
	<b>Gesamt</b>			<b>3,8</b>	<b>4,7</b>	<b>0,83</b>

Abbildung 1: Berechnung des KVI<sup>ifc</sup>





#### Stufe 4: Berechnungsmodell

Durch die in nachfolgender Abbildung dargestellte Berechnungslogik erhält man in einem Folgeschritt den „Knowledge Value Index<sup>ifc</sup>“. Im Idealfall stimmen die Faktorausprägung der Institution und die Wichtigkeit für das Unternehmensumfeld überein. Der optimal erreichbare KVA<sup>ifc</sup>, wäre in einem solchen Falle „1“. An der Abweichung der tatsächlichen Ausprägung des KVA<sup>ifc</sup> von dem optimal erreichbaren Wert können die notwendigen Verbesserungspotenziale innerhalb der Institution erkannt werden. Die Abbildung (Abb. 1) stellt dieses Vorgehen beispielhaft mit der Bewertungslogik einer Balanced Scorecard nochmals grafisch dar.

#### Stufe 5: Verbindung zum Unternehmenswert

Durch Multiplikation des ökonomischen Unternehmenswertes, zum Beispiel in Form des Net Present Value (NPV), mit dem KVI<sup>ifc</sup> errechnet sich in einer Gesamtbetrachtung der Knowledge Value Added<sup>ifc</sup> (KVA<sup>ifc</sup>) eines Unternehmens. Der NPV basiert auf mehreren Prognoseperioden sowie dem unendlichen Terminal Value. In die Berechnung fließen somit während der Prognoseperiode alle relevanten operativen und strategischen Effekte und Potenziale ein. Der errechnete NPV entspricht damit dem Optimum an erfolgsorientierten und umgesetzten Strategien eines Unternehmens. Im Optimalfall nimmt der KVI<sup>ifc</sup> den Wert

„1“ an. In diesem Falle entspräche der KVA<sup>ifc</sup> dem Unternehmenswert. Das kleinste Ergebnis erzielt man bei einem KVI<sup>ifc</sup> von „0“, womit sich auch der Unternehmenswert auf „0“ reduzieren würde. In der Regel liegen Unternehmen in der Spanne zwischen beiden Extrema. Eine weitere Differenzierung KVA<sup>ifc</sup> könnte durch die verfeinerte Verwendung des KVI<sup>ifc</sup> hinsichtlich der prognostizierten Free Cashflows, des in der Regel auf Basis einer unendlichen, gleich bleibenden ewigen Rente berechneten Terminal Value sowie der berechneten Gesamtkapitalkosten auf der Grundlage der WACC-Formel realisiert werden. Hierzu sind dann spezifische Einzel-KVI's erforderlich. Am Beispiel der Kategorien der BSC erhält man den „Process-KVA<sup>ifc</sup>“, den „Customer-KVA<sup>ifc</sup>“ sowie den „Innovation-KVA<sup>ifc</sup>“. Mittels dieser Detaillierung wird erkennbar, welche Bereiche den Unternehmenswert treiben und welche Bereiche stärker fokussiert werden sollen.

#### Stufe 6: Benchmarking

Mittels einer Benchmarkingdatenbank ist die Position des Unternehmens im Verhältnis zu branchenähnlichen und Best-Practice-Unternehmen ermittelbar. Darüber hinaus können rückwirkend über Branchendaten und den derzeitigen Market Value Added sowie Branchen-Multiples ebenfalls Rückschlüsse auf den Knowledge Value Added<sup>ifc</sup> eines Unternehmens gezogen werden. Es ent-

steht eine objektive Positionierung des Unternehmens im Vergleich zu anderen. Dies liefert eine aussagefähige Argumentationsbasis für die Wertbeurteilung eines Unternehmens beispielsweise gegenüber Stakeholdern.

#### Fazit und Ausblick

Mittels des dargestellten 6-Stufen-Modells kann die Steuerung und Kommunikation des Wissenswerts höchst erfolgreich erfolgen. Nur mit beiden Fokussen – Controlling und Kommunikation – ist eine umfassende, sowohl intern nutzbringende als auch extern kommunizierbare, Behandlung der wichtigen Ressource Wissen möglich. Nur so ist ein effektiver und effizienter Umgang mit Wissen gewährleistet und es kann ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut und nutzbar gemacht werden. Aus diesem Grunde haben die Unternehmen ifc EBERT ([www.ifc-ebert.de](http://www.ifc-ebert.de)) und reinisch AG ([www.reinisch.de](http://www.reinisch.de)) die Initiative „Wissen und Wert“ gestartet, welche Unternehmen hilft, ihr Wissen zu Kapital werden zu lassen.

Unternehmenswert (Net Present Value (NPV))	1.000.000,00 €
Knowledge Value Index (ges.)	0,83
Knowledge Value Added (ges.)	833.333,33 €

Abbildung 2: Berechnung des KVA<sup>ifc</sup>

## Per Telefax oder Post

**Telefon:** 07 61 – 2 07 55-0  
**Telefax:** 07 61 – 2 07 55-33  
[www.dia.de](http://www.dia.de)  
[akademie@dia.de](mailto:akademie@dia.de)

**Deutsche Immobilien-Akademie  
an der Universität Freiburg GmbH**  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg

Name

Straße

PLZ/Ort

Telefon

Telefax



Bitte schicken Sie mir unverbindlich ausführliche Unterlagen zu den angekreuzten Veranstaltungen:

**Studiengang für die Immobilienwirtschaft**

**Beginn:** 19. März 2007 und 03. September 2007  
**Dauer:** 4 Semester von je 14 Tagen  
**Abschluss:** Immobilienwirt/in (DIA) und geprüfte/r Immobilienfachwirt/in (IHK)

**Kontaktstudium für die Immobilienwirtschaft**

**Beginn:** 29. Januar 2007 und 25. Juni 2007  
**Dauer:** 2 Semester von je 14 Tagen  
**Voraussetzung:** Abschluss zum/zur Immobilienwirt/in (DIA), geprüfte/r Immobilienfachwirt/in (IHK) oder vergleichbare Qualifikation  
**Abschluss:** Diplom-Immobilienwirt/in (DIA)

**Kontaktstudiengang Sachverständigenwesen**

**Beginn:** 05. März 2007 und 20. August 2007  
**Dauer:** 4 Semester von je 14 Tagen  
**Abschluss:** Diplom-Sachverständige/r (DIA) für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken, für Mieten und Pachten

**MASTER in Real-Estate-Management**

Die DIA führt zusammen mit der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) und der Realis in der Schweiz ein berufsbegleitendes zweijähriges Studium zum Master in Real-Estate-Management durch.

**Vertiefungsstudiengänge**

- Internationale Immobilienbewertung
- Certified Asset Management

**Immobilienfachseminare und Immobilientage in Freiburg**

Fachveranstaltungen der Deutschen Immobilien-Akademie und der Alumni-Vereinigung Freiburger Immobilienwirte, Sachverständige und Vermögensmanager e.V. im Frühjahr und Herbst.

**Seminar-Programm zu Themen in der Immobilienwirtschaft 2007**

**Bitte halten Sie mich mit dem DIA-Newsletter auf dem Laufenden!**

@

# Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Dr. Markus Klimsch

**Der nachfolgende Beitrag zeigt die wesentlichen Neuerungen und damit verbundenen Haftungsrisiken des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) auf.**

Mit der Umsetzung von insgesamt vier europäischen Gleichbehandlungsrichtlinien hat sich die Deutsche Regierung sehr viel Zeit gelassen: Nachdem das „Antidiskriminierungsgesetz“ der vorgezogenen Neuwahl im Herbst 2005 zum Opfer gefallen war, trat nunmehr am 18. August 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft. Das AGG ist das erste Gesetz zum umfassenden Schutz vor Diskriminierung in Deutschland und enthält neben Regelungen zum Schutz vor Benachteiligungen im Zivilrechtsverkehr insbesondere für die arbeitsrechtliche Praxis im Betrieb einschneidende Neuerungen:

Zu den bereits bestehenden arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen tritt nunmehr durch das AGG ein umfassendes und für den Arbeitgeber mit empfindlichen Sanktionen versehenes Schutz- und Haftungssystem, welches in der Praxis erheblichen Anpassungs- und Überprüfungsbedarf auslösen wird. Dabei besteht am Anfang ein erhebliches Maß an Rechtsunsicherheit, da sich aus dem Gesetz selbst zahlreiche Fragen ergeben, die letztlich wieder nur durch höchstrichterliche Rechtsprechung geklärt werden können. Dass das Gesetz handwerklich von minderer Qualität ist, zeigt sich daran, dass es bereits am 19. Oktober 2006 - somit nur zwei Monate nach seinem Inkrafttreten - erstmals geändert wurde.

## Die Intention des AGG

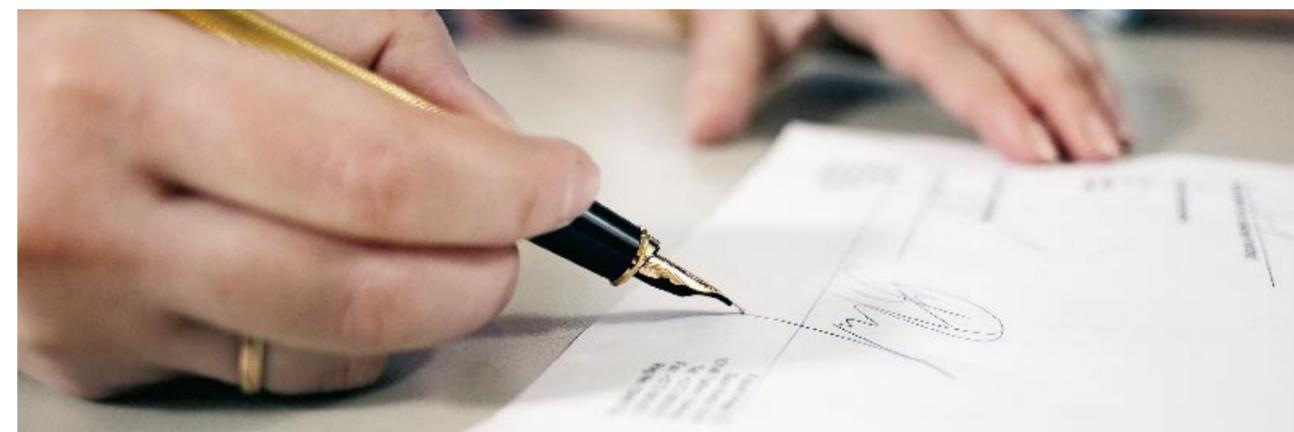
Das AGG verbietet jegliche Form der Benachteiligung aus Gründen der Rasse, der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität (Paragraf 1 AGG).

Dabei soll das AGG nicht jede Ungleichbehandlung verhindern beziehungsweise bestrafen. Ein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot liegt daher nicht vor, wenn die Ungleichbehandlung „durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt ist und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich sind“. So ist eine Ungleichbehandlung dann erlaubt, wenn der Grund für die Ungleichbehandlung wegen der Art oder der Bedingungen der ausübenden Tätigkeit eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung

darstellt, sofern der Zweck rechtmäßig und die Anforderungen angemessen sind. Abgesehen von eindeutigen Fällen (z. B. der Besetzung einer Rolle in einer Oper mit einem Mann oder einer Frau) dürfte jedoch mit sehr hohen Anforderungen an diese Ausnahmekriterien zu rechnen sein.

## Persönlicher Anwendungsbereich

Im Bereich des Arbeitsrechts werden „Beschäftigte“ geschützt, womit nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Bewerber, Auszubildende, freie Mitarbeiter, leitende Angestellte und Organvertreter, beispielsweise GmbH-Geschäftsführer erfasst werden und zwar sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst (Paragrafen 6, 24 AGG). Das in Artikel 140 Grundgesetz (GG) in Verbindung mit Artikel 137 Weimarer Reichsverfassung (WRV) garantierte Selbstbestimmungsrecht der Kirchen findet sich



auch im AGG wieder: Gem. Paragraf 9 AGG dürfen Religionsgemeinschaften Ungleichbehandlungen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Religionsgemeinschaft oder unterschiedlicher Weltanschauungen vornehmen, ohne dass Schadensersatz- oder Entschädigungsansprüche drohen. Schließlich soll eine unterschiedliche Behandlung wegen Alters zulässig sein, sofern sie „objektiv, angemessen und durch ein legitimes Ziel gerechtfertigt ist“ (Paragraf 10 AGG).

Diese Ausnahme wird insbesondere im Rahmen betriebsbedingter Kündigungen und der zuvor durchzuführenden Sozialauswahl große Bedeutung erlangen, da das Alter (bislang) eines der vier Sozialkriterien des Paragrafen 1 Absatz 3 Kündigungsschutzgesetz (KSchG) darstellt. Die Vielzahl der unbestimmten Rechtsbegriffe führt jedoch zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit und damit zu entsprechenden Haftungsrisiken und es bedarf mehrerer höchstrichterlicher Entscheidungen, bis in diesen Bereichen die erforderliche Rechtssicherheit herrscht.

## Pflichten des Arbeitgebers (Paragraf 12 AGG)

Den Arbeitgeber treffen einige neue Organisationspflichten:

- Die Bestimmungen des AGG sind im Betrieb beispielsweise durch Aushang bekannt zu machen.
- Beschäftigte sollen zur Vermeidung von Benachteiligungen in geeigneter Weise geschult werden.
- Der Arbeitgeber hat dafür Sorge zu tragen, dass ein Arbeitsplatz nicht unter Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot ausgeschrieben wird.

- Sofern es in einem bereits bestehenden Beschäftigungsverhältnis zu Benachteiligungen kommt, hat der Arbeitgeber hierauf durch angemessene Maßnahmen, wie Abmahnung, Umsetzung, Versetzung oder Kündigung zu reagieren.

## Rechtsfolgen der verbotenen Benachteiligung

Entsteht die Benachteiligung aufgrund einer Vereinbarung, ist diese unwirksam (Paragraf 7 Abs. 2 AGG), der betreffende Arbeitnehmer hat Anspruch auf Gleichstellung mit nichtbenachteiligten Arbeitnehmern.

Bei einer (sexuellen) Belästigung am Arbeitsplatz kann der hiervon Betroffene seine Leistung verweigern, wobei er hierbei das Risiko einer Fehleinschätzung trägt.

Die für Arbeitgeber wohl bedeutendste Rechtsfolge eines Verstoßes gegen das Benachteiligungsverbot ist der Anspruch



des Benachteiligten auf „Entschädigung und Schadensersatz“ (Paragraf 15 AGG): Der Benachteiligte hat somit Anspruch auf Ersatz des materiellen Vermögensschadens (Schadensersatz) und des immateriellen Schadens (Entschädigung), wobei nur ersterer verschuldensabhängig ist. Die Beweislast für fehlendes Verschulden liegt beim Arbeitgeber, entsprechend der Regelung in Paragraf 280 Absatz 1 Satz 2 BGB.

Das Verhalten Dritter (z.B. Angestellter) wird dem Arbeitgeber gemäß Paragraf 278 BGB zugerechnet, es sei denn, er hat geeignete Schulungsmaßnahmen im Sinne des Paragrafen 12 AGG getroffen. Arbeitgebern ist daher anzuraten, durch entsprechende Maßnahmen Schadensersatzansprüche - zumindest bei Erstverstößen - zu vermeiden. Hinsichtlich der Höhe des Schadensersatzes gelten die Allgemeinen Vorschriften des BGB (Paragrafen 249 ff.), wobei Paragraf 15 Absatz 6 AGG explizit einen Einstellungs- oder Beförderungsanspruch ausschließt. Der Arbeitgeber ist daher verpflichtet, den Benachteiligten wirtschaftlich so zu stellen, wie er ohne Benachteiligung

stünde, was in der Regel auf den Ersatz der entgangenen Vergütung hinauslaufen wird. Problematisch ist das Fehlen einer gesetzlichen Regelung zu einer Höchstbegrenzung; diese Obergrenze zu ziehen, bleibt der Rechtsprechung vorbehalten.

Der (verschuldensunabhängige) Entschädigungsanspruch des Paragraphen 15 Absatz 2 AGG entsteht bei jedem Verstoß gegen ein Benachteiligungsverbot und ist für den Fall der Nichteinstellung auf ein dreifaches Monatsgehalt entsprechend der Regelung in Paragraph 611 a BGB beschränkt. Fehlerhafte Auswahlprozesse können damit für den Arbeitgeber zu einer teuren Angelegenheit werden, was jeden Arbeitgeber zu einem benachteiligungsfreien Auswahlverfahren animieren sollte.

#### Durchsetzbarkeit von Ansprüchen

Bei der Geltendmachung von Schadensersatz- und Entschädigungsansprüchen kommt der Frage große Bedeutung zu, wer welche Tatsachen behaupten und

beweisen muss: Das AGG enthält insofern in Paragraph 22 eine klare Beweislastverteilung, die noch in letzter Minute „entschärft“ wurde: Wer behauptet, benachteiligt worden zu sein, muss zunächst darlegen, dass in seiner Person ein Diskriminierungsmerkmal erfüllt ist. Anschließend muss er beweisen, dass er gegenüber einer anderen Person benachteiligt wurde. Schließlich muss er darlegen (nicht beweisen!), dass diese unterschiedliche Behandlung auf einem nach Paragraph 1 AGG unzulässigen Grund beruht. Bloße Behauptungen „ins Blaue hinein“ genügen daher nicht.

Anschließend verlagert sich die Beweislast zu Lasten des Arbeitgebers, der jetzt den Nachweis erbringen muss, dass kein Verstoß gegen das Benachteiligungsverbot vorliegt. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber nun einen anderen, nicht diskriminierenden Grund nachweisen muss.

In Einstellungs- oder Beförderungsfällen wird dies dazu führen, die Auswahlkriterien sowie die jeweilige Entscheidungsbasis offen zu legen, was wiederum bedeutet, dass Bewerbungsverfahren und die in diesem Zusammenhang erstellten Dokumentationen sowie die Gestaltung von Ausschreibungen künftig sorgfältig geprüft und gestaltet werden müssen. Eine Benachteiligung im Sinne des AGG muss von dem Betroffenen innerhalb einer Frist von zwei Monaten ab Kenntnis von der Benachteiligung gegenüber dem Arbeitgeber schriftlich geltend gemacht werden (Paragraph 15 Abs. 2 AGG). Wird dem Anspruch nicht entsprochen, muss der Beschäftigte innerhalb einer Frist von weiteren drei Monaten Klage auf Schadensersatz oder Entschädigung einreichen (Paragraph 61 b Abs. 1 ArbGG). Will der Arbeitnehmer allerdings geltend machen, dass er durch eine ihm gegenüber ausgesprochene Kündigung benachteiligt werde, gilt hierfür nach wie vor die Drei-Wochen-Frist des Paragraphen 4 KSchG.

#### Vorläufiges Fazit

Dem ohnehin in zahllose Einzelgesetze zersplitterten Arbeitsrecht wurde mit dem AGG ein Gesetz hinzugefügt, welches zwar von einer richtigen Intention geprägt ist, jedoch aufgrund teilweise unklarer oder widersprüchlicher Bestimmungen zu vielen Auseinandersetzungen über Einzelfragen führen wird. Insbesondere die arbeitsrechtliche Praxis wird dadurch vor neue Herausforderungen gestellt werden. Besondere Bedeutung kommt dabei den (Arbeits-)Gerichten zu, die die Unzulänglichkeiten der gesetzlichen Vorgaben auszugleichen haben und hoffentlich verhindern werden, dass wir bald „amerikanische Verhältnisse“ bekommen.



#### Konsequenzen für Immobilienwirtschaft

In der Immobilienwirtschaft trifft das Regelwerk vor allem größere Wohnungsunternehmen. Ihnen beschert es einen höheren Verwaltungsaufwand und ein größeres Prozessrisiko. Im Zivilrecht gilt das Benachteiligungsverbot für alle, die in Ausübung ihrer gewerblichen oder beruflichen Tätigkeit als Unternehmer handeln, beispielsweise gewerbliche Vermieter und Immobilienverwalter. Private Vermieter sind dagegen nicht betroffen. Der Schutz bezieht sich auf so genannte Massengeschäfte, die in einer Vielzahl von Fällen zu vergleichbaren Bedingungen ohne Ansehen der Person abgeschlossen werden. Die Einzelvermietung von Wohnraum oder die Vergabe eines Immobiliarkredits durch eine Bank fallen nicht in diese Kategorie, weil hier der Vertragspartner regelmäßig individuell nach vielfältigen Kriterien ausgewählt wird. Ausnahmen gelten zudem, wenn Vermieter und Mieter auf einem Grundstück wohnen und für die Vermietung von Ferienwohnungen. Betroffen sind in der Regel nur Vermieter, die mehr als 50 Wohnungen vermieten (Paragraph 19 Abs. 5 Satz 2 und 3 AGG).

Außerdem soll bei der Vermietung von Wohnraum eine sozial ausgewogene Zusammenstellung der Mietergemeinschaft zulässig bleiben. So dürfen Wohnungsbau- und Vermietungsgesellschaften in einer Wohnsiedlung mit hohem Ausländeranteil durchaus einem deutschen Interessenten den Vorzug geben. Wer gegen das gesetzliche Diskriminierungsverbot verstößt, hat den hierdurch entstandenen Schaden zu ersetzen. Wenn Indizien für eine Benachteiligung vorliegen, kehrt sich zudem die Beweislast um. Dann muss der Vermieter beweisen, dass die unterschiedliche Behandlung erlaubt war.

„Die Auswirkungen des Gesetzes auf die Wohnungsunternehmen sind vernichtend“, klagt Professor Wolfram Mutschler, Verbandsdirektor des Verbandes baden-württembergischer Wohnungsunternehmen (vbw). Die Mitgliedsunternehmen verwalten einen Bestand von rund 500.000 Wohnungen. Bei einer Mieterfluktuation von zehn Prozent pro Jahr und nur drei Mietinteressenten pro Wohnung bedeute dies die Dokumentationspflicht für 150.000 Auswahlgespräche. Er rechnet zudem mit einem deutlichen Anstieg von Prozessen. Weniger problematisch beurteilt Fred Gresens, Geschäftsführer der Freiburger

Stadtbau, die Situation. Das Unternehmen verzeichnet jährlich in 700 bis 800 der insgesamt 8.000 Wohnungen einen Mieterwechsel. „Wir haben unsere Mieterauswahl auch bisher schon sehr fundiert dokumentiert“, erläutert Gresens. Zur Vereinheitlichung der Vorgehensweise stehe das Unternehmen mit anderen kommunalen Wohnungsunternehmen in intensiven Gesprächen. Eine „Prozesslawine“ hält er angesichts der Erfahrungswerte in europäischen Nachbarländern eher für unwahrscheinlich. (gb)



## Ausverkauf der Städte?

Interview mit Professor Hans-Hermann Francke

**Kommunen profitieren vom Sturm ausländischer Investoren auf ihre Immobilien. Mit einem Schlag sind sie nicht nur ihre Schulden los, sondern auch das Damoklesschwert anstehender Renovierungen in Millionenhöhe. Häufig handelt es sich bei den kommunalen Beständen um in die Jahre gekommene Wohnkomplexe einer Nachkriegsarchitektur, die der Psychologe Alexander Mitscherlich vor 40 Jahren in seiner Schrift „Die Unwirtlichkeit der Städte“ als „geplante Slums“ brandmarkte. Hier wohnen häufig Menschen, die sich die Miete in einem der „besseren“ Viertel nicht leisten können. Wohnungsverbände laufen Sturm, sehen die Erfordernisse der Stadtentwicklung sowie des Stadtumbaus nicht ausreichend berücksichtigt und fürchten einen „Ausverkauf der Städte“.**

Gabriele Bobka sprach mit dem Finanzwissenschaftler Professor Hans-Hermann Francke von der Universität Freiburg über die Chancen und Risiken der Privatisierung kommunaler Wohnungsbestände.

**Input:** Hohe gesetzliche Regulierungsdichte und niedrige Renditen bescherten deutschen Wohnimmobilien lange Zeit den Status einer unattraktiven Kapitalanlage. Ausländische Investoren sehen dies offensichtlich anders?

**Prof. Francke:** Deutsche Wohnungen sind im internationalen Vergleich sehr billig. Zudem ist der deutsche Wohnungsmarkt im Gegensatz zu anderen internationalen Märkten dramatisch unterbewertet. Dies liegt zum einen an der niedrigen Wachstumsrate und der Beschäftigungspolitik und zum anderen an der staatlichen Regulierung

des Wohnungsmarktes. Internationale Investoren setzen auf ein noch nicht verifiziertes Wertsteigerungspotenzial.

**Input:** Woraus soll dieses Potenzial generiert werden?

**Prof. Francke:** Seit 1993 ist die Zahl der Haushalte um rund 23 Prozent gestiegen. Selbst in den neuen Ländern hat die Zahl der Haushalte um 8,3 Prozent zugenommen. Der Neubau von Wohnungen ging jedoch von 600.000 Fertigstellungen im Jahr 1995 auf 240.000 im vergangenen Jahr zurück. Der Geschosswohnungsbau ist mit einem Rückgang von 300.000 auf unter 70.000 neue Wohnungen regelrecht zusammengebrochen. Trotz der strukturellen Leerstände an manchen Standorten wird die Angebotsverknappung vielerorts zu steigenden Mieten führen. Zudem sind die Preise für Wohnimmobilien in

anderen europäischen Ländern in den vergangenen Jahren deutlich stärker gestiegen als in Deutschland.

Daher hoffen die Investoren auf einen gewissen Nachholbedarf. Zumal die Nachfrage nach Wohnraum bis 2020 trotz sinkender Bevölkerungszahl steigen wird. Dauerhaft niedrige Zinsen ermöglichen eine günstige Finanzierung der Investitionen. Wenn die Rendite wie zurzeit über dem Zins für Fremdkapital liegt, erhöht dieser „Zinshebel“ (Leverage-Effekt) den Gewinn.

**Input:** Müssen sich Mieter also auf deutliche Mieterhöhungen einstellen?

**Prof. Francke:** Natürlich erwarten die Investoren steigende Mieten. Mieterhöhungen tragen angesichts der restriktiven deutschen Mietgesetzgebung jedoch relativ wenig



zum Gewinn bei. Eine große Rolle spielt dagegen das häufig in den Wohnungsbeständen vorhandene hohe Klumpenrisiko im Hinblick auf die homogene Struktur der Bewohner. Bei Schocks können solche Klumpenrisiken Probleme verursachen. Investoren lösen diese Klumpenrisiken auf, indem sie die Portfolios in kleinere Teile umstrukturieren und mit anderen Portfolios mischen. So erhalten sie zudem bessere Konditionen bei den finanzierenden Banken.

**Input:** Worauf basiert die Unterbewertung deutscher Wohnimmobilien?

**Prof. Francke:** Ein ganz entscheidendes Kriterium für die Ermittlung des Wertes einer Immobilie ist die erzielbare Miete. In Deutschland wird diese nicht frei am Markt gebildet, sondern durch die ortsübliche Vergleichsmiete – ausgewiesen in den Mietspiegeln – begrenzt. Die Mietspiegel orientieren sich jedoch an den Preisen der Vergangenheit. Zudem schleichen sich bei der Erhebung leicht Fehler ein, da viel Mieter gar nicht wissen, was sie an Netto-Kaltmiete bezahlen. Mietspiegel führen damit tendenziell zur Unterbewertung von Immobilien. Weitere Gründe liegen in den hohen Liquidierbarkeitskosten und den hiesigen Wertermittlungsvorschriften.

**Input:** Spielen Sie damit auf den Methodenstreit zwischen normierten und nicht-normierten Verfahren an?

**Prof. Francke:** Die frühere buy-and-hold-Strategie der Investoren wurde abgelöst von der buy-and-sell-Strategie. Die Märkte in Deutschland sind heute volatil als früher. Ausländische Kunden fragen



Bewertungen nach, die diese Tatsachen einbeziehen. Die deutsche Wertermittlung orientiert sich allerdings noch immer an der Nachhaltigkeit. Je kürzer die Haltezeiten werden, umso schwieriger gestaltet sich damit die Wertermittlung.

Es ist problematisch, wenn ein aus der Vergangenheit abgeleiteter Liegenschaftszins die Volatilität nicht abbildet oder das Prinzip der nachhaltigen Miete mit dem von internationalen Investoren geforderten Stichtagsprinzip einer Bewertung nicht vereinbar ist. Normierte Verfahren gehen von einem im Prinzip effizienten Markt aus, bei dem nur die Informationen asymmetrisch verteilt sind. Dies ist der falsche Ansatz, da Immobilientransaktionen in einem unvollkommenen Markt stattfinden. Es ist nichts gegen eine Bewertung durch die Wertermittlungsverordnung einzuwenden, solange diese nicht zwangsverordnet wird.



**Input:** Agieren Immobilienbewerter damit in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte und den in Deutschland verankerten Bewertungsvorschriften?

**Prof. Francke:** Das ist richtig. Immobilien können für unterschiedliche Investoren jeweils einen völlig unterschiedlichen Wert haben. Sowohl die Ertragswertmethode als auch das DCF-Verfahren führen zum Verkehrswert und geben damit dem Bewerter die notwendigen kalkulatorischen Möglichkeiten, um die tatsächliche Situation der jeweiligen Immobilie umfassend abzubilden. Die Aufgabe besteht darin, innerhalb der Methoden die speziellen Besonderheiten zu berücksichtigen und abzubilden.

Der internationale Kapitalmarkt fordert von Gutachten Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Marktbezogenheit. Pauschale Verweise auf Gutachterausschussberichte, WertV und WertR werden nicht akzeptiert. Bewerter müssen sowohl über Verständnis der Marktzusammenhänge und Denkweisen/Motivation von Markt prägenden Investoren als auch über Kenntnis der aktuellen Marktentwicklungen verfügen.

**Input:** Die Kaufpreise der Wohnungspakete sind durch die starke Nachfrage deutlich gestiegen. Lassen sich diese Preise noch mit dem Wert der Immobilien rechtfertigen?

**Prof. Francke:** Die Höhe des Kaufpreises ist ein zentraler Punkt für den Erfolg der Portfolio-Transaktion. Dabei stellen sich für beide Parteien, insbesondere aber für den Bieter, bei größeren Immobilien-Portfolios

eine Reihe praktischer Probleme für die Bewertung und Kaufpreisfindung, die bei den Überlegungen zur vertraglichen Gestaltung des Kaufpreises angemessen berücksichtigt werden sollten. So ist der Bieter beziehungsweise der von ihm beauftragte Gutachter bei großen Immobilien-Portfolios wegen des in der Regel eng begrenzten Zeitrahmens bis zur Abgabe des verbindlichen Angebots häufig nur sehr eingeschränkt in der Lage, eine sorgfältige und umfassende Wertermittlung der einzelnen Immobilien durchzuführen.

Je differenzierter die Lagequalitäten einer Stadt sind, umso vollständiger sollte bewertet werden. Kommt es nach dem Verkauf zum Streit über den „richtigen“ Wert der Immobilien, muss der Verkäufer nachweisen können, dass korrekt bewertet wurde. Als medienwirksames

Beispiel für die Problematik von Immobilienbewertungen sei an die umstrittenen Werte der Telekomimmobilien erinnert, die schließlich sogar zum Ausscheiden des damaligen Vorstandsvorsitzenden Ron Sommer führten.

**Input: Wieso treten trotz der aufgezeigten Chancen nur ausländische Investoren als Käufer auf?**

**Prof. Francke:**

Die Fachleute im Inland sehen die Chancen der deutschen Wohnimmobilienmärkte durchaus. Allerdings fehlt ihnen das notwendige Kapital, um Wohnungen im großen Stil zu kaufen. Dies basiert zum einen auf der traditionellen Bankenorientierung bei der Finanzierung. In anderen Ländern gelang die Entwicklung hin zur Kapitalmarktfinanzierung deutlich schneller. Zum anderen verschärfen die

unterschiedlichen Sozialversicherungssysteme das Problem. In Deutschland haben wir ein Umlageverfahren für die Rentenversicherung. Was die aktive Generation heute an Beiträgen abführt, dient unmittelbar dazu, die Renten der Ruheständler zu bezahlen.

In Großbritannien und den USA müssen die Menschen individuell für ihren Ruhestand vorsorgen. Die häufig gescholtenen „Heuschrecken“ legen das Geld englischer und amerikanischer Arbeiter und Angestellten in Fonds an und diese Fonds mit ihrem Milliardenvermögen suchen rentable Anlagemöglichkeiten – und stoßen auf die unterbewerteten deutschen Wohnimmobilien. Zudem beurteilen ausländische Investoren die Anpassung Deutschlands an die Globalisierung positiver als deutsche Unter-



nehmen und erwarten mittelfristig einen deutlichen Aufschwung der Wirtschaft.

**Input: Niedrige Zinsen spielen bei den aktuellen Transaktionen eine bedeutende Rolle. Sinkt das Interesse, wenn die Zinsen steigen?**

**Prof. Francke:**

Einstiegspreise und Zinsen sind in den vergangenen zwei Jahren gestiegen. Dies ist eine Auswirkung der hohen Liquidität auf dem Markt. Investoren müssen das eingesammelte Geld anlegen.

Ähnliche Probleme hatten die offenen Immobilienfonds, als die Anleger das Management mit dem Zufluss von Milliardenbeträgen unter Kaufzwang setzten. Zinsentwicklungen haben jedoch globalen Charakter. Steigen die Zinsen, muss der Leverage-Effekt, also das Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital, nicht zwangsläufig ungünstiger werden, da sich in diesem Fall auch die Kosten für das eingesetzte Eigenkapital ändern. Steigende Zinsen werden daher das Interesse der Investoren wohl weniger beeinflussen wie hohe Preise und sinkende Exit-Chancen.

**Input: In Anbetracht der schwierigen Haushaltssituation vieler Kommunen werden Immobilien häufig nur noch als Vermögensreserve bewertet. Wird dabei deren Beitrag als Steuerungsinstrument zur Lösung von städtebaulichen und wohnungswirtschaftlichen Problemlagen nicht zu stark vernachlässigt?**

**Prof. Francke:**

Die Frage nach der sozialen Verantwortung des Staates verlangt politische Antworten. Der Diskurs über die Ausrichtung der Wohnungspolitik ist

kein aktuelles Problem. Subjekt- oder Objektförderung lautet hier die Gretchenfrage, die zwischenzeitlich wohl eindeutig zu Gunsten der Subjektförderung beantwortet werden kann. Es kann nicht Aufgabe einer Kommune sein, das Objekt zu fördern. Der Nutzen der Geldzahlung an die einzelnen Bedürftigen ist aufgrund der unterschiedlichen Nachfragebedürfnisse deutlich höher. Die Befürchtung, dass Investoren sozialschwache Mieter aus ihren Wohnungen drängen könnten, ist meist unbegründet. Investoren sind, unter der Voraussetzung, dass das Klumpenrisiko nicht zu hoch ist, an Objekten, die von Sozialhilfeempfängern bewohnt werden, durchaus interessiert, da sie hier mit einer sicheren Miete rechnen können.

Betroffen von möglichen Mieterhöhungen sind vielmehr Bewohner, die aufgrund ihres Einkommens ohne staatliche Unterstützung auskommen müssen, aber zu wenig für den freien Wohnungsmarkt verdienen. Für die Kommunen kann dies zudem bedeuten, dass die Einnahmen aus dem Verkauf der Wohnungsgesellschaften langfristig durch höhere Wohngeldzahlungen belastet werden, sollten die Investoren die Mieten anheben und die Kommunen das Belegungsrecht für derzeit noch in der Sozialbindung stehende Wohnungen verlieren.

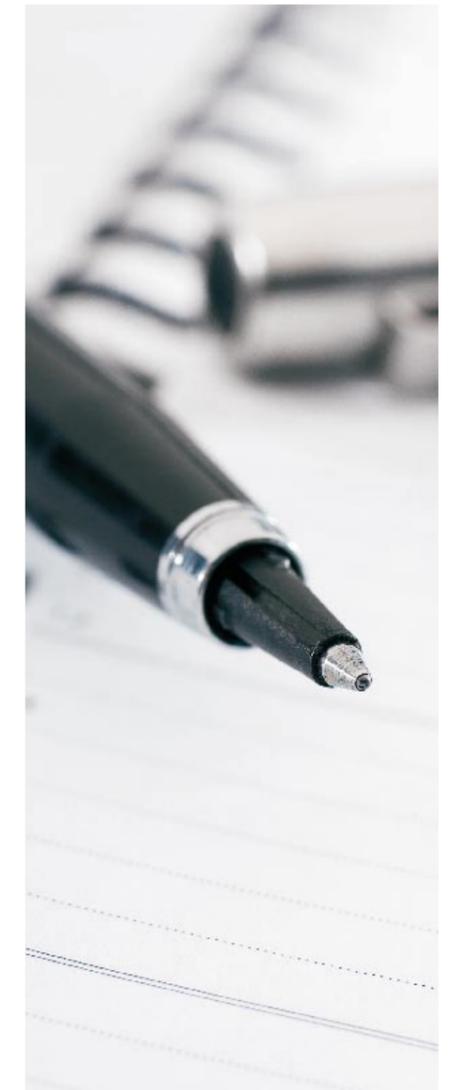
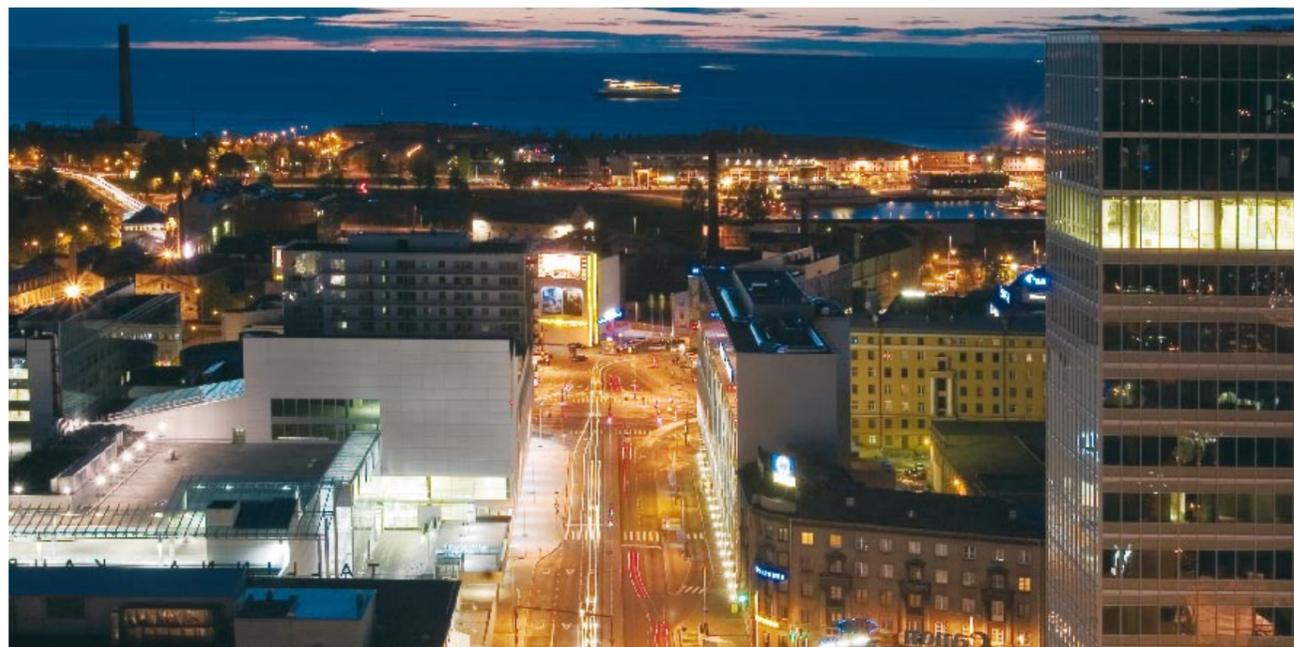
**Input: Dresden hat mit einer Sozialcharta den Mieterschutz vertraglich geregelt. Schützen die Sozialklauseln den einzelnen Mieter?**

**Prof. Francke:**

Die Sozialcharta greift nur, wenn eine Firma verkauft wird, nicht jedoch beim Verkauf von Einzelobjekten. Die Regulierung durch eine Sozialcharta führt

zudem zur Reduzierung des Kaufpreises. Kommunen sollten daher überlegen, aus großen Firmen kleine zu machen oder Teilportfolios zu verkaufen.

**Input: Herr Professor Francke herzlichen Dank für Ihre Einschätzungen.**



## „Immobilienwirtschaft im Gespräch“

Experten informierten auf dem 13. Freiburger Immobilientag von DIA und ffi zu aktuellen Herausforderungen der Immobilienwirtschaft

Gabriele Bobka

**Der Boom bei Hotel- und Logistikimmobilien, Ursachen und Auswirkungen von Leerständen, Zukunftsstrategien für Shoppingcenter, das Zusammenspiel von Rating und Immobilienbewertung und die Möglichkeiten von Onlinemarketing für Immobilienunternehmen standen im Mittelpunkt der 13. Freiburger Immobilientage der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg und ihres Alumni-Vereins ffi. Mehr als 160 Teilnehmer diskutierten mit Experten Auswirkungen und Handlungsstrategien.**

### Entscheidungsorientierte Wertermittlung

„Gibt es den richtigen Wert einer Immobilie oder orientiert sich der Wert am Anlass der Bewertung?“, lautete die Kernfrage von Eduard Paul, Geschäftsführer der Paul Immobilien Bewertungs- und Beratungsgesellschaft, Nürnberg. Der Wert einer Immobilie drücke den Nutzen aus, den sie spende. Preise stellten da-

*Eduard Paul, Geschäftsführer der Paul Immobilien Bewertungs- und Beratungsgesellschaft, Nürnberg*



gegen in Geld bezifferte Tauschwerte dar und bildeten sich in Verhandlungen oder auf Märkten. Die Auffassungen über das Wesen des Wertes einer Immobilie und die daraus resultierenden Wertlehren hätten sich im Zeitablauf verändert:

Die *objektive* Wertlehre definiere den Wert einer Immobilie als eine ihr anhaftende Eigenschaft, die unabhängig von den verschiedenen Interessenlagen von Käufer und Verkäufer zu ermitteln sei. An ihr orientiere sich die WertV und die Wertermittlungsrichtlinien (WertR) und damit der „Verkehrswert“ gemäß Paragraph 194 Baugesetzbuch. Der Immobilienwert solle ausschließlich durch Erfolgspotenziale bestimmt werden, die unabhängig von einer spezifischen Transaktion realisiert werden könnten. Dieser Wertansatz sei, so Paul, aufgrund der Vielfalt der Einflussfaktoren aus Finanzierung, Besteuerung und Bewertungsverfahren problematisch.

Die *subjektive* Wertlehre verstehe sich als eine streng subjektbezogene Wertgröße, nach der es keinen allgemein gültigen Immobilienwert, sondern nur den Wert der Immobilie für einen bestimmten Käufer oder Verkäufer gebe. Der Immobilienwert repräsentiere die Grenze der Konzessionsbereitschaft einer Verhandlungspartei. Trotz der richtigen Erkenntnis, dass der Wert von Person zu Person variieren könne, habe sich eine Umsetzung der subjektiven Werttheorie in die Bewertungspraxis als nicht möglich erwiesen.

Die *funktionale* Wertlehre schließlich betone die Aufgabenabhängigkeit des Immobilienwertes. Eine Immobilie habe nicht nur für jede Person einen anderen Wert, sondern auch für ein und diesel-

be Person je nach zugrunde liegender Fragestellung. Daraus folge, dass die Immobilienbewertung aufgabenadäquat erfolgen müsse. Ein Sachverständiger könne dabei in unterschiedlichen Funktionen tätig werden. Die Hauptfunktionen umfassten Beratung, Vermittlung und Argumentationshilfe. Durch die Anwendung der funktionalen Wertlehre in der Immobilienbewertung könne, so Paul, dem dynamischen Wandel im Bereich der Nachfrage besser Rechnung getragen werden. Insbesondere durch die Orientierung des Bewertungsverfahrens am Bewertungszweck könnten die Rendite- und Risikoaspekte explizit und nicht nur implizit berücksichtigt werden. Dabei ließen sich hinsichtlich der Harmonisierung der Immobilienbewertungsstandards maßgebliche Einflüsse aus dem Bereich der internationalen Rechnungslegung erkennen. Es obliege dem Sachverständigen, die Schnittstellen der in Deutschland noch vorherrschenden objektiven und der funktionalen Wertlehre in Übereinstimmung zu bringen.

### Bewertung von Hotelimmobilien

„Hotelimmobilien in Deutschland stehen im Brennpunkt des Interesses von nationalen und internationalen Immobilieninvestoren“, erläuterte Ursula Kriegel, Senior Vice President of Jones Lang LaSalle Hotels, München. Das Hotelinvestmentvolumen in Deutschland habe bereits nach den ersten zehn Monaten 2006 mit bundesweit 1,03 Milliarden Euro das höchste Niveau erreicht, das seit Beginn der statistischen Erhebung 1990 auf dem Hotelinvestmentmarkt Deutschland registriert worden sei. Damit habe sich das Jahresdurchschnittsvolumen der Jahre 1990 bis 2005 (351 Mio. Euro) fast verdreifacht.



*Ursula Kriegel, Senior Vice President of Jones Lang LaSalle Hotels, München*

Im Gegensatz zur Bewertung von Büroimmobilien stelle die Bewertung von Hotelimmobilien ein sehr komplexes Thema dar. Bei der Bewertung einer Hotelimmobilie handle es sich nicht um die Bewertung einer Immobilie, sondern um die Bewertung eines immobilien Hotelbetriebes. Gegenstand der Bewertung sei somit in erster Linie das Hotelbetriebsergebnis. Eine der Hauptbewertungsaufgaben liege in der Schätzung der dem Eigentümer zufließenden Erträge oder Cashflows. Dies setze Zeit, fundiertes Know-how und Präsenz im Markt voraus.

Eine weitere Besonderheit bei der Verkehrswertermittlung von Hotelimmobilien liege in der Wert bestimmenden Dominanz der mit dem Hotelbetrieb verbundenen Hotelverträge mit Pächtern und/oder Hotelbetreibergesellschaften. Zur Bestimmung des Wertes ermittle man im ersten Schritt den Net Operating Profit (NOP), der sich aus den Umsätzen abzüglich der Abteilungskosten, der übergeordneten Kosten und der Fixkosten ergebe. Von Bedeutung seien zudem die notwendigen Investitionskosten,

deren Zuordnung und Auswirkungen auf das operative Geschäft. Der zweite Schritt widme sich der Festlegung des Diskontierungs- beziehungsweise Kapitalisierungszinssatzes. Dieser orientiere sich am Zinssatz für risikofreie, langfristige Kapitalanlagen zuzüglich eines Risikozuschlages für Hotelimmobilien. Die eigentliche Wertermittlung addiere die diskontierten NOPs der ersten zehn Jahre und die Kapitalisierung der NOPs des elften Betriebsjahres und subtrahiert hiervon den Net Present Value der Investitionsmaßnahmen.

### Dr. Thomas Beyerle Wachstumsmarkt Logistikimmobilien

„Logistik ist mehr als der Transport von Gütern von A nach B“, so Dr. Thomas Beyerle, Leiter Research und Strategie der Deutschen Gesellschaft für Immobilienfonds (DEGI), Frankfurt. Neben den klassischen Kerngeschäftsfeldern Transport, Umschlag und Lagerung erschlossen sich die Logistikdienstleister

zunehmend die bisher von ihren Kunden intern selbst erbrachten logistikrelevanten beziehungsweise logistikaffinen Nebengeschäftsfelder sowie so genannte Mehrwert generierende Zusatzdienstleistungen (Added-Value Services). Durch die Zunahme der weltweiten Handelsverflechtungen und durch sinkende Kosten der Raumüberwindung entstünden neue Märkte, die zu neuen Quelle-Ziel-Beziehungen führten. Diese generierten ihrerseits komplexere Produktionsketten und brächten veränderte Standortmuster hervor. Unmittelbar mit diesen Entwicklungen verbunden, steige auch die Nachfrage nach Logistikimmobilien.

Vor allem der (europäische) Markt für Logistikimmobilien profitiere hiervon spürbar, da gegenwärtig die Nachfrage nach modernen, flexiblen und leistungsfähigen Logistikflächen das Angebot übersteige. Angesichts des steigenden Flächenbedarfs, der hohen Bodenpreise und der





Einschränkungen im Bauplanungsrecht in den Zentren, entstünden Logistikimmobilien heute meist außerhalb der Städte. Bei den neuesten Objekttypen handle es sich nicht mehr um Einzelimmobilien, sondern um Logistikparks, über deren Rentabilität und Risiken es erst wenige Erfahrungen gebe.

Die starke Zunahme des Luftfrachtverkehrs werde zu einer steigenden Nachfrage nach Logistikflächen im Flughafenumland führen. Da Flächen hier nur in begrenztem Maße zu Verfügung stünden, käme es in diesem Segment zu überproportionalen Miet- und Preisanstiegen. Die Nachfrage richte sich insbesondere auf Objekte mit mehr als 10.000 Quadratmeter, erweiterbarem Flächenpotenzial, trimodaler Verkehrsanbindung, Nähe zum Ballungsraum, Möglichkeit zum 24-Stunden-Betrieb, Immobilienkosten unter Marktniveau, einer ausreichenden Anzahl an Stellplätzen und einer hohen Drittverwendungsfähigkeit. Die Mieten seien im Vergleich zum Einzelhandel relativ niedrig, allerdings wenig volatil. Die europäische Durchschnittsmiete liege bei

fünf Euro pro Quadratmeter. Eine Spitzenmiete von 16 Euro pro Quadratmeter und Monat werde aufgrund der hohen Bodenpreise in London erzielt. Die Miethöhe ergebe sich aus den Faktoren Lage, Grundstückspreis, Renditeeinschätzung, erste feste Laufzeit des Vertrages, Bonität des Mieters und der Art und Größe der Immobilie. Der Logistiksektor werde aufgrund von Globalisierung und Marktliberalisierung weiter an Bedeutung gewinnen. Wachstumsregionen befänden sich vor allem in Zentral- und Südosteuropa und in verkehrsgünstig gelegenen regionalen Zentren. Angesichts der Euphorie, mit der sich manche Investoren auf Logistikimmobilien stürzten, dürfe allerdings nicht vergessen werden, dass der Markt für Logistikimmobilien mit 10,1 Milliarden Euro ein relativ kleines Marktsegment darstelle, das nur drei bis vier Prozent des europäischen Büroimmobilienmarktes ausmache.

#### **Immobilienbewertung und Rating**

„Traditionell gelten Immobilien als relativ sichere Anlageklasse und sind daher neben Aktien und Anleihen als ein we-

sentlicher Anteil innerhalb langfristiger und strategischer Anlageentscheidungen der Investoren rund um den Globus etabliert“, erläuterte Professor Heinz Rehkugler, Universität Freiburg. Eine vergleichsweise niedrige Performance werde durch eine niedrige Volatilität der Renditen kompensiert. Allerdings sähen sich Investoren immer wieder mit dem Problem konfrontiert, eine in die Zukunft gerichtete Entscheidung treffen zu müssen, in die ihre Erwartungen über künftige Entwicklungen einfließen. Aufgrund der unterschiedlichen Entstehung von Geldvermögen und Realvermögen seien bei Immobilienanlagen andere Risikoquellen seitens der Investoren zu berücksichtigen. Markt(änderungs-) und Objektrisiken würden bei der Ermittlung von Verkehrswerten nur indirekt, beispielsweise über den Ansatz des Liegenschaftszinses erfasst. Der Auftraggeber erkenne damit im Gutachten weder den Umfang des insgesamt berücksichtigten Risikos noch den Anteil der einzelnen Risikokomponenten. Das Risiko der



*Professor Heinz Rehkugler,  
Universität Freiburg*



*Professor Hans-Hermann Francke,  
Universität Freiburg*

abweichenden Wertentwicklung lasse sich nicht vermeiden, wohl aber klar aufzeigen und in der Preisgestaltung berücksichtigen. Den Finanzier oder Investor interessierten darüber hinaus noch die Quantifizierung der Risiken und Chancen, um fundierte Entscheidungen über sein Engagement treffen zu können. Dieses Informationsbedürfnis könne mit Hilfe des Immobilienratings gelöst werden, indem es einheitliche Skalen zur Verfügung stelle, mit denen sich Risiken und Chancen messen und vergleichen ließen. Hierzu stünden verschiedene Ratingkonzepte zur Verfügung. Die erste Kategorie wie das Feri Immobilienmarkt Rating erstelle Prognosen zur Veränderung des Immobilienwertes. Eine zweite Konzeption quantifiziere die Ausfallwahrscheinlichkeit eines Immobilienkredits. Problematisch gestalte sich dabei die fehlende Identität von Immobilie und Kreditnehmer. Die Immobilie als solche habe keine Bonität beziehungsweise Ausfallwahrscheinlichkeit. Der Bezug zur Bonität erfolge zum einen über den Zahlungsstrom der Immobilie, der zur Bedienung des Kredits diene und über



die Entwicklung des Veräußerungswertes. Obwohl eine größere Zahl von Banken, die sich in der Immobilienfinanzierung stark engagiere, diese Konzeption des Immobilienratings inzwischen praktisch umsetze, sei es fraglich, ob diese Konzeption Basel II kompatibel sei. Die dritte Konzeption schätze den Wert der Immobilie zum Zeitpunkt, an dem der Kreditnehmer den Kredit nicht mehr bedienen könne (Value at Default). Auf dieses Modell baue beispielsweise das Immobilienrating MoriX der Hypovereinsbank und in dessen Gefolge das Objekt- und Marktrating des Verbandes deutscher Pfandbriefbanken. Es bleibe jedoch unklar, in welcher Weise die Verkäuflichkeit zu einem angemessenen Preis in formaler Weise in Ratingklassen erfasst und differenziert werde. Die grundsätzliche Vorgehensweise ähnelte sich bei allen Modellen, allerdings seien noch Detailfragen wie die Abgrenzung der einzelnen Kategorien, die empirische Validierung von Auswahl und Gewicht der Kriterien und die Überprüfung der Ratingergebnisse anhand von Backtesting, offen. Immobilienrating klassifiziere Immobilienmärkte und -objekte nach der erwarteten Wertentwicklung und der Sicherheit dieser Entwicklung. Damit könne es als exogenes, objektiviertes Merkmal zur Plausibilisierung des Diskontierungszinses beziehungsweise des in ihm enthaltenen Risiko- und Chancenzuschlags dienen.

#### **Aktuelle-, durchschnittliche- und natürliche Leerstandsrate – ein Prognosemodell für deutsche Immobilienmärkte**

„Herrscht über einen längeren Zeitraum Vollvermietung, stellt dies ein Indiz für eine Miete unterhalb der Marktmiete dar“, stellte Professor Hans-Hermann Francke von der Universität Freiburg fest.

Die nachhaltige Miete basiere nicht auf einem Null-Leerstand, sondern auf einem strukturellen Leerstand. Dieser entstehe, da Mieter – in der Gesamtheit betrachtet - permanent auf der Suche nach neuen Wohnungen seien. Weiterhin akzeptierten Anbieter nicht alle potenziellen Mieter und bauten zudem aufgrund konjunktureller Nachfrageverzögerungen und langer Herstellungszeiten über die aktuelle Nachfrage hinaus. Die traditionelle Leerstandsanalyse berücksichtige keinen strukturellen Leerstand aufgrund demografischer Änderungen. Seit rund zehn Jahren sei jedoch ein Anstieg der Leerstandsquoten zu beobachten, in Frankfurt beispielsweise von 10,1 auf





17,3 Prozent, in München von 3,6 auf 9,0 Prozent. Die Ursachen lägen vor allem im Demografiewandel und der zunehmenden Desindustrialisierung. Die Wohnungsmärkte würden auf die veränderten Rahmenbedingungen mit einer uneinheitlichen Entwicklung reagieren: Regionalen Märkten, auf denen Nachfrage und Bedarf weiter kräftig wüchsen, stünden Märkte mit hohen, zum Teil wachsenden Leerständen gegenüber. Der Wettbewerb zwischen den Kommunen um knappe, jüngere Einwohner werde sich insbesondere in expansiven Regionen verschärfen. Standortvorteile genossen künftig vor allem Immobilienmärkte, von denen sich die Jugend angezogen fühle. Diese bevorzuge Städte mit einem guten und vielseitigen Bildungs- und Freizeitangebot. Generell wiesen historisch gewachsene Universitätsstädte hohe Entwicklungschancen auf, während traditionelle Industriestandorte wie Stuttgart künftig an Bedeutung verlören. Zur Berechnung lokaler natürlicher Leerstandsrate müssten die lokalen Einkommens- und Demografieentwicklungen berücksichtigt werden. Methodisch werde hierzu die Tendenz des Zusammenhangs zwischen dem Einkommenswachstum der Länder und dem gesamtwirtschaftlichen Einkommenswachstum Deutschlands ermittelt. Der demografische Faktor finde Berücksichtigung, indem der Anteil der Menschen unter 40 Jahren mit dem der Menschen über 60 Jahren ins Verhältnis gesetzt werde. Innerhalb von fünf Jahren setze ein Lernprozess ein, in dem eine Anpassung des Angebots an den wachsenden Leerstand erfolge. Investoren beobachteten den wachsenden „natürlichen“ Leerstand und verringerten ihre Investitionen.



Professor Hans-Helmut Kotz, Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank

Langfristig passe sich dadurch die tatsächliche an die natürliche Leerstandsrate an. Konkret baue sich nach fünf Jahren die Hälfte der Differenz zwischen der prognostizierten natürlichen Leerstandsrate und der prognostizierten früheren durchschnittlichen Leerstandsrate ab. Im weiteren Verlauf finde dann eine jährliche Anpassung der Leerstandsquote um ein Prozent, bezogen auf eine Angleichung der Miete um 0,7 Prozent, statt. Solange die natürliche Leerstandsrate schneller wachse als die durchschnittliche Leerstandsrate, müssten die Mietpreise gesenkt werden, um den Leerstand konstant zu halten. Die kurzfristige Mietpreispolitik sollte sich dabei an den lokalen Elastizitäten des Leerstandes auf Mietpreisänderungen orientieren.

#### Standort Deutschland – Ausgangslage und Perspektiven

„Seit einem Jahr erlebt Deutschland eine veränderte Konjunktursituation“, erläuterte Professor Hans-Helmut Kotz,

Vorstandsmitglied der Deutschen Bundesbank. Das seit Mitte der 90er Jahre vorherrschende sehr schwache Wachstum, das zum großen Teil eine Folge von Anpassungsprozessen im Rahmen der Wiedervereinigung gewesen sei, habe zur Entwicklung einer pessimistischen Grundhaltung geführt.

Verstärkt worden sei diese Einschätzung durch die Abwertung der Währung beim Eintritt in die Währungsunion. Im Gegensatz zu den USA, wo die Menschen infolge stark steigender Immobilienpreise bei gleichzeitig sinkenden Zinsen ihre Hypotheken umgeschuldet und das frei verfügbare Geld für den privaten Konsum genutzt hätten, habe der private Verbrauch in Deutschland keine Dynamik entwickelt. Dies liege unter anderem an der seit 1992 andauernden Stagnation der Realeinkommen. Die Immobilienpreise lägen in den USA rund 15 Prozent über den Verkehrswerten. Eine Korrektur dieser Überbewertung führe zu einem deutlichen Beschäftigungsrückgang im Bausektor und einem Dämpfer auf das Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 1,5 Punkten. Die Konjunktur habe sich in den vergangenen Jahren auch in Deutschland wieder normalisiert. Inzwischen sei es das einzige OECD-Land, das Marktanteilsgewinne vorweisen könne. Mittelfristig werde Deutschland als Land ohne Rohstoffe im Wettbewerb jedoch nur durch Innovationen und hoch qualifizierte Mitarbeiter bestehen können.

#### Dr. Jan Röttgers Shopping Center 2010

„Trotz Rückgang des Umsatzes von 381 Milliarden Euro im Jahr 2002 auf rund 362 Milliarden Euro im Jahr 2005, wuchsen die Einzelhandelsflächen im gleichen

Zeitraum von rund 108 auf 118 Millionen Quadratmeter“, stellte Jan Röttgers, Objektentwickler der ECE Projektmanagement Gesellschaft aus Hamburg, fest. Seit Mitte der 1990er Jahre sanken im Einzelhandel Flächenproduktivität und Mieten. So seien in Westdeutschland die Mieten im Einzelhandel seit 1995 in 80 Prozent aller Städte um mindestens 20 Prozent gesunken. In Ostdeutschland erodierten fast 90 Prozent der Stadtteilmieten um wenigstens 20 Prozent. Insbesondere periphere Lagen stünden unter Druck. Internationale Investoren kauften dennoch gerne deutsche Einzelhandelsimmobilien, vornehmlich Einkaufszentren und andere großflächige Formate (Retail Warehouses). Zum einen sähen sie den deutschen Markt keineswegs mit diesen Formaten überversorgt. Zum anderen sei die Zinsdifferenz zwischen Mietrendite und Finanzierungszinsen noch günstig. Die Veränderungen der Gesellschaft und ihrer Werte spiegelten sich in den Konsumgewohnheiten der Bürger wider.

Jan Röttgers, Objektentwickler ECE Projektmanagement Gesellschaft, Hamburg

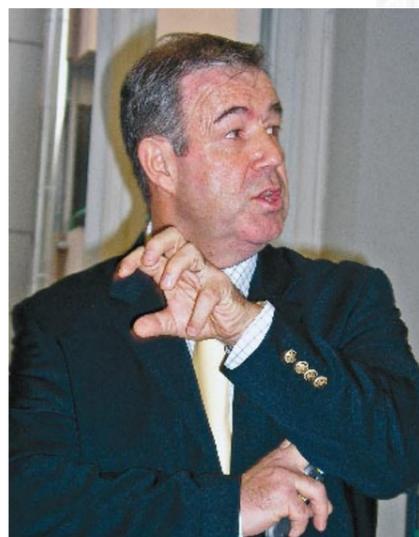


Drei Trends ließen sich als zentral einstufen: Erstens die Polarisierung des Konsums, zweitens die sinkende Flächenproduktivität der Einzelhändler und drittens die Rückbesinnung auf die Innenstädte. Entstanden 1964 bis 1995 noch 25 Prozent der Shopping Center auf der grünen Wiese, sei dieser Anteil in den Jahren 2002 bis 2005 auf vier Prozent zurückgegangen. Neue Center entstünden vor allem in den Innenstadtlagen. Im Hinblick auf das Verhältnis von Shopping Center Flächen zur Einwohnerzahl, liege Deutschland mit 140 Quadratmeter Fläche pro 1000 Einwohner weit hinter Norwegen (797 m<sup>2</sup>/1000 Einwohner), Schweden, und den Niederlanden. Mit wachsender Flächenkonkurrenz zwischen traditionellen und modernen Einzelhandelsflächen sei die Kommunalpolitik in der Pflicht, eine nachhaltige Einzelhandelsstrategie für ihre Stadt zu entwickeln. Dies werde keine einfache Aufgabe sein, denn es drehe sich nicht nur um den Interessenausgleich von bestehenden Einzelhändlern und neuen Anbietern. Es gehe auch darum, den Präferenzen der Konsumenten am besten zu entsprechen. Shopping Center sollten

stadtspezifische Unikate darstellen, die Raumerlebnis und Aufenthaltsqualität schaffen. Hierbei trage ein kundenorientierter Branchenmix ebenso zum Erfolg bei, wie gute Erreichbarkeit, eine identifikationsstiftende Architektur und eine ansprechende Innenraumgestaltung. Die Anforderungen an die Funktionalität und Lagezentralität der Einzelhandelsflächen stiegen ebenso wie die Serviceanforderungen und die Lifestyle- und Convenience-Orientierung. Hilfen beim Einkauf wie Zustellservice der Einkäufe nach Hause würden sich ebenso durchsetzen wie Informationsangebote, ein erweitertes Parkraumangebot und der zunehmende Einsatz von modernen Kundenbindungssystemen. Die Schere zwischen Stadt und Land weite sich, dennoch hätten auch Stadtteile und Nebenlagen Chancen, sofern sie sich ein klares Profil gäben und innovative Konzepte aufwiesen.

#### Onlinemarketing Immobilienwirtschaft

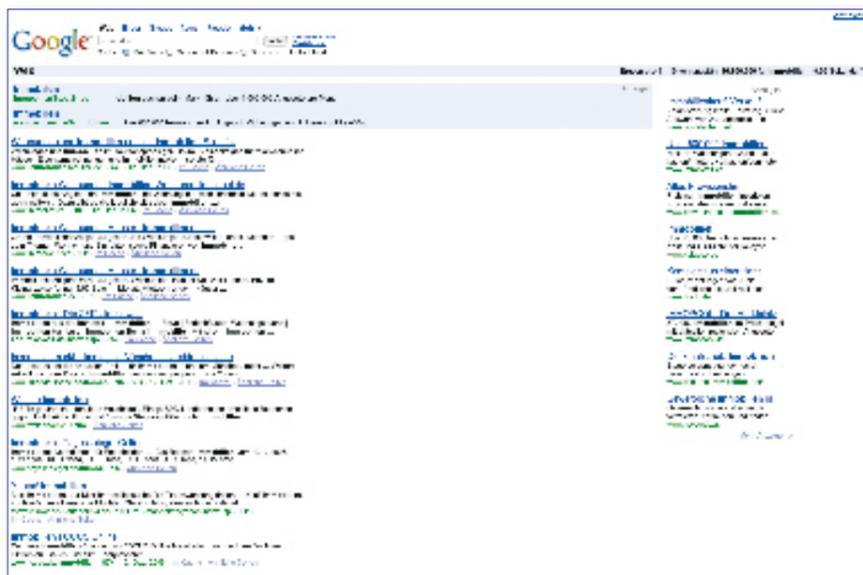
„Einerseits hört man in der Immobilienwirtschaft jeden Tag von neuen Erfolgen und dem überragenden Nutzen des Internets“, stellte Harald Blumen-



Harald Blumenauer, Geschäftsführer Blumenauer Consulting

auer, Geschäftsführer der Blumenauer Consulting Imakler Gesellschaft, Bad Soden, fest. Andererseits müssten noch immer viele „gute Gründe“ herhalten, das Internet nicht ernsthaft in die Marketingstrategien einzubeziehen. Von 1999 bis heute sei der Anteil der Internetnutzer von 16 auf 66 Prozent gestiegen. Die größte Nutzergruppe im Alter von 25 bis 55 Jahren entspreche dabei genau der Zielgruppe der Immobilienerwerber. In einem umfassenden Sinne verstehe man unter Marketing die marktorientierte Verwirklichung von Unternehmenszielen und die Ausrichtung des gesamten Unternehmens am Markt. Während jedoch im klassischen Marketing der Anbieter den passenden Kunden suche, verhalte sich beim Onlinemarketing der Fall genau umgekehrt. Es schaffe attraktive Pools, bei denen der Nutzer selbst über Zeit, Ort und Häufigkeit der Kontaktaufnahme entscheide. 85 Prozent aller Internetuser nutzen Suchmaschinen wie Google

oder Kataloge wie Yahoo. Für Anbieter gelte es daher, ihre Internetseiten so zu optimieren, dass die Suchdienste sie im Web besser fänden und sie ein besseres Ranking erhielten. Methodisch stünden hierfür Websiteoptimierung und Paid Listings zur Verfügung. Die Website lasse sich optimieren, indem möglichst viele treffende Keywords eingebaut und die eigene Seite möglichst häufig mit anderen Seiten verlinkt werde. Zudem könne der Anbieter eine Anzeige (Paid-Listing) schalten, die das Suchunternehmen kostenpflichtig so platziere, dass der Link auf das eigene Unternehmen möglichst häufig angeklickt werde. Als weitere Möglichkeiten der Kundenbindung dienten das Angebot von Call-Back-Formularen, RSS-Feeds, Podcast und der „Tell-A-Friend-Funktion“.



## Verleihung des DIA-Forschungspreises 2006

Gabriele Bobka

**Zum achten Mal verlieh die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg gemeinsam mit zahlreichen Gästen aus Immobilienwirtschaft und Forschung auf der Gewerbeimmobilienmesse Expo Real ihren Forschungspreis. Die Preisträger sind Dr. Thomas Harlfinger für seine Dissertation „Referenzvorgehensmodell zum Redevlopment von Bürobestandsimmobilien“ und im Segment Diplomarbeiten Britta Hermann zum Thema „Wohnungsmarktprognose 2020 für die Kreise und kreisfreien Städte Sachsens“ und Frank Rackensperger mit dem Beitrag „Investitionsanalyse börsennotierter Immobilienanlagevehikel – Quantifizierung der Renditeinflussfaktoren“.**

„Mit einer jährlichen Bruttowertschöpfung von rund 300 Milliarden Euro und über drei Millionen Arbeitsplätzen, die direkt und indirekt durch die Immobilienwirtschaft gesichert seien, habe die Branche einen großen Einfluss auf das Wirtschaftswachstum und die Beschäfti-

gung“, betonte der baden-württembergische Ministerpräsident Günther Oettinger bei der Preisübergabe. Die Akteure benötigten aufgrund der Besonderheiten von Immobilien als gerade nicht mobiles Gut einerseits und der zunehmenden Internationalisierung der Immobilienmärkte andererseits, profunde Kenntnisse aus vielen Bereichen. Eine enge Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft könne hier zukunftsweisende Weichen stellen. Er freue sich daher, die Forschungsergebnisse dreier junger Wissenschaftler der Immobilienwirtschaft mit dem DIA-Forschungspreis würdigen zu können. „In Deutschland unterliege die steigende Professionalisierung der Immobilienbranche vielen Einflüssen und Vergleichen aus anderen, insbesondere angelsächsischen Immobilienmärkten“, erläuterte Professor Heinz Rehkugler, Mitglied der Studienleitung. Während Deutschland im Bereich Aus- und Weiterbildung inzwischen über ein durchaus respektables Angebot auf hohem Niveau verfüge, greife dieser Trend in der



immobilienwirtschaftlichen Forschung erst langsam. Die Preisträger trügen mit ihrem Forschungsarbeiten dazu bei, die Immobilienwirtschaft auch in Deutschland als eigenständiges Forschungsgebiet zu etablieren. Die Arbeiten ragten durch ihre Aktualität, ihre Bereicherung der immobilienökonomischen Forschung und ihrem praktischen Nutzen besonders heraus.

„Der aktuelle Immobilienmarkt ist zunehmend durch das Redevlopment von Bestandsimmobilien geprägt“, erläuterte Professor Rehkugler. Insbesondere von Leerstand bedrohte oder bereits gekennzeichnete Gewerbe- und vor allem Bürobestandsimmobilien böten im Rahmen eines Redevlopments hohe Wertschöpfungspotenziale. Diese Entwicklung aufgreifend, stelle Dr. Thomas Harlfinger in seiner Dissertation aus der Perspektive des Projektentwicklers ein „Referenzvorgehensmodell zum Redevlopment von Bürobestandsimmobilien“ vor. Auf der Basis der dezidierten Analyse und empirischen Erhebung würden die möglichen Ausprägungen und die Gewichtungen der Wert schöpfenden Faktoren des Redevlopments verdeutlicht. Das entwickelte Modell stelle die optimale Vorgehensweise sowohl in der prä- als auch in der postakquisitorischen Phase der Projektentwicklung einer Bürobestandsimmobilie dar. Es umfas-





se objektbezogen die Entwicklung des Zielsystems sowie die Identifikation und Bewertung der Wert schöpfenden Faktoren. Darüber hinaus beinhalte das Modell Handlungsstrategien, die geordnet nach ihrem Kosten-Wirksamkeits-Verhältnis im Rahmen der Wertschöpfung angewendet werden sollten. Das entwickelte praxisbezogene Instrument unterstütze die intrinsische Motivation des Projektentwicklers im neuen Geschäftsfeld der Projektentwicklung von Bestandsimmobilien unter Berücksichtigung des Investitionsaufwands ein Maximum an Wertschöpfung zu erzielen.

„Kommt es im Zuge des demografischen Wandels zu einem Einbruch am Immobilienmarkt in Sachsen? Werden ganze Stadtviertel aufgrund eines Wohnungsüberangebotes leer stehen?“ Fragen wie diese habe Britta Herrmann in ihrer Diplomarbeit „Wohnungsmarktprognose 2020 für die Kreise und kreisfreien Städte Sachsens“ untersucht. Die Studie zielt darauf ab, den quantitativen Rahmen für den Wohnungsbedarf in Sachsen bezogen auf Kreise und kreisfreie Städte des Freistaates Sachsen bis zum Jahre 2020 abzuschätzen. Neben demografischen Daten habe die Autorin auch wohnungsmarktrelevante Daten zur ökonomischen Lage mit einbezogen, da die demografische Entwicklung einer Region maßgeblich einhergehe mit der wirtschaftlichen Entwicklung. Ausgehend von der jüngsten Bevölkerungsprognose des Statistischen Landesamtes aus dem Jahr 2003 habe sie mit einem regional auf die Kreise fokussierten modifizierten Prognosemodell Angebot und Nachfrage auf dem Sächsischen Wohnungsmarkt bis zum Jahr 2020 vorausgerechnet und ins Verhältnis gesetzt. Große Stärken dieses Modells seien der Rückgriff auf

zumeist öffentlich zugängliche Daten (nur die aktuellen Daten zum genehmigten und geplanten Rückbau basieren auf internen Erhebungen der Auftraggeber) und die Möglichkeit, unterschiedliche Annahmen über das künftige Bau- und Rückbaugeschehen in verschiedenen Szenarien einfach abzubilden. Kommunen, Kreisverwaltungen und Wohnungsunternehmen, die das Prognosemodell zur Vorbereitung strategischer Entscheidungen anwenden möchten, könnten die in der Studie getroffenen Annahmen zur Bauentwicklung, zur wirtschaftlichen Entwicklung und zur künftigen Haushaltsgröße schnell verändern und die Sensitivität des Wohnungsleerstands auf solche Faktoren testen. Trotz der rein quantitativen Ergebnisse des Prognosemodells würden so Entscheidungen zur Wohnungspolitik des Landkreises und zum Portfolio eines Wohnungsunternehmens auf einer wissenschaftlichen Grundlage und nicht allein aus dem Bauchgefühl heraus möglich. Die vorliegende Arbeit umfasse neben der Ableitung eines Rechenmodells und der Erläuterung wichtiger Annahmen der Berechnung, die Auswertung der prognostizierten Leerstandsentwicklung für ganz Sachsen und für die sächsischen Kreise im Vergleich auf der Grundlage von vier Szenarien. Für jeden Kreis stelle die Arbeit darüber hinaus die wichtigsten Aussagen zur Entwicklung des Wohnungsmarktes und der wichtigsten Einflussfaktoren zusammenfassend dar.

„Börsennotierte Immobilienanlagevehikel (BIAs) haben in den vergangenen Jahren international ein verstärktes Interesse erfahren“, sagte Professor Rehkugler. Zum einen hätten private sowie insbesondere institutionelle Investoren diese Vehikel als attraktive

Investitionsmöglichkeit entdeckt. Zum anderen würden immer mehr Institutionen die Verbriefung von Immobilienbeständen in Form von börsennotierten Immobilienanlagevehikeln als mögliche Finanzierungsform anerkennen. Frank Rackensperger untersuchte in seiner Diplomarbeit „Investitionsanalyse börsennotierter Immobilienanlagevehikel – Quantifizierung der Renditeinflussfaktoren“ für den Zeitraum 1990 bis 2004 mit Hilfe verschiedener statistischer Verfahren die Renditeinflussfaktoren für US-amerikanische sowie europäische BIAs. Der Fokus der Untersuchung liege hierbei auf eigenkapitalbasierten BIAs, zu welchen Immobilienaktiengesellschaften und REITs gezählt werden. Als Grundlage der statistischen Untersuchung dienten solche potenziellen Renditetreiber, welche bereits in Studien vergangener Jahre als kurs beeinflussende Größen identifiziert worden seien: Auf Immobilienbewertungen basierende Objektrenditen, Dividendenrenditen, Inflationsraten und Zinsraten. Weitere Indikatoren der Gesamtwirtschaft wie das Bruttosozialprodukt, die Arbeitslosenrate und die Industrieproduktion fänden in der Analyse ebenfalls Berücksichtigung. Die Datenbasis der statistischen Analyse bildeten die Zeitreihen der benannten potenziellen Renditeinflussfaktoren.

## Per Telefax oder Post

**Telefon:** 07 61 – 3 86 73-0  
**Telefax:** 07 61 – 3 86 73-33  
[www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)



**Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie**  
Eisenbahnstraße 56

79098 Freiburg

Name

Straße

PLZ/Ort

Telefon

Telefax

**Bitte schicken Sie mir unverbindlich ausführliche Unterlagen zu den angekreuzten Veranstaltungen:**

### Studiengang zum/r Betriebswirt/in

**Beginn:** September 2007  
**Dauer:** 2 Abende pro Woche über 6 Semester  
**Abschluss:** Betriebswirt/in (VWA)  
**Adressaten:** Dieser Studiengang ist insbesondere für Kaufleute konzipiert, die sich beruflich weiterentwickeln wollen  
**Voraussetzungen:** Abgeschlossene Berufsausbildung wie Kaufmannsgehilfenbrief, Meisterprüfung, sonstige Fachprüfung und berufliche Praxis

### Studiengang zum/r Finanzierungs- und Leasingwirt/in

**Beginn:** 17. September 2007  
**Dauer:** 4 Semester von je 14 Tagen  
**Abschluss:** Finanzierungs- und Leasingwirt/in (Diplom VWA)

### Studiengang Wirtschaftsförderer/in

**Beginn:** 12. November 2007  
**Dauer:** 2 Semester von je 14 Tagen  
**Adressaten:** Leitungs- und Führungspersonen in der kommunalen und regionalen öffentlichen Verwaltung; in Bauträger-, Makler- und Werbeberufen; Mitarbeiter von Wirtschaftsförderungsinstitutionen

### Studiengang Vertriebsmanagement

**Beginn:** 19. März 2007  
**Dauer:** 4 Kompaktsemester von je 14 Tagen (Frühjahr/Herbst)  
**Abschluss:** Handels- und Vertriebswirt/in (VWA)  
**Adressaten:** Handelsvertreter, Industrievertreter, Vertragshändler, Außendienstmitarbeiter aller Branchen

# Autorenportraits



## Gabriele Bobka

Gabriele Bobka studierte Geschichte, Germanistik und Politik an der Universität Mannheim, Kunstgeschichte und Philosophie an der Universität Heidelberg. Weiterbildung zur Immobilienwirtin (Dipl. DIA), Fachjournalistin und PR-Beraterin. Freie Wirtschaftsjournalistin, Chefredakteurin der Fachzeitschriften „Der Immobilienbewerber“ und „Input“ und Tutorin an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



## Dipl. Wirtschafts-Juristin Kathrin Distel

Dipl. Wirtschafts-Juristin Kathrin Distel studierte an der Fachhochschule Nürtingen Wirtschaftsrecht und erwirbt ihren MBA zum Thema Wissensmanagement an der Universität Linz in Österreich. Seit September 2004 ist sie als Beraterin bei dem Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH tätig. Ihre Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkte sind Wissensmanagement, Wissensbewertung, Bildungscontrolling und Qualifications.



## Prof. Dr. h.c. Hans-Hermann Francke

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



## Klaus J. vor der Horst

Klaus J. vor der Horst ist Jahrgang 1966. Studium der Sozialpsychologie in Konstanz und der Volkswirtschaftslehre in Konstanz und Freiburg i. Br. Arbeitsaufenthalte bei der Deutschen Bank und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Finanzwissenschaft und Monetäre Ökonomie bei Professor Dr. h.c. Hans-Hermann Francke. Geschäftsführer einer Softwarefirma im Bereich Business Intelligence. Lehrbeauftragter und langjähriger Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) Freiburg und an der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA).  
Korrespondenzadresse: vdh.consulting@web.de



## Dr. Markus Klimsch

Dr. Markus Klimsch wurde 1962 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten in Heidelberg und Freiburg und arbeitet seit 1992 als Rechtsanwalt in einer zivilrechtlich ausgerichteten Kanzlei in Freiburg. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind neben dem allgemeinen Vertragsrecht insbesondere die Bereiche Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht und Grundstücksrecht. Darüber hinaus ist er seit Jahren als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.



## Prof. Dr. Volker Steinhübel

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war Prof. Dr. Volker Steinhübel von 1989-1993 als Assistent an der Fachhochschule Nürtingen tätig. Seit 1995 ist er als Geschäftsführer des Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH in Nürtingen beschäftigt. Er ist in zahlreichen Projekten von Groß- und Mittelstandsunternehmen als Berater und Projektleiter eingebunden. Zu seinen Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkten gehören Strategieentwicklung und -umsetzung, Wertmanagement, Wissensbilanzierung und Controlling im Mittelstand. Im Jahre 2000 wurde Prof. Dr. Volker Steinhübel als Hochschullehrer an die Fernfachhochschule Riedlingen berufen und lehrt dort Betriebswirtschaftslehre und Controlling.

## Per Telefax oder Post

**Telefon:** 07 61 – 3 86 73-0  
**Telefax:** 07 61 – 3 86 73-33  
www.vwa-freiburg.de



### Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie

Eisenbahnstraße 56

79098 Freiburg

Name

Straße

PLZ/Ort

Telefon

Telefax

Bitte schicken Sie mir unverbindlich ausführliche Unterlagen zu den angekreuzten Veranstaltungen:

### Projektmanagement

**Beginn:** 20.04.2007 – 26.05.2007  
**Dauer:** 5 Wochenenden / insgesamt 50 Unterrichtsstunden  
Freitagabend und Samstagvormittag

Modul 1: Ziele und Voraussetzungen für Projekte  
Modul 2: Planung und Organisation von Projekten  
Modul 3: Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Projekten  
Modul 4: Führung und Kommunikation im Projekt-Team  
Modul 5: Projekt-Marketing

### Schwerpunktseminar Marketing

**Beginn:** 22.06.2007 – 21.07.2007  
**Dauer:** 5 Wochenenden / insgesamt 50 Unterrichtsstunden  
Freitagabend und Samstagvormittag

Modul 1: Direktmarketing, Kundenzufriedenheit, Empfehlungsmarketing, Beschwerdemanagement  
Modul 2: Marketing-Strategien  
Modul 3: Investitionsgütermarketing, Dienstleistungsmarketing  
Modul 4: Eventmarketing  
Modul 5: Marketing-Controlling

### Seminare

- |                          |  |                |
|--------------------------|--|----------------|
| <input type="checkbox"/> | <b>Das neue WEG-Recht für die Praxis und seine Folgen</b>  | 28.02.2007     |
| <input type="checkbox"/> | <b>Professionelle Telefongespräche<br/>– ich bin die Visitenkarte des Unternehmens</b>             | 12.03.2007     |
| <input type="checkbox"/> | <b>Das neue Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)<br/>– Auswirkungen auf die Personalpraxis</b> | 21.03.2007     |
| <input type="checkbox"/> | <b>Die neue Beleihungswertverordnung (BelWertV) und Ihre Auswirkungen</b>                          | 27.03.2007     |
| <input type="checkbox"/> | <b>Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchskräfte</b>                                     | 25.–26.04.2007 |