Horizonte20xx

DR. KLEIN Wohnungswirtschaftsplattform

02
2014
September

ÜBERREGIONALE ZEITUNG UND TAGUNG FÜR DIE WOHNUNGSWIRTSCHAFT

HOLLAND IN NOT?

Wohnimmobilienmarkt im Umbruch

RISIKOMANAGEMENT

Konsequenzen einer Zinswende

MANAGEMENT

Mit dem Lippenstift neue Mieter gewinnen

JETZT ANMELDEN

Horizonte20xx-Tagung
am 01. und 02.12.2014
Infos auf der Rückseite

JETZT ANMELDEN

Horizonte20xx-Tagung am 01. und 02.12.2014 Infos auf der Rückseite

Finanzen
04 Das aktuelle Niedrigzinsumfeld: Ursachen, Wirkungen und Auswege
06 Konsequenzen einer Zinswende für die Wohnungswirtschaft

Zinskommentar
08 Unruhe in der aktuellen Zinsentwicklung

Risikomanagement
10 Risikomanagement – Modetrend oder Zeitenwandel?
12 Kennen Sie Ihre aktuellen Beleihungsspielräume?

Immobilieninvestment
15 Professionalisierung voraus! – Anforderungen und Chancen bei Immobilientransaktionen
18 Datenräume: Transparenz und Struktur bei Immobilienverkäufen
19 Konversion: Chancen nutzen und mit Herausforderungen umgehen

Markt
22 Gedanken zum 60. Geburtstag von Dr. Klein
25 Gemeinsam mehr erreichen: Bürger-AG schafft günstigen Wohnraum
28 Wohnraumförderung um jeden Preis? Wohnungswirtschaft in den Niederlanden
32 Künftige Immobilienpreisentwicklungen: Prognoseverfahren vor Praxiseinführung

Management
34 Warum ist Big Data auch ein Thema für die Wohnungswirtschaft?
37 Verhandlungsführung: Wirtschaftsmediation in der Finanzwirtschaft
39 Kreativität: Mit dem Lippenstift neue Mieter gewinnen
41 Employer Branding – Wettbewerb um die besten Köpfe

Veranstaltungen
43 Veranstaltungsüberblick
43 Vorschau auf die Themen der nächsten Ausgabe
44 Horizonte2014 am 01. und 02. Dezember: Ein Auszug aus den Schwerpunktthemen der diesjährigen Veranstaltung

Was während einer Sommerpause passieren kann!

Vor meinem Sommerurlaub hielt ich bei verschiedenen Gelegenheiten Vorträge zum Risiko einer Zinswende. Und vor meinem Sommerurlaub Anfang August war die beste Kondition für eine Kapitalmarktfinanzierung mit zehnjähriger Zinsbindung 1,93 Prozent p.a. In meinen Vorträgen vertrat ich die Auffassung, dass es nun nicht mehr wirklich viel weiter runter gehen könne. Nach meinem Urlaub, kaum drei Wochen später, lag die Kondition bei 1,70 Prozent p.a. Und vielleicht geht es noch weiter nach unten? Aber schon rein mathematisch (keiner wird wohl ernsthaft glauben, dass man für eine Kreditaufnahme keine Zinsen zahlen muss) können sich die Zinsen nicht mehr viel weiter abwärts bewegen.

Mit dem Thema Zinswende hat sich auch das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) aus Köln beschäftigt und im Juni dieses Jahres eine sehr lesenswerte Studie veröffentlicht. Einen Abstrakt dieser Studie können Sie gleich im Anschluss an dieses Editorial lesen. Eins sollte uns aber bewusst sein: Es stellt sich nicht die Frage, ob die Zinswende kommt, sondern wann. Die Folgen hieraus werden Wohnungsunternehmen erst nach Jahren, dann aber umso deutlicher, spüren. Auch diese Seite beleuchten wir in dieser Ausgabe und stellen die wirtschaftlichen Konsequenzen anschaulich an einem Beispiel auf Seite 6 dar. Dass Renditeorientierung und Transparenz und die Sicht auf Wohnimmobilien als ein „soziales Gut“ sich nicht ausschließen, zeigt unser Interview mit dem Gründer der Tübinger Nestbau AG, Gunnar Laufer-Stark, ab Seite 25. Die ganz anderen aktuellen Schwierigkeiten für Wohnungsunternehmen in den Niederlanden illustrieren wir in unserem Artikel ab Seite 28.

Wir haben es nicht groß gefeiert, sind dennoch ein wenig stolz: Im Juli dieses Jahres ist Dr. Klein 60 Jahre alt geworden. Was 1954 in Lübeck mit einer Hand voll Menschen begann, ist im Laufe der Jahrzehnte so erfolgreich geworden, dass im Konzern mittlerweile fast 600 feste Mitarbeiter und zusätzlich fast 700 freiberufliche Berater tätig sind. Ein aus unserer Sicht wichtiges Erfolgsgeheimnis erläutern wir ab Seite 22. Gerade in den letzten Jahren war es auch viel kreative Energie, die uns immer wieder einen Entwicklungsschritt nach vorne gebracht hat. Mit Kreativität erfolgreich bei Kunden und Mitarbeitern – lesen Sie hierzu auch unseren Artikel ab Seite 39.

Kreative Energie versuchen wir jedes Jahr auf unserer Horizonte20xx-Veranstaltung zu vermitteln. Die Einladung für den 01./02. Dezember sollten Sie bereits vor Kurzem erhalten haben. Falls nicht, schauen Sie doch einfach mal unter www.horizonte20xx.de. Hier finden Sie das komplette Programm und können sich auch gleich anmelden. Einen ersten Einblick erhalten Sie auf Seite 44. Wir freuen uns auf ein Wiedersehen in Berlin!

Herzlichst Ihr

Hans Peter Trampe

IMPRESSUM
Herausgeber und Verlag: Dr. Klein & Co. AG, Klosterstraße 71, 10179 Berlin / Tel.: 030 420 86 -12 00 / Fax: -12 98 / www.drklein.de / horizonte20xx@drklein.de
V.i.S.d.P.: Hans Peter Trampe / Verantwortlich: Stephan Bachhuber / Redaktion und Konzept: Nadine Winkelmann, Sven Westmattelmann
Layout: Anja Teßmann, www.anja-tessmann.de / Druck: Tapper & Freie / Auflage: 2.700 Exemplare / Erscheinungsweise: 2 Exemplare im Jahr
Bildnachweise: Fotolia: Titel, Seite 2, 4, 7, 11, 13, 14, 17, 24, 29, 32, 33, 34, 37, 38, 40 / Dr. Klein: Seite 3, 22-23, 35-36 / Bundesanstalt für Immobilienaufgaben: Seite 20 / Nestbau AG: Seite 25-26 / Eigen Haard: Seite 30 / HaPe_Gera: Seite 41 / Classic Remise Berlin: Seite 44

URSACHEN, WIRKUNGEN UND AUSWEGE

Das aktuelle Niedrigzinsumfeld

Eine Zusammenfassung der Studie von Jürgen Matthes, IW Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Die Rettungspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) hat in Deutschland zu historisch niedrigen Zinsen geführt. Sie birgt aber zunehmende Gefahren für eine nachhaltige wirtschaftliche Erholung und die Stabilität des Finanzsystems. Gleichzeitig belastet die dauerhafte Niedrigzinsphase die Spar- und Vorsorgemöglichkeiten der Bürger und besonders die private Altersvorsorge. Das Niedrigzinsumfeld kann Finanzmarktakteure dazu veranlassen, auf riskantere Anlageformen auszuweichen. Daher werden die Rufe nach einem Ausstieg aus der Niedrigzinsphase immer lauter. Vor diesem Hintergrund haben Dr. Markus Demary und Jürgen Matthes, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW Köln), im Rahmen einer Studie für den Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) analysiert, ob und wie ein zeitnaher Ausstieg aus der Niedrigzinsphase erfolgen sollte.

Die vergangenen Jahre waren durch außergewöhnliche Entwicklungen geprägt. Denn vielschichtige Krisen traten auf und verstärkten sich gegenseitig: Die globale Finanzkrise 2008 schwächte die Banken und Staaten auch im Euroraum. Die EZB hat auf diese Krisenballung mit außergewöhnlichen Maßnahmen reagiert. Realwirtschaft, Konjunktur und Banken konnten vor einem Abgleiten in die ökonomische Katastrophe bewahrt werden. Ein Preis dafür war das andauernde Niedrigzinsumfeld.

Die Bedingungen für eine Zinswende haben sich verbessert

Eine wichtige Voraussetzung für eine Zinswende ist, dass sich die Wirtschaftslage in der Eurozone normalisiert. Das extrem niedrige Zinsniveau bedeutet, dass Zinserhöhungen bereits nötig sind, wenn sich das gesamtwirtschaftliche Umfeld beruhigt und nicht erst, wenn Inflationsdruck aufkommt. War die Wirtschaft im Euroraum im Jahr 2012 noch um 0,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr geschrumpft, rechnen die Prognostiker für die Jahre 2014 und 2015 mit Wachstumsraten von 1 bis 1,5 Prozent. Damit bleibt der Aufschwung zunächst noch recht verhalten; erfasst aber auch die ehemaligen Krisenländer (GR, I, IRL, P, E). Wichtig ist nun, dass sich der Aufschwung selbst zu tragen beginnt.

Erfolgreiche Anpassungsprozesse

Hinter den derzeit sehr niedrigen und teils sinkenden Inflationsraten in den ehemaligen Krisenländern stehen in erster Linie sinkende Energiekosten sowie ein gesunder Anpassungsprozess (z. B. sinkende Lohnstückkosten), der die Wettbewerbsfähigkeit verbessert. Daher sind Deflationssorgen überzogen, auch wenn die EZB die weitere Entwicklung genau beobachten muss.

„Wenn sich die wirtschaftliche Entwicklung wie erwartet weiter stabilisiert, sollte die EZB die Zinswende sanft, also zunächst in sehr kleinen, aber häufigeren Zinsschritten ab etwa Mitte 2015 einleiten."

Bankensektor stabilisiert sich

Die EZB hat mit ihrer unkonventionellen Geldpolitik auch auf die Schwäche der Banken reagiert. Eine Zinswende setzt daher voraus, dass sich auch hier eine hinreichende Stabilisierung zeigt. Tatsächlich gibt es auch im Bankensektor der Eurozone wichtige, wenngleich noch nicht ausreichende Fortschritte. Die Finanzierungsbedingungen der Banken haben sich deutlich verbessert, weil die hohen Risikoaufschläge gesunken sind. Dahinter steht vor allem eine deutliche Stärkung der Kapitalbasis der Banken. Allerdings bestehen vor allem in den ehemaligen Krisenländern weiterhin erhebliche Probleme mit notleidenden Krediten, die im Gefolge der tiefen Rezessionen weiter zunahmen. Vor diesem Hintergrund hat sich die Fragmentierung im europäischen Bankensektor bislang nur teilweise zurückgebildet. Die Bilanzprüfung und der anstehende Stresstest der EZB dürften hier aber für entscheidende weitere Fortschritte sorgen.

Geringe Gefahr von fiskalischer Dominanz

Manche Beobachter warnen angesichts hoher staatlicher Schuldenstände davor, dass die EZB ihr Primärziel der Preisstabilität möglicherweise der staatlichen Solvenzsicherung unterordnen und daher die Zinsen zu lange zu niedrig halten könnte. Diese Gefahr fiskalischer Dominanz ist sicherlich nicht ganz von der Hand zu weisen, sollte aber auch nicht übertrieben werden. Die Berechnungen des IW Köln zeigen: Unter den absehbaren ökonomischen Bedingungen für das Jahr 2015 erscheinen die Schulden in den meisten ehemaligen Krisenländern bei einer Finanzierung über den Markt als tragfähig. Das liegt vor allem an der Rückkehr des Wachstums, aber auch an weiter sinkenden Fiskaldefiziten und niedrigeren Staatsanleihezinsen in den ehemaligen Krisenländern. Die EZB könnte daher die Zinsen in den kommenden Jahren auf ein Niveau von 2 Prozent anheben, ohne die Schuldentragfähigkeit in der Breite zu gefährden.

Reformbedarf bei Privatinsolvenzen und Banken-Rekapitalisierung

Die hohe Verschuldung bei privaten Haushalten und nichtfinanziellen Unternehmen bleibt ebenfalls vorerst eine erhebliche ökonomische Last. Hier geht es um einen dosierten und möglichst wenig wachstumsschädlichen Schuldenabbau. Dazu sollten die privaten Insolvenzverfahren in einigen Ländern reformiert werden. Und die Banken müssen uneinbringliche Forderungen konsequenter abschreiben. Dies ist nach der Erfahrung in Japan mit seinen Zombie-Banken wichtig dafür, dass Banken wieder neue Kredite vergeben können. Weil durch die Abschreibung notleidender Kredite neue Löcher in den Bankbilanzen drohen, muss die konsequente Rekapitalisierung der Banken eine hohe wirtschaftspolitische Priorität haben.

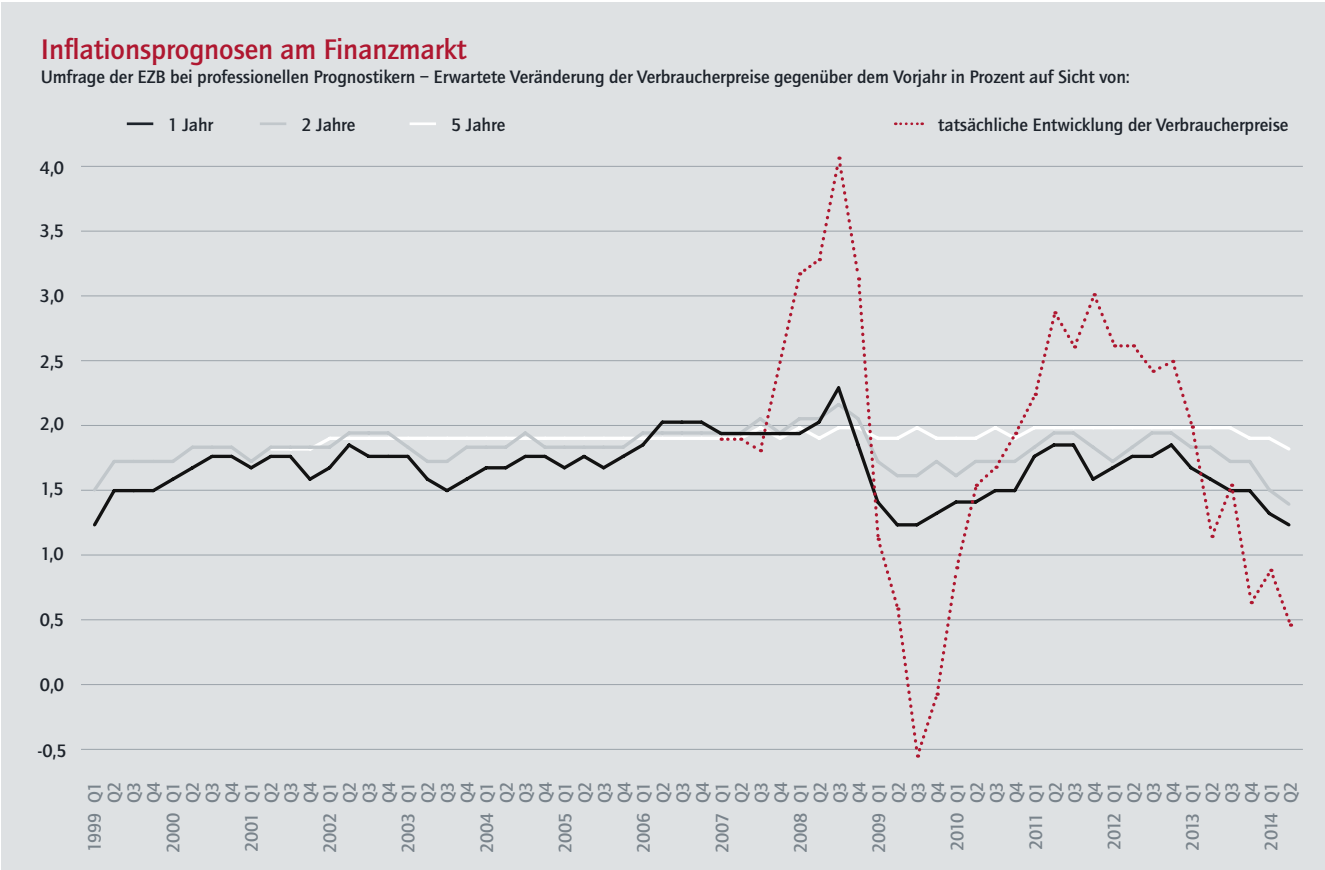
Die EZB sollte eine sanfte Zinswende gestalten

Alles in allem haben sich die Voraussetzungen für den Ausstieg aus der unkonventionellen Geld- und der Niedrigzinspolitik deutlich verbessert. Zudem neigen aufgrund der zuletzt noch expansiver gewordenen Geldpolitik manche Finanzmarktakteure zu fragwürdigem Risikoverhalten, das zum Keim einer neuen Krise zu werden droht. Das IW Köln plädiert daher für eine vorsichtige Zinswende im zweiten Halbjahr 2015 – vorausgesetzt, die Erwartungen an eine in der Breite anziehende Konjunktur und wieder höhere Inflationsraten verfestigen sich. Entscheidend ist dabei allerdings, dass die Finanzmärkte nicht von der Zinswende überrascht werden und deshalb überreagieren, wie im Mai 2013 in den USA. Um eine übermäßige Belastung der wirtschaftlichen Entwicklung zu verhindern, dürfen die Langfrist-Zinsen nicht zu schnell steigen. ■

→ **Die Studie „Das aktuelle Niedrigzinsumfeld: Ursachen, Wirkungen und Auswege" (96 Seiten) erhalten Sie direkt beim IW Köln unter *www.iwkoeln.de* oder senden Sie eine E-Mail an iwstudie@*horizonte20xx.de***

FAZIT

Ein Hauptergebnis der IW Studie ist, dass der Ausstieg aus dem extremen Niedrigzinsumfeld zwar noch nicht unmittelbar bevorsteht, sich die Bedingungen für eine Normalisierung der Geldpolitik inzwischen aber deutlich verbessert haben. Die EZB sollte sich – so die Empfehlung des IW Köln – baldmöglichst mit dem Konzept für einen schonenden Ausstieg aus der ultra-expansiven Geldpolitik befassen. Wenn sich die wirtschaftliche Entwicklung wie erwartet weiter stabilisiert, sollte sie die Zinswende sanft, also zunächst in sehr kleinen, aber häufigeren Zinsschritten ab etwa Mitte 2015 einleiten. Die im weiteren Verlauf der Erholung vergrößert werden können. Wichtig ist zudem, die Märkte mit einer aktiven Kommunikation rechtzeitig auf Zinserhöhungen vorzubereiten, um Verunsicherung und unerwünschte Marktreaktionen zu vermeiden.



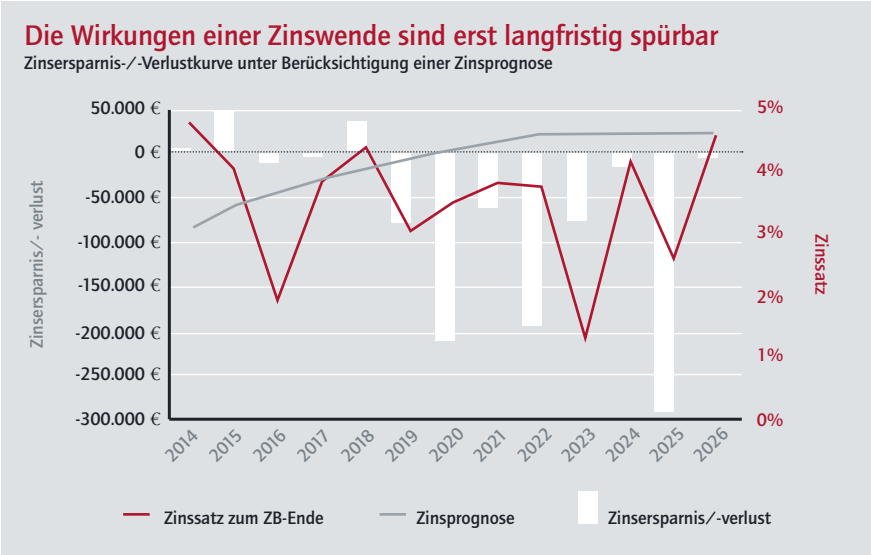
RISIKOMANAGEMENT

Konsequenzen einer Zinswende für die Wohnungswirtschaft

Von Hans Peter Trampe

Das Wort Zinsänderungsrisiko hat die Branche in den letzten Jahren verlernen dürfen. Abgesehen von einigen Schwankungen ist das langfristige Zinsniveau seit 25 Jahren stetig bergab gegangen. Dies hatte zur Folge, dass sowohl die Zinsaufwandsquote als auch die Durchschnittsverzinsung des Kreditportfolios in den Unternehmen kontinuierlich gesunken ist. Betrachtet man aber die Durchschnittsverzinsung eines Wohnungsunternehmens, so liegt diese häufig noch bei rund 4 Prozent – obwohl aktuelle Zehnjahresfinanzierungen für unter 2 Prozent abgeschlossen werden können. Der Grund hierfür ist einfach. Durch die langfristige Zinsbindung wirkt der Rückgang der Zinsen erst allmählich. Erst wenn über zehn Jahre ein Zinsniveau von 2 Prozent herrschen würde, würde die Durchschnittsverzinsung auf dieses Niveau sinken.

Was bei einem langfristigen Zinsrückgang, so wie wir ihn gerade erleben, zwar bedauerlich ist, ist bei einem langfristigen Zinsanstieg gefährlich. Die Konsequenzen einer Zinswende nach oben würde ein Wohnungsunternehmen erst in vielen Jahren zu spüren bekommen. Der gleiche Effekt – die verzögerte Reaktion auf den Zinsrückgang – wirkt sich umgekehrt genauso aus. Die Grafik rechts verdeutlicht das Problem. Die graue Kurve stellt eine Zinsprognose dar, die von heute 3 Prozent bis zum Jahre 2022 langsam auf 4,5 Prozent ansteigt und dort auf diesem Niveau verbleibt. Die rote Kurve zeigt die jeweilige Durchschnittsverzinsung bei einem Wohnungsunternehmen in dem entsprechenden Jahr an. Interessant sind nun die weißen Balken: Hier wird dargestellt, wie sich der Zinsaufwand in dem jeweiligen Jahr verändert, wenn die dann fälligen Darlehen zu dem in der Zinsprognose angenommenen Zinssatz prolongiert werden. Ist dies in den nächsten fünf Jahren noch relativ neutral, so sind ab 2019 zum Teil signifikante Anstiege der Zinsaufwendungen zu verzeichnen. Dabei muss bedacht werden, dass hier nur die Veränderung im jeweiligen Jahr dargestellt wird – keine kumulierten Werte. ■



Quelle: Chart aus der Portfoliomanagementsoftware myWoWi der Dr. Klein & Co. AG

SCHON GEWUSST, DASS ...

sich eine 10-jährige Zinsfestschreibung im Jahr 2007 im Durchschnitt auf 5,03 Prozent p. a. belief, heute hingegen ein Forwarddarlehen bei einer Auszahlung im Jahr 2017 mit 10-jähriger Zinsfestschreibung für nur 2,40 Prozent p. a. zu haben ist?

„Es wird deutlich, dass eine heutige Zinswende bei den Wohnungsunternehmen erst in vielen Jahren ankommen wird, dann aber umso heftiger."

FAZIT

Es wird deutlich, dass eine heutige Zinswende bei den Wohnungsunternehmen erst in vielen Jahren ankommen wird, dann aber umso heftiger. Daher sollte heute genau überlegt werden, für welche Jahre Zinssicherung bei welchen Darlehen betrieben werden soll. Unsere Empfehlung lautet, Zinssicherung mit geeigneten Instrumenten wie zum Beispiel Forwarddarlehen oder Bausparverträgen für Jahre mit hohen Prolongationsvolumen und/oder für Darlehen mit niedriger Verzinsung (zum Beispiel KfW-Darlehen) vorzunehmen. Nur so können die Zinsänderungsrisiken der Zukunft minimiert werden und Gefahren für ein Wohnungsunternehmen abgewendet werden.

Unruhe in der aktuellen Zinsentwicklung

Von Hans-Joachim Dübel, Finpolconsult[1]

Der fundamentale Trend bleibt intakt…

Anfang September erreichten die Zinsen von 10-Jahres-Bundesanleihen mit 0,96 Prozent ein neues Rekordtief. Seit dem letzten Zinshoch im Oktober 2008, dem Beginn der Finanzkrise, sind bereits fast sechs Jahre vergangen.

Und der Abwärtstrend sieht zunächst intakt aus. Die letzten starken Zinssenkungen dauerten von der Wiedervereinigung Ende 1990 bis Anfang 1999, mehr als 8 Jahre. In Japan halten sie sogar seit 23 Jahren an (vgl. Abbildung). 10-Jahreszinsen nahe Null sind auch in Deutschland in Zukunft nicht undenkbar. Bei zweijährigen Bundesanleihen ist es heute schon soweit.

Auf das Zinsniveau drücken in Europa fundamentale Faktoren: eine schwache Investitionstätigkeit und ungelöste Schuldenprobleme nach geplatzten Kreditblasen sowie politische Fehllenkungen. Geringe Investitionen sind eine direkte Folge geplatzter Blasen, nachdem sich die von Krediten befeuerten Wachstumsraten als unhaltbar erwiesen haben. Hohe Schuldenstände von Haushalten und Unternehmen hemmen die Kreditnachfrage zusätzlich. Dort, wo Schulden niedrig sind oder Restriktionen umgangen werden – vor allem beim Staat – kann in nennenswertem Umfang investiert werden. Das niedrige Zinsniveau begünstigt aber neuerliche Fehllenkungen – Beispiele Energiewende oder neue Militärausgaben -, deren fehlende Rendite auch in Zukunft niedrige Zinsen bedingt.

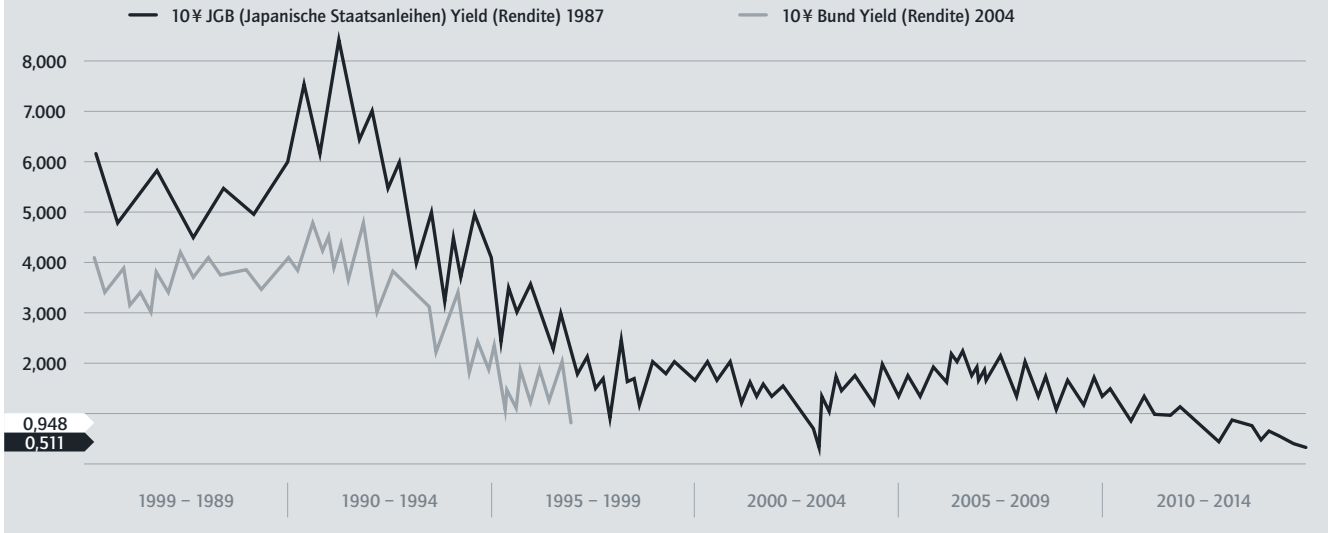
…aber zwischenzeitliche Zinsschocks sind zunehmend wahrscheinlich…

Trotz eines wohl langfristig niedrigen Zinsniveaus gibt es kurzfristig für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft und ihre Finanzierer keinen Grund zur Entwarnung. Denn vor allem zwei Akteure halten die Zinsen kurzfristig niedrig – die Europäische Zentralbank und der deutsche Staat – indem sie einen Großteil der Risiken am europäischen Anleihenmarkt von den Investoren übernehmen. Aus dieser Konstellation ergeben sich reichliche Potenziale für Zinssteigerungsschocks.

So kann die EZB bei einem Anspringen der Konjunktur ihr Bilanzwachstum verringern. Angesichts ihrer hohen Volumina ist das aber nur schwer zu managen und kann die Zinsen sprunghaft erhöhen. Ferner könnten die Anbieter von Rohstoffen wie Öl und Gas bei anhaltendem Wachstum der Zentralbankbilanz ihre Preise erhöhen und damit wie in den 70er Jahren Inflation und steigende Zinsen bewirken. Bei den wenig transparenten Staatsschulden kann es, wie schon die Eurokrise gezeigt hat, zu abrupten Stimmungswechseln bei Investoren kommen. Seit einigen Tagen bewegen sich so die Zinsen deutscher Staatsschulden bei fallendem Euro wieder in Richtung der US-amerikanischen, nach oben. Langfristig trifft die langsame Auflösung der Vermögen durch eine alternde Gesellschaft insbesondere Staatsanleihen.

Wird der deutsche Staatsanleihenmarkt japanisch?

Deutsche und japanische Zinsentwicklung von Staatsanleihen mit 10 Jahren Restlaufzeit, zeitversetzt um 17 Jahre

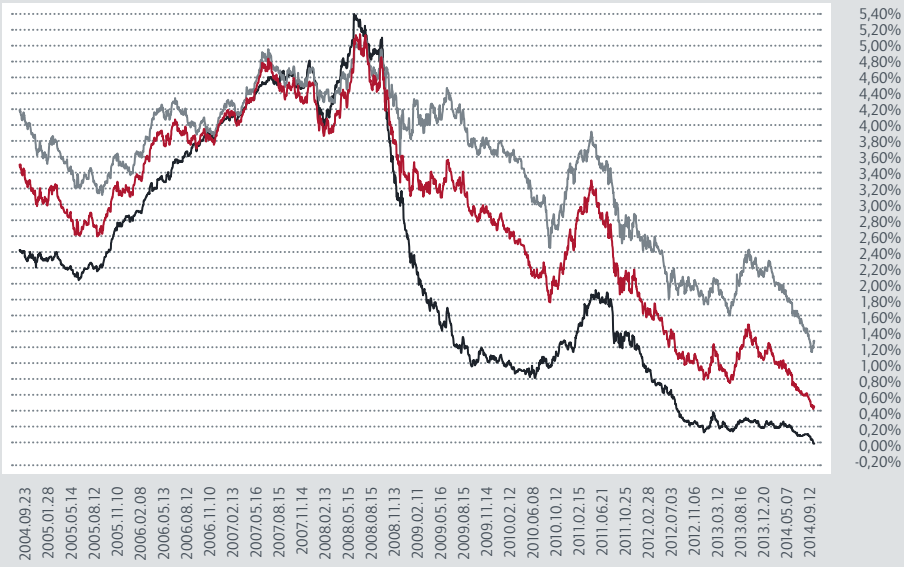


Quelle: http://www.zerohedge.com/news/2014-08-25/japanification-europe

[1] Der Autor ist internationaler Berater für Finanzsektorentwicklung und -regulierung.

ZINSENTWICKLUNG

(DGZF-BANKENEINSTAND)



HOCH:

5,10% (23.07.08)
5,17% (02.07.08)
5,40% (09.06.08)

TIEF:

1,14% (01.09.2014)
0,42% (08.09.2014)
-0,04% (12.09.2014)

DURCHSCHNITT:

3,48%
2,91%
2,21%

LAUFZEITEN:

10 Jahre
5 Jahre
1 Jahr

→ Sie möchten regelmäßig über die Zinsentwicklung informiert werden? Dann melden Sie sich zu unserem monatlichen Newsletter „Kapitalmarktinformationen" an, indem Sie eine E-Mail an *zinsnewsletter@horizonte20xx.de* schreiben.

Auch in Deutschland nicht zu unterschätzen ist schließlich das Risiko einer Hauspreisblase. Dabei könnte es trotz niedrigem Verschuldungsniveau zu schlagartig erhöhtem Risikobewusstsein bei Kreditgebern kommen, wie derzeit in den Niederlanden zu beobachten. Regionale Preiseinbrüche könnten zum gleichen Ergebnis führen. Schon jetzt folgen die Konditionen für Pfandbriefe und Hypothekarkredite zwar den Bundzinsen abwärts, gleichzeitig sind die Margen aber in den letzten Jahren deutlich angestiegen.

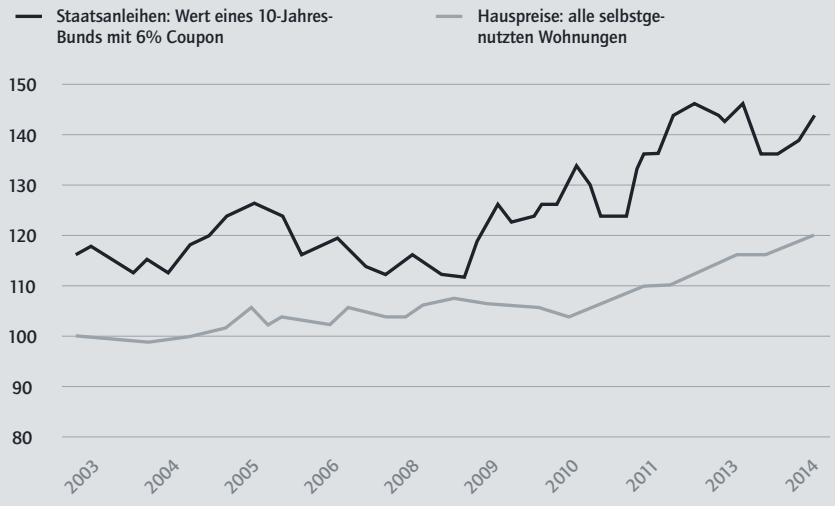
... und dies erfordert von Investoren und Finanzierern große Vorsicht...

Ohne großangelegte Schuldenschnitte, die das Wachstum in Europa wieder deutlich erhöhen und die Kreditrisiken mildern, wird der sichere Hafen deutscher Anleihen und damit auch Kredite an die Wohnungswirtschaft bei Investoren gefragt bleiben. Die Zeiten bleiben trotzdem unruhig. Die Wahrscheinlichkeit größerer Zinsschocks wächst, je länger die Niedrigzinsphase anhält und damit auch Fehllenkungen der Ersparnisse begünstigt. Und ihre bilanziellen Auswirkungen werden mit der Zeit dramatischer (vergleiche auch Artikel Seite 12).

Für Finanzierer und Investoren bedeutet dies gleichermaßen die Notwendigkeit eines vorausschauenden Aktiv-Passiv-Managements. Passendes Fristenmatching wird immer wichtiger, denn extreme Laufzeiten bei niedrigen Zinsniveaus bedeuten, dass schon kleine Zinsänderungen die Bonität gefährden. Auch bleibt die Zinsstrukturkurve vorerst relativ steil. Daher ist die Versuchung groß, nur auf kurzfristige Zinsen zu setzen und inkongruent zu finanzieren. Ihr sollte widerstanden werden! Langfristige Zinsbindungen, Zinsswaps und Zinsforwards sind kein Luxus, sondern derartige Absicherung ist eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zur Sicherung der Nachhaltigkeit bei Banken und wohnungswirtschaftlichen Unternehmen. ■

Staatsanleihen und Hauspreise weitgehend synchron

Kurse von Staatsanleihen und Hauspreise seit 2003



Quelle: Staatsanleihen - Deutsche Bundesbank, Bank für internationalen Zahlungsausgleich, Berechnungen von Finpolconsult. / Anmerkungen: Staatsanleihen – Wert eines 10-Jahres-Bunds mit 6% Coupon. Hauspreise – alle selbstgenutzten Wohnungen.

VERSICHERUNGEN

Risikomanagement – Modetrend oder Zeitenwandel?

Von Guido Raasch

Ein vorausschauendes Risikomanagement erfordert eine stetige Überprüfung der eigenen Risikosituation und die Anpassung an sich verändernde Markt- und Gesetzeslagen. Eine besondere Stellung nimmt in diesem Zusammenhang der Versicherungsschutz ein. Hierfür gibt es derzeit keine verpflichtenden Maßnahmen für Wohnungsunternehmen, wie es in anderen Bereichen bereits der Fall ist. Da die Haftung der Geschäftsleiter jedoch klar gesetzlich geregelt ist, entsteht hier ein weites Feld für Risikopotenziale. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie mit einigen Maßnahmen diese Risiken vorausschauend strukturiert und kostenoptimal gesteuert werden können.

Status Quo im Versicherungsmanagement

Versicherungsverträge bestehen in jedem Wohnungsunternehmen. Der Wahl der Versicherungspartner und der Qualität der Beratung, der Dokumentation getroffener Entscheidungen, der Auswahl der Produkte und der Tiefe der Marktübersicht wird dabei sehr unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Eines ist jedoch für alle Unternehmen gleich: Das Fehlen geeigneter Absicherung oder die falsche Produktauswahl auf Grund unzureichender Recherche kann hohe Kosten verursachen. Oft liegt das Haftungsrisiko durch eine Fehlentscheidung für die Geschäftsleitung nicht im letztendlich abgeschlossenen Versicherungsvertrag, sondern bereits im Auswahlprozess von Berater und Produkt.

Auswahlprozess des Beraters

Es gibt im Wesentlichen drei mögliche Strategien bei der Auswahl des entsprechenden Geschäftspartners. Entweder entscheidet man sich für einen Versicherungsagenten, der im Direktkontakt mit einem einzigen Versicherer mit seinen Produkten die gesamten Risikopotenziale des Wohnungsunternehmens abdeckt. Vorteilhaft ist hierbei, dass man einen Ansprechpartner hat, der das Unternehmen und die handelnden Personen sowie die Prozesse gut kennt. Nachteil ist die eingeschränkte, produktabhängige Beratung eines einzelnen Versicherers. Die zweite Möglichkeit ist die Aufteilung des Portfolios auf mehrere Versicherer. Dies stärkt den Wettbewerb, erfordert aber eine hohe Fachkompetenz und den notwendigen Marktüberblick beim Wohnungsunternehmen. Die dritte Variante ist die Zusammenarbeit mit einem branchenversierten Versicherungsmakler. Sie bietet eine Haftungsminimierung aufgrund der gesetzlich geregelten Haftungsübernahme durch den Versicherungsmakler. Gleichfalls erfordert diese Variante eine enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit und ein großes Maß an Vertrauen von beiden Seiten.

Risikoanalyse

Die Definition der Risikopotenziale ist der wesentliche Faktor für ein vorausschauendes und professionelles Management. Die Sachwerte und Tätigkeitsbereiche müssen in regelmäßigen Abständen definiert werden, um dann am Markt entsprechende Versicherungslösungen abzufragen. Hierbei empfiehlt es sich, die verschiedenen operativen Geschäftsfelder dem Berater aufzuzeigen und im Anschluss gemeinsam mögliche Risiken und Haftungsszenarien offen zu diskutieren.

Verlaufsbetrachtung von Schaden und Beitrag

Eine stetige Betrachtung des Schaden- und Beitragsverlaufes der Gebäudeversicherung und eine gleichzeitige Analyse der Gründe und Entwicklungen der Schäden ist ein notwendiges Instrument, um für Gespräche mit den Versicherungsgesellschaften gut gewappnet zu sein. Die entsprechenden Daten liefern der Versicherer oder der Versicherungsmakler.

Marktübersicht/Ausschreibung

Auf Grundlage der Risikoanalyse steht im Anschluss die Überprüfung des bestehenden Versicherungskonzeptes auf Optimierungsbedarf und -möglichkeit an. Erster Ansprechpartner sollte immer der bisherige Risikoträger sein, sofern nicht grundsätzliche Dinge gegen eine Fortführung der Zusammenarbeit sprechen. Die Erweiterung des bestehenden Konzeptes in Sachen Leistungsumfang und Prozessgestaltung sowie der Abgleich mit Alternativangeboten des Marktes dienen dann zur Erstellung einer Handlungsempfehlung für den weiteren Auswahlprozess. Wichtig ist, dass bei der Entscheidung für ein Versicherungsprodukt nicht allein der günstigste Preis ausschlaggebend sein darf. Maßgebend sollte immer das Preis-/Leistungsverhältnis sein.

Dokumentation

Seit der Vermittlerrichtlinie aus dem Jahr 2009 sind Versicherungsmakler verpflichtet, eine Dokumentation über die geführten Gespräche und Handlungsempfehlungen zu erstellen und dem Kunden auszuhändigen. In dieser Dokumentation sind idealerweise die Entscheidungen für oder gegen Versi-

cherungslösungen oder Änderungsangebote nachvollziehbar begründet. Auch Schadenmeldungen, Schadenablehnungen und Markttendenzen können im Rahmen der Gesprächsprotokolle schriftlich festgehalten werden. Diese Protokolle sind für Wohnungsunternehmen wichtige Dokumente. Sie können als Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsleitung dienen und minimieren damit die Haftung des Vorstandes oder Geschäftsführers. Das Haftungsrisiko für die ausgesprochene Handlungsempfehlung trägt der beratende Versicherungsmakler.

Regelmäßiger Check

Für die Feststellung der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung müssen sich Wohnungsgenossenschaften gemäß § 53 des Genossenschaftsgesetzes sowie mittlere und große Kapitalgesellschaften gemäß § 316 ff. HGB regelmäßig einer Prüfung unterziehen. Geprüft werden die Geschäftstätigkeiten unter Einbeziehung von Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht sowie die Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung des Unternehmens. Das Thema Versicherungsprodukte und Versicherungsmanagement wird hierbei – wenn überhaupt – meist nur am Rande erwähnt.

Die ergänzende Lösung ist eine fachlich fundierte Analyse, die die Stärken und Schwächen der bestehenden Versicherungskonzeption aufdeckt. Im Wesentlichen also die vorstehend beschriebenen Punkte der Risikoanalyse, Verlaufsbetrachtung und Marktübersicht. Wenn vom Wohnungsunternehmen kein dauerhaftes Maklermandat vergeben ist, kann dies auch im Rahmen einer Honorarberatung von einem professionellen Analysten, wie z. B. Dr. Klein, erbracht werden.

Zusammenfassend gibt es einige verschiedene Instrumente, mit denen man ein modernes Risikomanagement dauerhaft darstellen kann. Sicher ist, dass es sich nicht um einen kurzfristigen Modetrend, sondern um einen bereits vollzogenen Zeitenwandel handelt. Die Anspruchsmentalität externer oder auch interner Gremien hat sich seit geraumer Zeit verändert und erfordert ein bestmögliches Risikomanagement in allen Bereichen. ■

SCHON GEWUSST, DASS ...

Sie durch eine Versicherungsanalyse Kosten und Risiken minimieren können? Eine Analyse zeigt Ihnen die aktuellen Risikopotenziale Ihrer Sachwerte und Ihrer Geschäftstätigkeiten auf. Der bestehende Versicherungsschutz wird dahingehend überprüft, inwieweit er im Rahmen des gewählten Konzeptes, des Umfangs und der Preisgestaltung mit der Risikosituation Ihres Unternehmens übereinstimmt. Doppelversicherungen, Überschneidungen oder auch Versicherungslücken werden ersichtlich. Eine Betrachtung Ihres Schadenmanagements mit Darstellung der Schadenverläufe ist ebenfalls empfehlenswert. Detaillierte Handlungsempfehlungen sowie eine Präsentation der Projektergebnisse auf Augenhöhe dürfen Sie von einer professionellen Analyse erwarten. Auf diese effiziente Weise erhalten Sie wichtige Erkenntnisse über notwendige Anpassungen des Versicherungsmanagements Ihres Unternehmens. Nutzen Sie für eine Analyse in jedem Fall einen Experten der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

RISIKO-INVENTUR IM FOKUS

Kennen Sie Ihre aktuellen Beleihungsspielräume?

Von Hendrik Cornehl

Jedes Wohnungsunternehmen ist gewissen Risiken ausgesetzt. Die Art der Risiken ändert sich eher selten. Die Ausprägung der Risiken hingegen unterliegt einem ständigen Wandel. Insbesondere Risiken rund um die Fremdfinanzierung vollziehen diesen Wandel zwar langsam, teils aber mit einschneidenden Folgen für die Liquidität und Finanzierbarkeit des Unternehmens. Natürlich resultieren diese aus einer Vielzahl von Faktoren – sie hängen aber nicht zuletzt essentiell von den Immobilien und deren Beleihungswerten ab. Grund genug, die Überprüfung der Verkehrs- und Beleihungswerte auch ohne konkreten externen Anlass in die regelmäßige Risiko-Inventur aufzunehmen.

Eine regelmäßige Risiko-Inventur wird auf die eine oder die andere Weise von jedem Wohnungsunternehmen durchgeführt. Grundsätzlich müssen Risiken erkannt und erfasst werden, damit sie analysiert und beurteilt werden können. Im Anschluss an die Analyse kann abgewogen werden, ob und inwieweit jedes einzelne Risiko reduziert, vermieden oder gemanagt und damit getragen werden kann bzw. muss.

Neben laufenden Erträgen kommen den stillen Reserven bzw. Beleihungsreserven elementare Bedeutungen bei anstehenden Investitionen zu. Sie sollten daher einen zentralen Fokus bei der regelmäßigen Bestimmung der Risikopositionen und der wesentlichen Unternehmenskennzahlen darstellen.

„Grundsätzlich müssen Risiken erkannt und erfasst werden, damit sie analysiert und beurteilt werden können."

Sind Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken erkannt worden, wird oft auf den Liquiditätspuffer und die Zinsbindungsausläufe der kommenden 1-2 Jahre geschaut – in Einzelfällen wird die maximale Höhe des Gesamtengagements mit den Bestandsdarlehensgebern beleuchtet. Geht man noch einen Schritt weiter ins Detail, beginnt die Suche nach Tilgungsfreiräumen oder komplett unbelasteten Flurstücken. Womit sich bereits die Frage nach der Beleihbarkeit – und natürlich dem Beleihungswert – besagter Flurstücke stellt.

Doch wie genau definiert sich eigentlich der Beleihungswert?

Das Pfandbriefgesetz beschreibt den Beleihungswert in § 16 Absatz 2, Satz 1 und 2:

„Der Beleihungswert darf den Wert nicht überschreiten, der sich im Rahmen einer vorsichtigen Bewertung der zukünftigen Verkäuflichkeit einer Immobilie und unter Berücksichtigung der langfristigen, nachhaltigen Merkmale des Objekts, der normalen regionalen Marktgegebenheiten sowie der derzeitigen und möglichen anderweitigen Nutzung ergibt. Spekulative Elemente dürfen dabei nicht berücksichtigt werden."

Der Beleihungswert soll ausreichend defensiv ermittelt werden, dass er etwaigen zukünftigen Schwankungen im Verkehrswert widerstehen kann und selbst in Phasen eines dauerhaften Abschwungs am Immobilienmarkt den jeweiligen Marktwert nicht übersteigen darf.

Welche Wertermittlungsmethoden stehen zur Verfügung?

1961 wurde mit der Wertermittlungsverordnung der Grundstein für die spätere Immobilienwertermittlungsverordnung gelegt. Mittlerweile ist eine Vielzahl an normierten Wertermittlungsmethoden anerkannt. Das **Vergleichswertverfahren** setzt vor allem auf die Vergleichbarkeit hinreichend übereinstimmender Immobilien. Es wird vornehmlich bei der Bewertung unbebauter Grundstücke angewendet. Das Sachwertverfahren rückt den Herstellungswert der Gebäude in den Mittelpunkt und bezieht außerdem den Bodenwert mit ein. Das **Ertragswertverfahren** hingegen kommt zum Einsatz, wenn es um die Bewertung von großen Bestandsimmobilien geht. Es verwendet Elemente wie marktübliche Mieten, Restnutzungsdauern und Liegenschaftszinssätze – und im gespaltenen Ertragswertverfahren außerdem Bodenwerte – und folgt dem Gedanken der „ewigen Rente". Die bereinigten Mieteinnahmen werden bis zum Ende der Restnutzungsdauer als gegeben angenommen. Das Ertragswertverfahren wird deutschlandweit für Darlehensgeber bei der Beleihungswertermittlung im Rahmen der Kreditvergabe an die Wohnungswirtschaft angewandt.

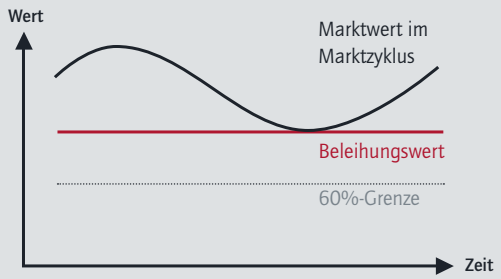
Aufbauend auf die eigene lokale Markt- und Immobilienexpertise kann eine an die Beleihungswertermittlungsverordnung (BelWertV) angelehnte Wertermittlung durchgeführt werden. Technische Restnutzungsdauern sowie Instandhaltungs- und Verwaltungskosten wollen ebenso feinjustiert werden wie Erlösschmälerungen aufgrund temporären Leerstandes und Liegenschaftszinssätze.

Bei der Wertermittlung verfügt der Liegenschaftszinssatz über einen enormen Hebel. Er drückt in aggregierter Form eine Risikoeinschätzung u. a. des Standortes, der Nutzungsart der Immobilie sowie ihrer Vermietbarkeit aus. Der Liegenschaftszinssatz funktioniert – als Kehrwert – auf die gleiche Weise wie der Multiplikator bei der so genannten **Maklermethode**. Doch egal, ob es um einen Multiplikator oder einen Zinssatz geht, ausgedrückt wird die aktuelle und zukünftige Attraktivität der Immobilie basierend auf Vergangenheitswerten. Das Risiko der Immobilie ist dabei also – neben ihrem technischen Alter – die Hauptgröße der Bewertungslogik. Manche dieser Risikofaktoren können nur bedingt geändert werden, andere – wie Instandhaltungen – sollten aktiv gemanagt werden. Generell hilfreich kann dabei sein, wesentliche Immobilieninformationen im Zugriff zu haben oder die Bewertungsmethodik zunächst zu kennen und langfristig zu beeinflussen.

Ganz besonders deutlich wird dies bei der Wertermittlung **im Discounted Cash Flow-Verfahren (DCF-Verfahren)**, das sich in Teilen von der Kapitalisierung der Jahresreinerträge - wie sie im Ertragswertverfahren vorgenommen wird - unterscheidet. Es werden die selben Zahlungsströme (Mieten und Kosten) über eine bestimmte Periode (z. B. eine geplante Haltedauer oder eine Zinsbindungsphase) betrachtet. Im Gegensatz zum Ertragswertverfahren werden diese Zahlungen jedoch einzeln jährlich geplant und abgezinst und dann nach diesem Zeitraum um eine Schätzung des Restwertes (Verkehrswert) der Immobilie am Ende des Betrachtungszeitraums ergänzt. Es wird also eine zukunftsorientierte Bewertung auf Basis aktueller und prognostischer Elemente vorgenommen.

Beleihungswert und Marktwert im Vergleich

Wertermittlung einer exemplarischen Immobilie



Quelle: Crimmann, Wolfgang; Rüchardt, Konrad: Der Beleihungswert, in VDP (Hg.): Studienbrief, März 2008, S. 90.

Da institutionelle Anleger mittlerweile auch nennenswerte Abschnitte für die Wohnungswirtschaft fremdfinanzieren, wird das eine oder andere Wohnungsportfolio bereits mit dem DCF-Verfahren bewertet worden sein. Viele Anleger setzen das DCF-Verfahren auch ein, um Anlageentscheidungen zu fällen. Setzt man nämlich einen festen Verkaufswert und Einkaufspreis an, erhält man eine Renditezahl, den sogenannten internen Zinsfuß oder engl. IRR (internal rate of return). Damit lässt sich die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals bestimmen.

Doch ganz gleich, ob nach dem Ertragswertverfahren, dem DCF-Verfahren oder der Maklermethode – eine Wahrnehmung für die Markt- und Beleihungswerte des eigenen Bestandes zu haben bzw. zu entwickeln, wird vor dem Hintergrund einer umfassenden Risiko-Inventur immer eine Rolle spielen. Dabei ist zunächst unerheblich, ob sich Immobilieneigentümer fremder Wertermittler bedienen oder diese Berechnungen grob im eigenen Liegenschaftsmanagement anstellen.

Aus bilanzieller Sicht lassen sich damit stille Reserven quantifizieren und verbindliche Aussagen zum wirtschaftlichen Eigenkapital treffen. Aus Sicht der Unternehmenssteuerung lassen sich so auch Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken früh erkennen. Mit der regelmäßigen Ermittlung der Immobilienwerte können Wertentwicklungen belegt und bei der Betrachtung der Grundbücher bzw. der Pfandobjekte Tilgungs- und Beleihungsfreiräume präzise identifiziert werden. Ermöglicht wird somit die zielgerichtete Vorbereitung und verhandlungssichere Durchführung des Gesprächs mit Bestands- oder neuen Darlehensgebern und ein der Wertentwicklung angepasstes Management der Liquidität. Damit können früh Handlungsspielräume genutzt und Reserven identifiziert werden. ■

FAZIT

Ein aktives Portfoliomanagement ist ohne ein Risikomanagement zu den im Unternehmen gehaltenen Immobilien nur schwer vorstellbar. Institutionelle Fondsmanager und Immobiliengesellschaften müssen ihre Immobilienbestände jährlich bewerten. Banken bewerten die Pfandportfolios ihrer Immobilienkunden spätestens alle drei Jahre. Wie regelmäßig werfen Sie ein Auge auf Ihre Wohnungsbestände?

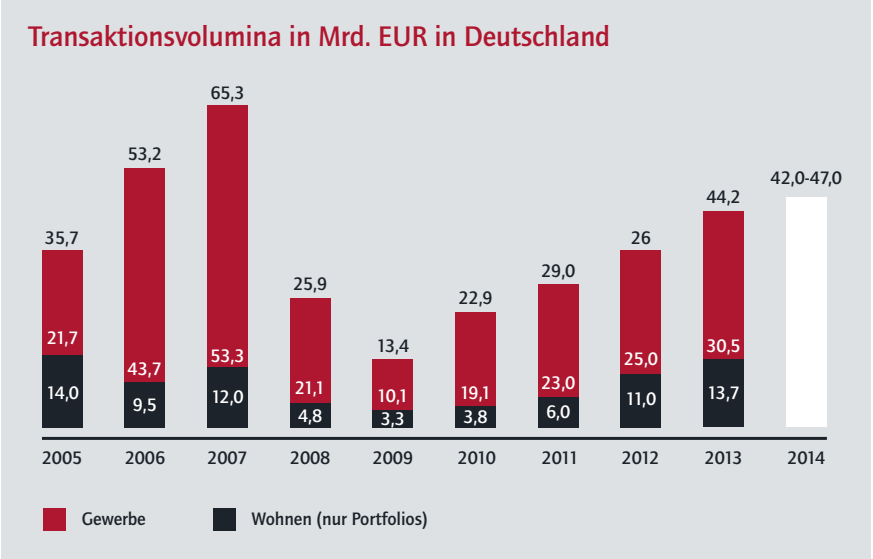
TRANSAKTIONSBEGLEITUNG

Professionalisierung voraus! – Anforderungen und Chancen bei Immobilientransaktionen

Von Karsten Vaelske

Die zuverlässige Anlageklasse Wohnen ist seit Beginn der Finanzkrise verstärkt in Mode gekommen. Versprachen vor einigen Jahren vor allem Investments in ausländische Gewerbeimmobilienmärkte attraktivere Renditen, ist unter dem Aspekt der damit verbundenen Risiken und vor dem Hintergrund der stabilen wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland eine starke Trendumkehr festzustellen.

Allein die in Deutschland gehandelten Wohnungsportfolios haben im Jahr 2013 nahezu ein Drittel der verkauften gewerblich genutzten Liegenschaften erreicht (vergleiche Abb. rechts). Die Zahlen verschiedener Quellen liegen zwischen 13 und 15 Mrd. Euro. Inzwischen haben nach den Daten des Maklerhauses BNP Paribas zwischen 2012 und 2013 die Volumina um 29 Prozent zugenommen. Damit wird der Markt bunter und die Anteile der Bestandshalter verschieben sich weiter.



Wohnimmobilien bleiben gefragt

Viele ausländische Investoren sind seit Anfang des Jahrtausends neu am deutschen Markt in Erscheinung getreten und haben bedeutende Bestände aufgekauft. Zahlreiche Wohnungsunternehmen in Form einer AG sind seitdem vermehrt präsent. Da Alternativanlagen wenig attraktiv sind, ist das Interesse an Wohnimmobilien im aktuellen Niedrigzinsumfeld weiterhin ungebrochen. Auch klassische deutsche Wohnungsunternehmen nutzen die Gunst der Stunde und beginnen Immobilien dazuzukaufen bzw. investieren verstärkt in den Neubau.

Mit den neuen Marktteilnehmern und dem aktuell noch immer ausgeprägten Risikoempfinden haben sich am Transaktionsmarkt höhere Standards und Sorgfaltsmaßstäbe durchgesetzt. Banken und Investoren achten trotz günstiger Rahmenbedingungen verstärkt darauf, dass hohe Standards bei der Investitionsplanung und Ankaufsprüfung eingehalten werden. Insbesondere die bereits in der Vergangenheit bei den angelsächsischen Banken und Investoren üblichen Sorgfaltsmaßstäbe haben sich inzwischen auch bei deutschen Wohnimmobilientransaktionen durchgesetzt.

Die nun übliche häufigere Einschaltung maßgeblicher Spezialisten bei der Ankaufsprüfung wie Rechtsanwalt, Bautechniker und Sachverständiger löst dabei nicht nur Kosten aus, sondern erfordert auch Erfahrungen in der Koordination und Dokumentation der Prozesse. Durch die Einbeziehung von Fachleuten und Sachverständigen wird der Käufer in die Lage versetzt, sich ein umfassendes Bild von der Immobilie zu machen. Hierauf muss sich jedoch auch der Verkäufer einstellen.

Sorgfalt bei Verkaufs-Vorbereitungsphase zahlt sich aus

Der Immobilieneigentümer sollte gleichermaßen umfangreich über seine Immobilie und deren Umfeld informiert sein, damit er mit dem Käufer auf Augenhöhe verhandeln kann. Versäumnisse können sich schnell nachteilig in konkreten Eurobeträgen in der Verhandlungsphase auswirken. Insbesondere Marktteilnehmer, die nicht ständig in Verkaufsprozesse involviert sind, kann die termingerechte Koordination von Partnern und Sachfragen stark beanspruchen. Fehler in der Objektdokumentation und Vorbereitung führen zu möglichen Kaufpreisabschlägen und verhindern, dem Käufer mit sachlichen Gegenargumenten wirkungsvoll zu begegnen. Teure Garantien oder gar der Abbruch der Verhandlungen können die Folge sein. Kommen die Immobilien dann erneut auf den Markt, führt dessen „Gedächtnis“ unweigerlich zu Einbußen beim Kaufpreis.

Immobilienberater: Vertrauen und Erfahrung

Auch bei der Auswahl des Partners einer solchen „Kapital-Transaktion“ gilt es, sich Zeit zu nehmen: Wie ist der Versicherungsschutz, die Qualifikation der Mitarbeiter und der Ruf des Hauses? Verfügt die Adresse über ein der Nutzungsart Wohnen angemessenes Netzwerk in Deutschland und Erfahrungen in der Abwicklung? Während einige internationale Maklerhäuser diese Anforderungen in Immobilienmärkten wie Großbritannien durchgängig erfüllen und auch kompetent nach Deutschland tragen, sind kleinere Nachweismakler hierzu meist nicht in der Lage. Dementsprechend haben sich in den letzten Jahren Immobiliendienstleister positioniert, die die Bedürfnisse und Eigenarten der einzelnen Investorengruppen sehr genau kennen und wenn nötig, auch „unter dem Radar“ agieren können. Denn immer wieder ist trotz allen notwendigen Aufwandes auch die „stille Vermarktung“ ein Gebot der Stunde.

Finanzierung von Ankaufsvorhaben

Die aktuell günstige Finanzierungssituation und die starke Nachfrage nach Sachwertanlagen bei gleichzeitiger Risikoaversion vieler Anleger ermöglicht es aktuell, hohe Kaufpreise zu realisieren, die selbst Fachleute immer wieder in Erstaunen versetzen. Institutionelle Anleger und auch die Finanzwirtschaft werden ihren Fokus – anders als vor 2007 – auf der Risikominimierung belassen. Konkret bedeutet dies, dass demographische Entwicklungen, die langfristige Perspektive von Liegenschaften und die technischen Gebäudemerkmale vermehrt kritisch hinterfragt werden. Diese Tatsachen erfordern auch eine professionelle Begleitung im Ankaufsprozess. Vor dem Hintergrund von knappem Eigenkapital bei Banken, immer reiferen Preismodellen und damit einer Dif-

Checkliste für den Verkaufsfall

- Selektion der Liegenschaften und Analyse & Bewertung des technischen Gebäudezustandes
- Ordnung der Grundbücher, Behördenauskünfte/Zusammenstellung Objektunterlagen
- Bewertung/Berechnung von möglichen Überkreuzbesicherungen und Darlehensvaluten/Bankanfragen
- Bewertung und Dokumentation der letzten Mieterhöhungen
- Verkehrswertermittlung & Validierung der Marktchancen
- Gebäudedokumentation zu noch laufenden Garantien aus durchgeführten Bauaufträgen & (nicht kurzfristig kündbaren) Wartungsverträgen
- Dokumentation der Zahlungshistorie, des aktuellen Leerstands und von Mieterstrukturinformationen
- Strukturierung und Befüllung des virtuellen Datenraumes
- Erstellung von Exposés, Vertraulichkeitserklärungen und Kaufvertragsentwürfen
- Erstellung eines Zeitplanes & Vorbereitung der nötigen Gremienzustimmungen

ferenzierung in der Margengestaltung, ermöglicht eine saubere handwerkliche Aufbereitung der Transaktion auch Vorteile bei Zins-und Tilgungsgestaltung.

Bei einer Ankaufsentscheidung stellt sich nicht zuletzt die Frage nach einer geeigneten Objektstrategie für die Immobilie. Ob die erwartete Rendite diese erfüllen kann und ob die mögliche Finanzierungsstrategie hierzu passt, sollte frühzeitig – noch vor Einleitung von teuren Prüfungen – klar sein. Auch hier kann ein professionelles Investmentmanagement helfen. In den aktuell sehr wettbewerbsintensiven Märkten kommen inzwischen häufig Bieterverfahren zum Einsatz.

Einen weiteren Einblick über die Anforderungen an ein professionelles Immobilieninvestment gibt der Artikel „Transparenz und Struktur bei Immobilientransaktionen – Datenräume: Keine verstaubte Lösung“ auf Seite 18. ■

TIPP: Verkaufspreisfindung Erwartungsklärung

Wohnungsunternehmen, die ihre Portfolios bereinigen möchten, können sich bei Beratern eine Werteinschätzung der Immobilie einholen, um somit Sicherheit für eine marktgerechte Verkaufspreisfindung zu erhalten. Diese schließt im Sinne einer Nettobetrachtung auch mögliche Zugeständnisse von noch zu leistenden Arbeiten oder Garantien mit ein. Dabei ist unerheblich, ob diese vielleicht vorab erledigt werden oder zwischen Kaufvertragsabschluss und Objektübergang liegen.

TIPP: Vorbereitungsphase Ausreichend Zeit einplanen!

Die Erfahrungen vieler Portfoliotransaktionen hat gezeigt, dass die Bedeutung der Vorbereitungsphase, und damit der Aufwand für die Dokumentation des Zustandes der Liegenschaften, regelmäßig unterschätzt wird. Diese Arbeit stellt häufig einen echten „geldwerten Vorteil“ dar, verhindert man doch so aufgrund ausreichender Vorbereitung ungewollte Zugeständnisse in der Kaufpreisfindung.

SCHON GEWUSST, DASS ...

in 2013 neben den Transaktionsvolumina auch die Kaufpreise je Wohnungseinheit gegenüber 2012 deutlich gestiegen sind – von 53.000 Euro auf stolze 62.500 Euro je gehandelter Einheit? Tendenz: weiter steigend.

TRANSPARENZ UND STRUKTUR BEI IMMOBILIENVERKÄUFEN

Datenräume: Keine verstaubte Lösung

Von Anna-Lisa Mauch

Es ist ein offenes Geheimnis: Das A und O für Immobilienfachleute ist eine akkurate Dokumentation rund um die Immobilie. Eine Notwendigkeit, denn die Darlegung der rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Gesundheit einer Liegenschaft bestimmt ihren Wert. Alle Dokumente, unter anderem Grundbuch- und Liegenschaftsinformationen, Mietverträge, Betriebskostenabrechnungen und neuerdings Energieausweise müssen jederzeit nachvollziehbar und auffindbar sein. Während es schon aufwendig ist, die Unterlagen der Bestandsobjekte zu pflegen, entsteht die größte Herausforderung beim Verkauf. Der neue potenzielle Eigentümer will diese Dokumente auf Herz und Nieren prüfen und startet in der Regel eine mehrwöchige Sorgfältigkeitsprüfung, die neudeutsch auch Due Diligence genannt wird. In Zeiten von Cloud Computing werden die Unterlagen immerhin nicht mehr physisch überreicht, sondern können digital in einer Cloud (engl. Wolke) im Internet abgelegt und von Nutzern auf der ganzen Welt (zu jeder Zeit) eingesehen werden.

Bei Immobilientransaktionen werden zumeist virtuelle (auch „digitale“) Datenräume genutzt. Ähnlich wie die privat und geschäftlich genutzten Systeme Dropbox und Sharepoint, ist der Datenraum ein Dokumenten-Management-System, das für die Zeit der Ankaufsprüfung von einer Vielzahl von Online-Anbietern genutzt werden kann. Das System ist simpel: Daten werden auf einer internetbasierten Plattform abgelegt und können passwortgeschützt von Nutzern eingesehen werden.

Die Vorteile

Die Stärke eines digitalen Datenraums zeigt sich darin, dass der Interessent die Möglichkeit einer umfassenden Einsichtnahme aller relevanten Objektdaten hat. Druckrechte können beschränkt oder versagt werden. Der Verkäufer kann genau erkennen, was sich der potenzielle Erwerber bereits angesehen hat. Eine hilfreiche Erkenntnis, weiß man nun doch möglicherweise schon vorab, welche technischen und damit kaufmännischen Fragestellungen in Kürze angesprochen werden. Neben dem Arbeitsaufwand hat der Asset Manager einen entscheidenden Vorteil: Er verschafft sich ein umfassendes eigenes Bild über die Immobilien, um für genau solche Fragen gewappnet zu sein.

Transparenz sichern

Aber warum soll der Arbeitsaufwand erst im Fall des Verkaufs entstehen und Projekte unter Zeitdruck ablaufen? Warum sollte nicht für jedes Objekt oder für jedes Portfolio ein dauerhafter Datenraum bestehen? Dies würde die doppelte Ablage, im internen Verzeichnis und online, vermeiden. Die Zukunft liegt für Immobilienmanager in der Cloud – der Ablage in der virtuellen Wolke. Der größte Vorteil liegt in der Zeitersparnis, die ein bereits bestehender Datenraum im Fall eines Immobilienverkaufs ermöglicht. Auch andere Geschäftsfelder profitieren. So kann der Eigentümer oder Kapitalanleger eines Fonds mit wenigen Klicks Einblick in sein Anlageobjekt erhalten. Bei Wohnungsunternehmen könnten Mitarbeiter bei Besichtigungsterminen beispielsweise mit einem Tablet auf alle Dokumente im Datenraum zugreifen. Auch bei Consulting-Projekten oder Facility-Management-Aufträgen könnte der Datenraum für den Austausch zwischen Auftraggeber und -nehmer hilfreich sein.

Der Immobilieneigentümer erreicht eine hohe Transparenz, klare Struktur in der Ablage und damit jederzeitige Verfügbarkeit von Informationen. Informationslücken werden rasch erkannt, fehlende Dokumente beschafft und teure Überraschungen im Management und bei einem späteren Verkauf vermieden. Die moderne, gläserne Immobilie ist also nicht weit entfernt. Wenn die Immobilienfachleute da nicht vor Freude auf Wolke sieben schweben werden! ■

KONVERSION

Chancen nutzen und mit Herausforderungen umgehen

von Rita Drude, Leiterin des Kompetenzzentrums Konversion bei der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BImA)

Bereits seit Beginn der 90er-Jahre stellt die Konversion (Umnutzung) militärischer Liegenschaften in zivile Anschlussnutzungen eine anspruchsvolle Aufgabe für alle am Konversionsprozess Beteiligten dar. In den kommenden Jahren werden durch die Liegenschaftsrückgaben der Streitkräfte interessante Flächen u. a. für Wohnungs- und Gewerbenutzungen sowie für erneuerbare Energie auf den Markt kommen. Dies birgt insbesondere für die Wohnungswirtschaft Chancen, wenn es um besonders attraktive Lagen geht. Gleichfalls geht es aber auch um Herausforderungen, da sich ein Konversionsprozess deutlich von einem üblichen Ankaufsprozess unterscheidet. Was die Grundzüge des Konversionsprozesses sind und welche Faktoren zum Erfolg führen, wenn es um den Ankauf derartiger Flächen geht, wird in nachfolgendem Artikel näher dargestellt.

Aufgrund des Stationierungskonzeptes 2011 der Bundeswehr und der aktuellen Entscheidungen der ausländischen Streitkräfte zu Truppenreduzierungen werden in den folgenden Jahren im Bundesgebiet an über 150 Standorten ehemals militärisch genutzte Flächen frei und stehen für eine zivile Anschlussnutzung zur Verfügung. Der Abzug des Militärs bewirkt häufig, dass ganze Stadtteile einer neuen zivilen Nutzung zugeführt werden müssen.

Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

Die BImA - Grundlagen und Organisation

Eigentümerin der Flächen ist die BImA, eine mit Wirkung zum 01.01.2005 per Gesetz errichtete Anstalt des öffentlichen Rechts. Sie löste die über 50 Jahre bestehende Bundesvermögensverwaltung als Rechtsnachfolgerin ab. Die BImA hat unter Beachtung kaufmännischer Grundsätze den Auftrag zur wirtschaftlichen Verwaltung und Verwertung von Grundstücken, die nicht mehr für Zwecke des Bundes benötigt werden. Dabei dürfen gemäß der Bundeshaushaltsordnung und des BImAG entbehrliche Grundstücke nur zum vollen Wert, dem Verkehrswert, veräußert werden.

Die BImA verfügt neben der Zentrale in Bonn über neun deutschlandweit verteilte Hauptstellen. Der Verkauf von Flächen erfolgt durch mehr als 30 regionale Verkaufsteams.

Regionale Schwerpunkte der Konversion

Von den Liegenschaftsrückgaben durch die Bundeswehr im Rahmen der aktuellen Bundeswehrreform werden wesentlich die Bundesländer Schleswig-Holstein, Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz betroffen sein. Der zeitliche Schwerpunkt liegt dabei in den Jahren 2014 bis 2017. Der Abzug der britischen Streitkräfte findet insbesondere in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen statt. Insgesamt werden dort bis zum Jahr 2020 rund 21.000 Hektar Fläche sowie rund 7.000 Wohnungen frei. Die amerikanischen Streitkräfte geben in den nächsten Jahren Liegenschaften der Metropolregion Rhein-Neckar, Bamberg und Schweinfurt zurück beziehungsweise haben bereits Teilflächen geräumt. Eine Besonderheit bei den innerstädtisch gelegenen Konversionsflächen stellen die Großstandorte der ausländischen Streitkräfte dar. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass innerhalb einer Stadt beziehungsweise Region gleich mehrere großflächige Liegenschaften mit unterschiedlichen Vornutzungen vorhanden sind. In der Region Rhein-Neckar werden bis zum Jahr 2015 rund 5.000 Wohnungen von den amerikanischen Streitkräften zurückgegeben. Dass diese Standortaufgaben als Chance genutzt werden können und einer ganzen Region positive Impulse geben können, haben beispielsweise die Städte Hanau, Osnabrück und Fürth gezeigt.

Planungshoheit der Kommunen

Die Kommunen verfügen aufgrund ihrer Planungshoheit über das wesentliche Instrument zur Steuerung der Umnutzungen. Sie haben es in der Hand, selbst oder mit Hilfe des Bundes, der Länder und von Investoren Nutzungsvorstellungen zu entwickeln und dabei die Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Region mit einzubeziehen. Die BImA leistet hierbei Unterstützung, beispielsweise durch die finanzielle Beteiligung an Markt- und Potenzialanalysen, Nutzungskonzepten oder auch Bauleitplanungen und beteiligt sich – sofern wirtschaftlich – an einzelnen Standortentwicklungsmaßnahmen zur Förderung künftiger Nutzungsmöglichkeiten.

Der Weg zur erfolgreichen Konversion und Vermarktungsmodelle

Basis jeder erfolgreichen Konversion ist eine partnerschaftliche und transparente Zusammenarbeit aller Beteiligten. Ziel ist stets einen Interessenausgleich zu schaffen, der die strukturpolitischen und städtebaulichen Interessen der Kommune, die wirtschaftlichen Verwertungsaufgaben der BImA sowie die finanziellen Interessen potentieller Käufer berücksichtigt.

Bei der Vermarktung von Konversionsliegenschaften kommen grundsätzlich drei unterschiedliche Modelle in Betracht. In den überwiegenden Fällen erfolgt ein Verkauf an einen Investor, der die Entwicklung der Fläche in Abstimmung und unter Berücksichtigung der städtebaulichen und planerischen Vorgaben der Kommunen und Länder vornimmt. In der Regel schließt der Investor mit der Kommune hierfür einen städtebaulichen Vertrag.

In Einzelfällen ist auch eine gemeinsame Entwicklung der Flächen durch die BImA und die Kommune, gegebenenfalls unter Beteiligung des Landes, möglich. Auch hier werden regelmäßig die jeweiligen Aufgaben, Rechte und Pflichten in einem städtebaulichen Vertrag geregelt. Als neues Instrument hat der Haushaltsausschuss des Bundestages im März 2012 beschlossen, den Kommunen sowie privatrechtlichen Gesellschaften, Stiftungen oder Anstalten, an denen die Kommune mehrheitlich beteiligt ist, eine „Erstzugriffsoption“ einzuräumen. Danach erhalten die Kommunen die Möglichkeit, die in ihrem Gebiet liegenden entbehrlichen Konversionsliegenschaften aus unmittelbarer militärischer Vornutzung zu erwerben. Der Kaufpreis wird dabei ohne vorheriges Bieterverfahren durch ein Wertgutachten eines unabhängigen Sachverständigen ermittelt. Der Kommune steht diese Erstzugriffsoption dann zu, wenn der Erwerb einer „öffentlichen Aufgabe“ dient, zu der die Gebietskörperschaft gesetzlich verpflichtet ist oder die sie auf der Grundlage der jeweiligen Kommunalverfassung/Gemeindeordnung des Landes wahrnimmt.

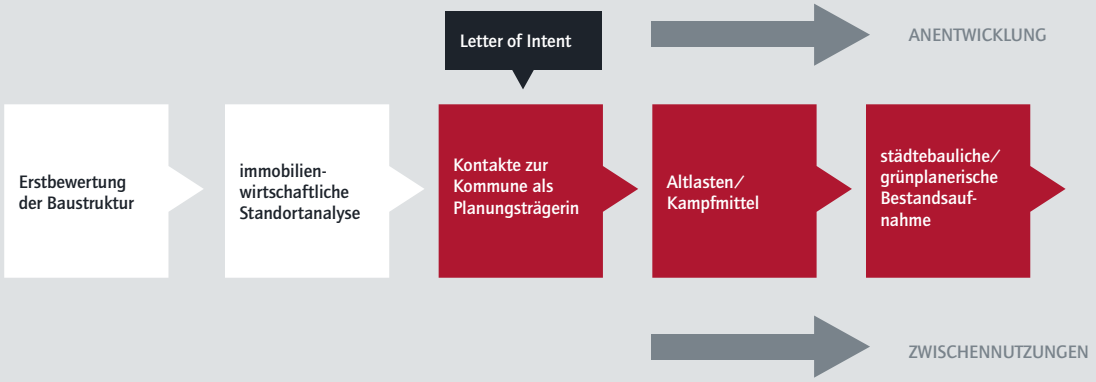
Der Konversionsprozess

Den Ablauf des Konversionsprozesses kann man grundsätzlich in zwei Phasen einteilen.

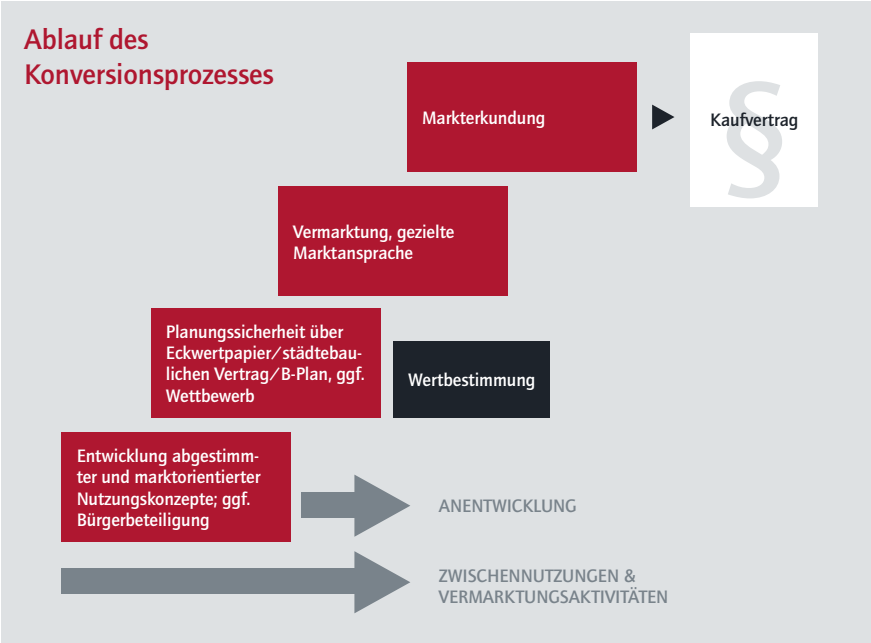
Die erste umfasst einen Zeitraum von ein bis zwei Jahren. Die BImA geht den Konversionsprozess aktiv an und nimmt frühzeitig – in der Regel unmittelbar nach Bekanntgabe des Zeitpunkts der Rückgabe der Liegenschaft – Kontakt zur Kommune auf. Notwendige Voruntersuchungen und Bestandsaufnahmen führt die BImA auf eigene Kosten durch. Parallel werden Möglichkeiten der Anentwicklung (erste möglichst risikoarme Entwicklungsmaßnahmen) oder in Abstimmung mit der Kommune die Zwischennutzung einer Liegenschaft geprüft.

Nach Ermittlung der Liegenschaftsgrundlagen geht der Konversionsprozess in die zweite Phase über, die mit der Erstellung eines abgestimmten Nutzungskonzeptes beginnt und mit dem Verkauf der Liegenschaft endet. Für alle am Konversionsprozess Beteiligten gilt es, das jeweilige Potenzial einer Liegenschaft zu erkennen, ggf. Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten und bedarfs- und marktorientierte Nutzungsszenarien zu entwickeln.

Ablauf des Konversionsprozesses – Vorphase



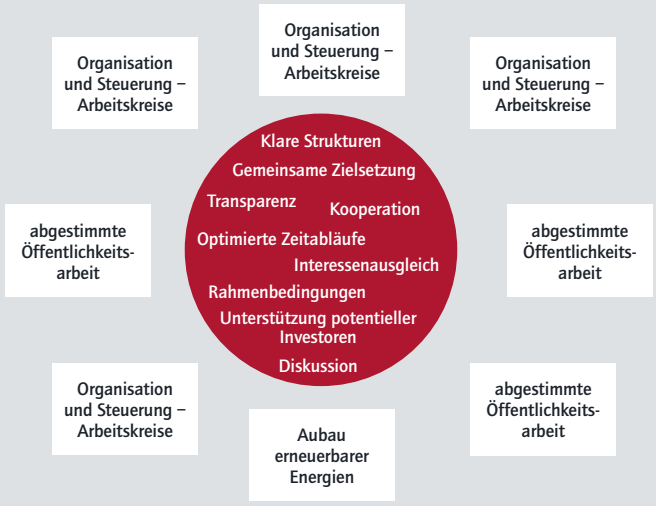
Ablauf des Konversionsprozesses



Sobald ein Konzept über die künftigen Nutzungsmöglichkeiten des Konversionsareals vorliegt, ist eine gutachterliche Wertbestimmung möglich. Der Bodenwert entspricht somit dem Differenzbetrag zwischen dem potentiellen Vermarktungserlös nach einer Grundstücksentwicklung und den Entwicklungskosten unter Berücksichtigung des Entwicklungszeitraumes.

Die Wertermittlung dient im Falle der Ausübung der Erstzugriffsoption durch eine Gebietskörperschaft, oder einer Gesellschaft mit einer entsprechenden mehrheitlichen Beteiligung, als Basis für die Kaufpreisfindung. Soweit der Verkauf an einen Investor angestrebt wird, erfolgt im Anschluss an die Abstimmung des Nutzungskonzeptes eine gezielte Marktansprache bzw. eine Markterkundung zur Suche nach potentiellen Investoren. Die BImA bietet bereits zu Beginn des Konversionsprozesses den Kommunen und Ländern den Abschluss dieser Vereinbarungen an, so dass entsprechend den Wünschen im Einzelfall Ziele definiert und klare Organisationsstrukturen vereinbart werden können.

Beispiele von wesentlichen Inhalten und Zielen von Konversionsvereinbarungen



Objektarten

Konversionsliegenschaften weisen sehr unterschiedliche Vornutzungen und Lagequalitäten auf, die die Entwicklungsmöglichkeiten stark beeinflussen. Wohnbauentwicklungen bieten sich insbesondere bei den Liegenschaften der ausländischen Streitkräfte an, die bereits zu Wohnzwecken genutzt wurden, wie die sogenannten Housing-Areas, in denen die Angehörigen der Soldaten gelebt haben. Diese verfügen häufig auch über Infrastruktureinrichtungen wie Kindergärten, Schulen und Sport- und Freizeitanlagen. Geeignet können zudem die innerstädtisch gelegenen Konversionsliegenschaften sein. Diese haben den Vorteil, dass die Erschließungen und infrastrukturellen Einbindungen (z. B. Anbindung an den örtlichen Nahverkehr) bereits vorhanden sind.

Konversionsliegenschaften bieten zudem der Stadtentwicklung oftmals die Chance, größere, zusammenhängende Flächen neu zu beplanen und komplett neue Wohnquartiere zu schaffen. Selten befinden sich vergleichbare Flächengrößen bei einem Eigentümer.

Die Konversionsflächen bieten Städten einmalige Entwicklungschancen. Ihre erfolgreiche Umsetzung bedeutet, die Bewältigung einer hohen Komplexität, einen frühzeitigen Start von Vorbereitungshandlungen und Gesprächen sowie einen fairen Interessenaustausch zwischen allen Interessenten. Hierbei kann die BImA helfen, diese optimal zu nutzen. ■

→ Mehr Informationen zu diesem Thema können Sie sich unter *konversion@horizonte20xx.de* zusenden lassen.

GEMEINSAM MEHR ERREICHEN

Gedanken von Hans Peter Trampe zum 60. Geburtstag der Dr. Klein & Co. AG

„Brasilien hat Neymar. Argentinien hat Messi. Portugal hat Ronaldo. Deutschland hat ein Team!“, twitterte Englands Nationalmannschafts-Kapitän Steven Gerrard nach dem 7:1 im WM-Halbfinale. Dieser viel zitierte Satz ist aber nicht nur das Erfolgsgeheimnis des vierten WM-Siegs. Zu Recht wurde während und nach der WM dieses Erfolgsgeheimnis in viele gesellschaftliche Bereiche projiziert. Zwei Tage nach dem WM-Titel feierte Dr. Klein seinen 60. Geburtstag. Nicht nur die zeitliche Parallele zum ersten WM-Titel, auch das gemeinsame Erfolgsgeheimnis macht diesen WM-Titel so besonders.

Wurden alle drei vorherigen WM-Titel immer Führungsspielern zugeordnet, so basiert der diesjährige Titelgewinn auf dem Team. Auch hier gibt es eine weitere Parallele zu Dr. Klein. Fast 50 Jahre waren die Gründer und Geschäftsführer Heinrich und sein Sohn Peter Scheck Garanten für den Erfolg des Unternehmens. Sie waren die Führungsspieler und hatten stets ein feines Gespür für die Bedürfnisse des Marktes und der Kunden. Doch nicht nur das Fußballspiel ist schneller geworden, auch dreht sich unser Wirtschaftskreislauf immer schneller und wird vor allem komplexer. Es wäre anmaßend zu glauben, ein einzelner Führungsspieler – sei es im Fußball oder in der Wirtschaft – könne noch alles überschauen, bewegen und gestalten. Doch was bedeutet Teamarbeit bei Dr. Klein konkret?

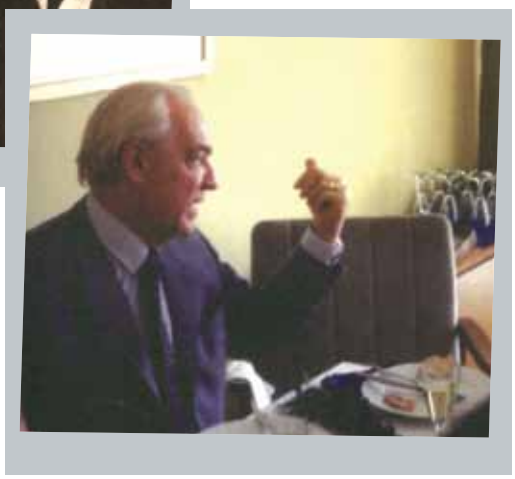
Verantwortung übernehmen

Die Teamarbeit beginnt bei Dr. Klein schon bevor ein Mitarbeiter überhaupt Mitarbeiter ist. Ein klassisches Bewerbungsgespräch (schon der Name ist irreführend: Wer bewirbt sich hier bei wem?) wird bei Dr. Klein durch viele Kennenlern-Gespräche ersetzt. Der zukünftige Mitarbeiter unterhält sich nicht nur mit seiner zukünftigen Führungskraft, sondern in weiteren Gesprächen auch mit vielen zukünftigen Kollegen. Gemeinsam wird dann im Team entschieden, ob der „Bewerber“ ins Team passt. Von den neuen Mitarbeitern bekommen wir immer wieder das Feedback, dass es gerade diese Form des Auswahlverfahrens war, warum man sich für Dr. Klein und gegen einen anderen Arbeitgeber entschieden hat. In Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels erscheint diese geringe zeitliche Investition als äußerst lohnenswertes Investment. Zumal das zwar anstrengende, aber auch intensive Kennenlernen beiden eine hohe Sicherheit gibt, die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

Diese Form des Auswahlverfahrens hat aber noch einen anderen Effekt, der sich dann im täglichen Arbeitsleben weiter fortsetzt: die Übernahme von Verantwortung. Nicht der „Chef“, sondern alle gemeinsam haben entschieden, wer neu ins Team aufgenommen wird. Alle gemeinsam sind dafür verantwortlich, dass der neue Kollege erfolgreich ins Team integriert wird. Diese Übernahme der Verantwortung setzt sich auch in der täglichen Arbeit fort. So gibt es bei Dr. Klein keine konkreten Vorschriften, wie etwas zu machen ist: Arbeitsanweisungen oder Handbücher sucht man bei Dr. Klein vergebens. Prozesse werden gemeinsam gelebt. Dafür ist unser Intranet ein Wissenspool, den jeder Mitarbeiter gleichberechtigt füllen kann. Mit dem Gefühl, voll verantwortlich für das eigene Tun zu sein, wird so der Mitarbeiter vom Ausführer zum Gestalter.

Mitgestalter statt Mitarbeiter

Die Mitarbeiter gestalten auch über Kreativ-Workshops, die regelmäßig und fachbereichsübergreifend stattfinden, die Entwicklung von neuen oder die Optimierung von bestehenden Themen. In daraus entstehenden Projekten agieren die Projektmitarbeiter neben dem Tagesgeschäft als Entwickler von Geschäftsansätzen. Es ergeben sich so wertvolle Kommunikationsebenen über die Grenzen von Fachbereichen hinaus.



Die Firmengründer Dr. Kurt Klein (oben; † 31.1.1991) und Heinrich Scheck († 23.1.2004)

*„Deutschland hat ein Team.
Dr. Klein hat viele Teams!“*

Aus dieser Gestaltungskraft sind in den letzten Jahren viele neue Ideen entstanden. Schon längst ist Dr. Klein nicht mehr nur der reine Finanzierungsvermittler. Finanzierungsausschreibungen gehen häufig Consultingprojekte mit Sicherheitenoptimierung voraus. Mit myWoWi nutzen unsere Kunden ein Management-Informationssystem, welches die Optimierung der Objekt-, Sicherheiten- und Finanzierungportfolios ermöglicht. Und dass wir uns als Berater und Makler in Versicherungsfragen sowie als Immobilienberater in den letzten Jahren ebenfalls etablieren konnten, ist ein weiterer Baustein unserer Geschichte. Die Weitergabe von Wissen, die Strukturierung von Projekten und Herstellung von Transparenz ist möglicherweise der bedeutendere Teil der Arbeit von Dr. Klein geworden. Wir möchten die Anliegen unserer Kundschaft auf den sprichwörtlichen – roten – Punkt bringen.

Deutschland hat ein Team. Dr. Klein hat viele Teams!

Dabei haben alle diese Teams eins gemeinsam: Aus einer Idee, die anfangs fast ausschließlich immer nur von einem gestaltet wurde, sind viele im Team dieser Idee gefolgt und haben diese weiterentwickelt. Eine für uns beeindruckende Zahl: Mit rund 50 Mitarbeitern, die die Wohnungswirtschaft und Investoren betreuen, sind wir heute dreimal so viele Kollegen wie vor zehn Jahren. All dies wäre nicht möglich gewesen, wenn unsere Kunden uns in unserem Tun nicht immer wieder bestätigt hätten. Diese von den Kunden ausgehende hohe Motivation ist unser Antrieb, uns auch zukünftig im Team mit neuen Ideen weiterzuentwickeln. ■

IM GESPRÄCH

Bürger-AG schafft günstigen Wohnraum

Interview mit Gunnar Laufer-Stark, Gründer und Vorstand Nestbau AG, Tübingen

Im Jahr 2010 gründete der Steueranwalt Gunnar Laufer-Stark (58) die Tübinger Nestbau AG, eine Bürger-Aktiengesellschaft, in der Investoren ab 1.000 Euro anlegen können, um damit in den Wohnungsbau zu investieren. Noch ein kleiner Spross in der Landschaft, hat das junge Unternehmen jüngst seine erste Wohnanlage am Rande der Universitätsstadt mit 1.200 qm Wohnfläche realisiert und will nun weiter wachsen. Das Interesse an der Geschäftsidee wird dabei von den geringen Alternativanlagen beflügelt. Die Redaktion von Horizonte-20xx sprach mit dem Initiator des Projektes, Gunnar Laufer-Stark, über seine Geschäftsidee, die Herausforderungen des Anfangs und über seine persönliche Sicht, kostengünstigen Wohnraum zu schaffen.

Herr Laufer-Stark, wie und wann ist die Idee zur Gründung der Nestbau AG entstanden?

Die Idee stammt aus Gesprächen mit meinen Mandanten. Immer wieder ergab sich im Anschluss an eine Erbschaft steuerliche Beratung und ein Gespräch darüber, was man denn mit dem unverhofften Geld anfängt.

Dabei zeigte sich, dass viele Leute dieses Geld nicht im eigentlichen Sinne „brauchten“, sondern es lediglich langfristig verfügbar haben wollten, meist für ihr Alter. Erstaunlich war, wie viele dieser Menschen dafür ausdrücklich keine klassische Geldanlage bei einem der etablierten Geldhäuser oder Versicherer im Auge hatten. Sie suchten etwas, wo ihr Geld „Sinn macht“. Renditeerwartungen standen nicht im Vordergrund, dafür Sicherheit und gerne auch Regionalität, etwas, das man auch mal selber anschauen und anfassen kann. Da drängt sich in einer Region, in der bezahlbarer Wohnraum fehlt, eine Anlage in Mietshäuser geradezu auf.

Was waren Ihre schwierigsten Herausforderungen bis zum Stand heute?

Ganz klar: Die unweigerliche Frage jener, auch des sozialsten Geldanlegers, nach dem Track-Record. „Und wie viele Referenzobjekte haben Sie denn schon vorzuweisen…?“ Auf die Antwort, man sei gerade an seinem ersten Objekt dran, gab es regelmäßig ein aufmunterndes Schulterklopfen, eine Visitenkarte und zum Abschied den Satz, ich solle mich doch wieder melden, wenn unser erstes Haus stehe und vermietet sei.

Sie vermieten als Aktiengesellschaft bewusst unter Marktniveau. Eine Herangehensweise, die man eher von Genossenschaften oder kommunalen Unternehmen kennt. Wie funktioniert das?

Auch wenn unsere Aktionäre sich mit rund zwei Prozent Rendite zufrieden geben: Diese müssen erst einmal solide erwirtschaftet werden. Und das geht nur da, wo die ortsübliche Miete hoch ist. Wenn wir in Tübingen für starke 9 Euro pro Quadratmeter vermieten, ist das einerseits „bezahlbar". Denn die Vergleichsmiete für Neubauten liegt hier bei deutlich über 10 Euro. Aber es ist andererseits auch viel Geld. In anderen Gemeinden würde man darüber nur den Kopf schütteln.

Welche Rolle spielen dabei die Baukosten?

Wir beobachten die Entwicklung der Baukosten sehr aufmerksam. Unser Gebäude in Tübingen, Fertigstellung Frühjahr 2014, hat pro Quadratmeter vermietbare Fläche ziemlich genau 2.000 Euro gekostet (Kostengruppe 200 bis 700). Ein von den gleichen Architekten errichtetes, ganz vergleichbares Mietshaus, Fertigstellung Frühjahr 2013, konnte noch für weniger als 1.900 Euro gebaut werden. Wenn diese Entwicklung sich fortsetzt, wovon wir ausgehen müssen, können wir entweder nicht mehr für diesen Preis vermieten, oder wir müssen die Baugrundstücke noch günstiger bekommen.

Wie viele Aktionäre konnten Sie für Ihr erstes Projekt gewinnen und woher kommen sie? Warum legen Investoren Geld bei Ihnen an?

Es waren rund 40 Menschen, die bereit waren, zwischen 1.000 und 50.000 Euro in die junge AG zu investieren, nachdem die Stadt Tübingen uns eine Option für einen Bauplatz erteilt hatte. Sie kamen überwiegend aus Tübingen, wo man mich ein bisschen kennt. Aber es gab auch eine Handvoll ganz besonders Mutige, die die Idee gut fanden und rein deshalb als Aktionäre eingestiegen sind. Alle Anleger eint, dass sie der Meinung sind, dass man mit seinem Geld etwas Vernünftiges bewirken kann und es trotzdem nicht verschenken muss.

Welche Erfahrungen haben Sie in der Startphase mit Fremdkapitalgebern gemacht?

Es war jedenfalls so, dass ich den Werbespruch „Wir machen den Weg frei“ nicht mehr hören kann… Aber ich will nicht ungerecht sein: Wir waren eine junge Kapitalgesellschaft, wir hatten eine Idee, die so noch niemand umgesetzt hatte, und wir hatten zu dem Zeitpunkt, als wir das erste Gebäude absichern mussten, gerade einmal ein Viertel der dafür notwendigen Mittel auf dem Konto. Dazu die besagte geringe Renditeerwartung. Da tut sich jeder Finanzierer schwer.

Warum haben Sie der aufwendigen AG als Unternehmensform den Vorzug für Ihre Idee gegeben?

Das Schwierigste für einen kleinen Laden ist, einen Wertpapierprospekt von der BaFin gebilligt zu bekommen. Und das ist rechtsformunabhängig, d. h. wir hätten als KG die gleichen Hürden zu nehmen gehabt. Wir haben dann den zugegeben starren Formvorschriften der AG den Vorzug gegeben, weil wir die Möglichkeit einer einfachen Übertragung des investierten Kapitals wichtig fanden. Die Beteiligten sollen nicht zum Notar müssen, wenn sie ihre Anteile übertragen.

Lässt sich nach Ihrer Erfahrung Ihr Geschäftsansatz beliebig an andere Standorte übertragen?

Grundsätzlich überall dort hin, wo Mietraum benötigt wird. Wenn allerdings in einer Stadt die Mieten dennoch niedrig sind, geht es nicht ohne öffentliche Zuschüsse für den Bau.

Lässt sich bezahlbarer Wohnraum in Deutschland also nur eingeschränkt neu errichten?

„Bezahlbar“ ist ja relativ… Aber es ist leider so: Selbst wenn man nur auf Null herauskommen will, muss bei den hiesigen Baukosten (die wiederum natürlich auch stark von den Bauvorschriften abhängen…) der Quadratmeter frei finanzierter Wohnraum knapp neun Euro Miete im Monat kosten.

Was müsste sich aus Ihrer Beobachtung in Deutschland ändern, um verbesserte Rahmenbedingungen für den Mietwohnungsneubau zu schaffen?

Ein kleiner, aber wirksamer Baustein wäre es, wenn öffentliche Grundbesitzer in Regionen mit einem Mangel an bezahlbarem Wohnraum ihre Grundstücke nicht mehr nur zum Höchstpreis verkaufen würden. Stattdessen: Vergabe von Bauland nur noch nach Konzept. Die öffentliche Hand würde weniger Erlös erzielen, natürlich. Aber der gesellschaftliche Nutzen würde dies meines Erachtens deutlich aufwiegen.

Wie wichtig ist die „soziale Rendite“ in Ihrem Geschäftsmodell und wie machen Sie diese sichtbar?

Das ist letztlich der Mittelpunkt unserer Idee. Wir bieten zwar nicht viel materielle Rendite, aber die Anleger wissen, dass mit ihrem Geld etwas Sinnvolles gemacht wird. Deutlich machen kann man dies nur über Transparenz: Was nehmen andere für vergleichbare Standards, wie viel nehmen wir, und wo geht das Geld hin. Dennoch bleibt es immer auch eine Sache des Vertrauens.

Wohnen als „soziales Gut“ und seine Betrachtung als Kapitalanlage schließen sich Ihrer Meinung nach also nicht aus?

Als junger Mensch habe ich mich mit marxistischen Klassikern beschäftigt, mit Friedrich Engels‘ Aufsatz zur Wohnungsfrage zum Beispiel. Da hätte ich gesagt: Wohnen und Marktwirtschaft vertragen sich nicht. Inzwischen denke ich: Die soziale Marktwirtschaft ist ganz gewiss nicht die schlechteste Gesellschaftsform. Und wenn es Leute gibt, die Geld haben und nicht nur an dessen Maximierung denken, dann muss man ihnen Möglichkeiten geben, mit diesem Geld mehr zu tun als den fünfhundertsten Windpark zu bauen – auch wenn ich grundsätzlich nichts gegen Windparks habe.

Was sind Ihre nächsten Pläne?

Wir sind an verschiedenen Grundstücken im Großraum Stuttgart dran, auf denen unser nächster Neubau entstehen könnte. Da es, bis dann die ersten Mieten fließen, drei Jahre dauert, suchen wir parallel Bestandsgebäude ab ca. 1.000 qm vermietbare Fläche. Vor allem aber geht es darum, unsere laufende Kapitalerhöhung um 2,5 Mio. Euro erfolgreich abzuschließen. Denn auch ein Projekt wie unseres kann sich nicht von wirtschaftlichen Gesetzen lösen. Und deren Paragraph Eins lautet, in welcher Abwandlung auch immer: Ohne Moos nix los…

Vielen Dank für Ihre spannenden Einblicke. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren neuen Vorhaben. ■

WOHNUNGSWIRTSCHAFT IN DEN NIEDERLANDEN

Wohnraumförderung um jeden Preis?

Von Hendrik Cornehl

Regulierung und Förderung sind ständige Begleiter der Wohnungswirte. Regulierung und Förderung dienen unterschiedlichsten Zielen, wie etwa der Vermeidung von Gentrifizierung, dem Erreichen der Energiewende oder dem Schutz vor einer Immobilienblase. Der regionale Aspekt spielt hierbei eine prominente Rolle. In Berlin soll Wohnraum geschaffen werden, die Mietpreisbremse führt bundesweit zu Diskussionen und in den Niederlanden soll es Fehlbelegern von Sozialwohnungen an den Kragen gehen. Wohin vermeintlich unreflektiertes Umgehen mit Regulierung und Förderung führen kann, illustriert die aktuelle Lage der niederländischen Wohnungswirtschaft.

„Jährliche Mietanpassungen von bis zu acht Prozent drücken die Kaufkraft erheblich.“

Gewohnt wird immer. Eine altbekannte Weisheit. Gewohnt wird auch in den Niederlanden und hier beispielsweise auf 100 m² an einer malerischen Gracht in Amsterdams bester Innenstadtlage für nur 700 Euro pro Monat – die Marktmiete hingegen liegt bei 1.800 Euro. Der Grund hierfür ist ein Fehler im System für die Belegung von Sozialwohnungen. Dieses Phänomen der Fehlbelegung wird als „schief wohnen“ bezeichnet. Eine von vielen Besonderheiten der niederländischen Wohnungswirtschaft, die aber im Zuge der Finanzkrise nun den Staat auf den Plan gerufen hat. Mit heute noch unabsehbaren Folgen für die Struktur der Wohnungswirtschaft in unserem Nachbarland und vielen unruhigen Nächten für das Management der betroffenen Unternehmen.

Um dem Problem der Fehlbelegung von Sozialwohnungen auf die Schliche zu kommen, lohnt ein Blick auf die Gesamtsituation der niederländischen Immobilienwirtschaft. Die internationale Wahrnehmung der vergangenen Jahre wird dominiert von zwei Themen: einerseits dem hohen Leerstand an Büroimmobilien und andererseits der hohen Anzahl der Eigenheimbesitzer (Quote rd. 60 Prozent), die bis zur Finanzkrise weit über 100 Prozent finanzieren konnten. Daher war das Wohnen zur Miete für viele Gutverdiener in der Vergangenheit nur eine Durchgangsstation. 75 Prozent des Vermietungsmarktes werden dabei von Wohnungsunternehmen bestimmt. Eigenheimbesitzer haben seit 2009 starke Wertverluste erlitten, Banken fordern erhöhte Tilgungen, Kauf- und Umzugswillige müssen nun stärker nach- und ansparen. Es mangelt an Käufern, die über entsprechendes Eigenkapital verfügen. Die Folge: Es wird länger und möglicherweise dauerhafter gemietet. Der Druck am Vermietungsmarkt steigt. Der Staat beginnt, näher auf die Sozialbedürftigkeit der Mieter zu schauen. Insgesamt liegt nun in den Niederlanden eine geringe Mobilität zwischen den Segmenten Mietwohnung und Eigenheim vor.

Zwei Wohnungsmärkte

Die Woningcorporaties, wie die Wohnungsunternehmen in der Landessprache heißen, bewirtschaften 2,4 Mio. Wohneinheiten – somit 32 Prozent aller Haushalte. Der Einfluss von Seiten der Politik war und ist groß, obwohl die Unternehmen fast ausschließlich als Stiftungen agieren und weder den Städten noch den Kommunen gehören. Historisch bedingt bedienen sie mehrheitlich das Segment des sozialen Wohnungsbaus, verfügen aber auch über Wohnungsbestände im freien Markt. Ob eine Wohneinheit dem sozialen oder dem freien Markt zugeführt werden kann, entscheidet ein Punktesystem. Jede einzelne Wohnung wird in Kategorien wie Baujahr, Energieeffizienz, Lage bis hin zu Badausstattung und Küchengröße bewertet. Ab einer Punktzahl von 143 darf die Wohnung im freien Markt und somit zum Marktpreis vermietet werden. Die Woningcorporaties entscheiden jedoch selbst, ob und wann sie den Transfer einer Wohnung

„Die Wohnungswirtschaft in den Niederlanden muss sich neu erfinden.“

vom sozialen in den freien Markt vornehmen. Seit letztem Jahr dürfen sie für frei vermietete Einheiten aber keine garantiegedeckten Förderkredite mehr in Anspruch nehmen, die die Fremdmittelbeschaffung bisher sehr einfach gemacht hatten. In der Folge ist auch in diesem Sektor die Neubautätigkeit zurückgegangen.

Das Einkommen eines Haushaltes wurde bislang lediglich bei der Wohnungsvergabe einmalig geprüft; während des laufenden Mietverhältnisses musste der Mieter seine Einkommensverhältnisse nicht offenlegen. Je nach Einkommensentwicklung seit Einzug in die Wohnung kann es sein, dass das Anrecht auf eine Sozialwohnung zwischenzeitlich verwirkt wurde. Bisher hat das wenig gestört, da der Markt die Mobilität zum Eigenheim gefördert hatte. Liegt dennoch eine derartige Fehlbelegung einer Sozialwohnung vor, sprechen die Niederländer vom „schief wohnen". Dass dieses Phänomen längst kein Einzelfall mehr ist, unterstreicht eine Untersuchung des statistischen Amtes der Niederlande aus dem Jahr 2011, die belegt, dass landesweit mindestens 20 Prozent aller Sozialwohnungen „schief" bewohnt sind, in den Ballungszentren sind es 30 Prozent und mehr – die Branche spricht sogar von einer Dunkelziffer von 50 Prozent.

(K)eine Lösung für die Wohnungswirtschaft: Steuern rauf, Belegschaft abbauen

Dass vermeintlich jede zweite Sozialwohnung einen Mieter beherbergt, der entweder zu wenig Miete zahlt oder kein Anrecht mehr auf diese Sozialwohnung hat, ist nicht nur unter Mietern und Vermietern bekannt. Vergangenes Jahr wurde ein Gesetz erlassen, welches der sozialen Wohnungswirtschaft eine Immobilienbestandssteuer auferlegt. Gleichzeitig wurden die Mietanpassungsmöglichkeiten bei Fehlbelegern im sozialen Sektor erweitert – im Ex-

tremfall ist eine jährliche prozentuale Mietanpassung von Inflationssatz +6 Prozent möglich. Aus Sicht der rd. 430 Woningcorporaties eine dringend notwendige Maßnahme, da die 2013 eingeführte Immobilienbestandssteuer die Wohnungsunternehmen jährlich mehr als eine Monatsmiete kostet – in Summe bis zu 1,7 Mrd. Euro pro Jahr. Diese drastische Kostenerhöhung führt aktuell zu teils dramatischen Auswirkungen: Größere Wohnungsunternehmen sehen sich ob der veränderten Ausgabensituation gezwungen, kurzfristig bis zu 20 Prozent der Belegschaft abzubauen, um Kosten zu sparen. Denn sie sind nicht gewillt oder im Markt formal in der Lage, mögliche Mietanpassungen rasch durchzusetzen. Diese Entwicklungen zeichnen sich insbesondere im strukturschwachen Osten des Landes ab.

Finanzierungslandschaft in den Niederlanden ist speziell

Das Kostenbewusstsein steigt und trotz einer im Vergleich zur deutschen Wohnungswirtschaft hohen Eigenkapitalquote (stille Reserven) ist auch in den Niederlanden die Fremdfinanzierung einer der intensivsten Kostenpunkte. Bislang finanzieren die Woningcorporaties sich ausschließlich auf Unternehmensebene und setzen Garantien als Sicherheiten ein. Die Branche verfügt dabei über eine eigene Bürgschaftsbank, deren Obligen über ein mehrstufiges System abgesichert sind. Alle Mitgliedsunternehmen haften indirekt für die Verbindlichkeiten jedes einzelnen Mitgliedsunternehmens. Der Staat wird im Falle eines Falles als letzte Sicherungsebene herangezogen. Ziel ist es daher, die Gesamtsumme der abgesicherten Kredite abzuschmelzen, die sich im Jahr 2013 auf 86,4 Mrd. Euro abgesichertes Kreditvolumen belief. Fehlt diese Garantie als Sicherheit, bewegen sich die üblichen Margen der niederländischen Finanzierungsgeber heute schon deutlich oberhalb von 100 Basispunkten, so dass die Woningcorporaties begonnen haben, sich vermehrt nach Fremdfinanzierungsalternativen umschauen, um ihre Zinslast zu optimieren. Es ist jedoch abzusehen, dass die zukünftige Belastung durch höhere Zinskosten und Steuerlasten die Kapitaldienstfähigkeit nicht unbedingt erhöht.

Die Folgen werden aus Sicht zahlreicher Beobachter auch mögliche Portfolioverkäufe der Wohnungsunternehmen sein, um Verschuldungen zu reduzieren und eine Bestandsentwicklung zu gewährleisten. Dies ist zumindest an den Standorten denkbar, an denen Immobilien attraktiv und die Chancen für Investoren hoch sind. Die gesetzlich nun möglichen höheren Mietanpassungen helfen seltsamerweise dabei, die Mieten über die aktuelle Sozialmietschwelle von ca. 700 Euro je Wohneinheit zu heben und Wohneinheiten so dem freien Markt zuzuführen. Erste Überlegungen des Gesetzgebers, den regulierten und unregulierten (freien) Wohnungsmarkt zu trennen, haben die Branche in 2013 alarmiert. Aktuell finden zu diesen Themen Anhörungen im niederländischen Parlament statt. ■

FAZIT

Es bleibt abzuwarten, ob und inwieweit Verkäufe großvolumiger marktgepreister Bestände nachhaltig die Cashflows stabilisieren. Sicher scheint, dass bei weiter positiver Mieternachfrage Investoren und ausländische Fremdkapitalgeber nicht zu jenen zählen müssen, die große Risiken eingehen. Für die Entwicklung werden die zukünftigen Mieter der Woningcorporaties zahlen und all jene, die in den vergangen Jahren aus aktueller Sicht zu teuer gekauft haben.

Die Immobilienbestandssteuer zieht in jedem Fall weitreichende Konsequenzen nach sich. Der Staat verfügt kurzfristig über deutlich höhere Steuereinnahmen. Jedoch werden die Sozialmieten erhöht, auch für staatlich unterstützte Sozialmieter. Mittelfristig müssen die Sozialhilfen angepasst werden. Mieter mittlerer Einkommensklassen werden in höhere Mieten gedrängt. Betroffene Mieter tragen pro jährlicher Anpassung bis zu acht Prozent höhere Mieten und verfügen über entsprechend weniger Kaufkraft.

Die Wohnungswirtschaft erfährt einen enormen Kostendruck. Mieterhöhungen, Kosteneinsparungen, Portfolioverkäufe oder sogar Fusionen führen sicher nicht kurzfristig zu einer Stabilisierung der Einnahmen und Ausgaben. Eine Entlassungswelle hat begonnen. Kurz- bis mittelfristig stehen dem Arbeitsmarkt mehr Arbeitssuchende zur Verfügung, die für die Dauer der Erwerbslosigkeit Arbeitslosengeld beziehen.

Die Rentabilität der Immobilienbestandssteuer aus Sicht des Staates scheint fragwürdig. Die weiteren Folgen für die Wohnungswirtschaft sind ungewiss. In jedem Fall werden die günstigen Mieten in Toplagen zumindest für einkommensstarke Haushalte im Laufe der Zeit von der niederländischen Bildfläche verschwinden und die Schieflage im Bereich der Sozialwohnungen wird sukzessive gerade gerückt werden. Regulierung und Förderung sind auch in den Niederlanden ständige Begleiter der Wohnungswirte – im Vergleich zu Deutschland allerdings auf einem schmerzhaft hohen Niveau.

KÜNFTIGE IMMOBILIENPREISENTWICKLUNGEN

Prognoseverfahren vor Praxiseinführung

Von Prof. Dr. Martin T. Bohl, Lehrstuhl für Monetäre Ökonomie, Universität Münster, und
Dr. Winfried Michels, Institut für Siedlungs- und Wohnungswesen, Universität Münster

Steigende Immobilienpreise sind aktuell vor allem in Metropolregionen und Universitätsstädten an der Tagesordnung, während in vielen ländlichen Regionen Preise sinken. Wie entwickeln sich die Immobilienpreise in den unterschiedlichen Regionen in den kommenden Jahren? Belastbare Prognosen künftiger Preisentwicklungen sind für Unternehmen der Immobilienwirtschaft und institutionelle Anleger von zentraler Bedeutung für Investitionsentscheidungen. Gerade im derzeitigen Finanzierungsumfeld niedriger Zinsen spielen Immobilienpreisprognosen für Investoren eine herausragende Rolle, da Immobilien eine lukrative Anlageform darstellen können. Die Frage, in welchen Städten und Kreisen Immobilienpreise künftig konstant bleiben, steigen oder sinken, kann nun mit einem Verfahren beantwortet werden, das verschiedene ökonomische und demografische Faktoren zur Prognose nutzt.

Das Prognoseverfahren ist auf Teilmärkte unterschiedlichen Umfangs anwendbar und liefert Immobilienpreisprojektionen auf Basis eines bestehenden Datensatzes. Dadurch entsteht für Investitionsentscheidungen in Immobilien eine belastbare, in die Zukunft gerichtete Grundlage. Die Qualität von Immobilienpreisprognosen hängt maßgeblich von drei Faktoren ab:

- Abgrenzung des räumlich relevanten Wohnungsmarktes,
- die Analyse- und Prognosetechnik sowie
- die Verfügbarkeit von Daten zu Immobilienpreisen und deren Determinanten.

Idealerweise sollte der ökonomisch relevante Wohnungsmarkt geographisch so abgegrenzt sein, dass darin Haushalte leben, arbeiten und alternative Wohnstandorte suchen. Mit dieser Abgrenzung werden die räumlichen Wanderungsverflechtungen der Teilräume untereinander bestmöglich nach dem sogenannten Funktionalprinzip abgebildet. Die derzeit verfügbaren Prognoseansätze verwenden allerdings meist rein administrativ festgelegte räumliche Einheiten wie Kreise, kreisfreie Städte, Postleitzahlbezirke oder Bundesländer. Diese administrativen Raumeinheiten stimmen jedoch nur in seltenen Fällen mit den ökonomisch relevanten Räumen überein. Im Unterschied dazu verwenden wir bundesweite kreisscharfe (171 Wohnungsmarktregionen) und eine gemeindescharfe Abgrenzung für Nordrhein-Westfalen (76 Wohnungsmarktregionen), welche die bestehenden Wohnungsmarktverflechtungen adäquat berücksichtigt. Beide Klassifizierungen werden, sofern die Datenlage es zulässt, für unsere Prognosezwecke eingesetzt.

Methodik

Das zweite Gütekriterium für Immobilienpreisprognosen ist die verwendete Methodik zur Prognoseerstellung. Die derzeit vorliegenden Studien verwenden einfache Bevölkerungsvorausschätzungen als alleinige Bestimmungsgröße, einen Kranz verschiedener Indikatoren oder Rating-Modelle zur Ableitung von Vorhersagen. Ein empirisch fundiertes Prognosemodell, das sowohl die Verflechtungen der Wohnungsmärkte funktionsräumlich abbildet als auch regionale Sondereinflüsse auf die Immobilienpreisentwicklung explizit erfasst, existiert nicht. Um diese Lücke zu schließen und zu qualitativ hochwertigen Immobilienpreisprognosen zu gelangen, schätzen wir ein ökonometrisches Modell für Immobilienpreise mit der Einwohnerentwicklung, regionalen Einkommensentwicklung, Einwohnerdichte, Arbeitsmarktlage und den Finanzierungskosten als erklärenden Größen. In einer kombinierten Längs- und Querschnittsanalyse, der sogenannten Poolschätzung, werden somit die wohnungsmarktrelevanten, immobilienpreisbestimmenden Variablen herausgefiltert. Die den Schätzungen zugrunde liegenden Daten der erklärenden Faktoren stehen in tiefer räumlicher Gliederung durch die Regionalstatistik zur Verfügung, so dass die Poolschätzung als Ergebnis die Einflussfaktoren der Immobilienpreise identifiziert und über deren Wirkungsrichtung sowie -intensität Auskunft gibt. Die uns vorliegenden empirischen Ergebnisse zeigen den hohen Erklärungsgehalt der oben genannten fundamentalen Faktoren und regional unterschiedlich hohen Einflüsse auf Immobilienpreise. Anschließend werden die Einflussfaktoren fortgeschrieben und eine in die Zukunft gerichtete Prognose der Immobilienpreise erstellt.

Da das Verfahren für einen Beispieldatensatz seine hohe Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hat, eignet es sich auch grundsätzlich für weitere Datensätze und eine Anwendung in der Praxis zur Erstellung von Prognosen. Dazu sind Transaktionspreise für den interessierenden Immobilientyp und den Teilmarkt erforderlich. Liegen solche Transaktionspreise für Immobilien vor, können die erklärenden Variablen empirisch identifiziert und auf der Grundlage des ökonometrischen Verfahrens schließlich Prognosen für Immobilienpreise erstellt werden. Der dritte Erfolgsfaktor für Prognosen liegt daher in den Händen der Institutionen und Unternehmen der Immobilienwirtschaft. Mit der Verfügbarkeit solcher Daten steht nun in Kombination mit der ökonomisch sinnvollen räumlichen Abgrenzung und dem ökonometrischen Ansatz das Handwerkszeug für stichhaltige Prognosen künftiger Immobilienpreise zur Verfügung.

Anwendung für die Wohnungswirtschaft

Für welche Fragen interessieren Sie sich in Ihrem Immobilienmarkt und welche Daten stehen Ihnen dabei möglicherweise schon heute inhouse zur Verfügung? Lassen sich diese nutzbar machen? Mit einem existierenden und hinreichend großen Datenbestand ermöglicht das oben beschriebene Verfahren für Teilmärkte unterschiedlicher Größe die Erstellung belastbarer Immobilienpreisprognosen.

Wenn Sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind, nehmen Sie Kontakt zu uns auf! Senden Sie eine E-Mail an uni-muenster@horizonte20xx.de. Wir leiten Ihre Anfrage umgehend nach Münster weiter. ■

PROF. DR. MARTIN T. BOHL ist seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Monetäre Ökonomie der Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind Geldpolitik, Kapitalmärkte und Investitionsalternativen in der gegenwärtigen Niedrigzinsphase.

DR. WINFRIED MICHELS ist seit 1992 Geschäftsführer des Instituts für Siedlungs- und Wohnungswesen der Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte sind Wohnungswesen, -politik, Regionalökonomik und Immobilienbewertung auf der Grundlage hedonischer Verfahren.

BIG DATA ODER DIE GROSSE DATENFLUT

Warum ist Big Data auch ein Thema für die Wohnungswirtschaft?

Ein Interview mit Martin Klewitz, Senior Entwickler, Hypoport AG

Alle Welt redet momentan über *Big Data*. Damit einher gehen weitere innovativ klingende Bezeichnungen wie Predictive Analytics, Echtzeitdaten oder Maschine-zu-Maschine-Kommunikation. Schnell erfährt man, dass es sich dabei um die Verarbeitung und Analyse von großen Datenmengen handelt und dass die Menge an auswertbaren Daten heutzutage exponentiell wächst. Was bedeutet dies für uns und unsere Unternehmen, und welche Auswirkungen sind davon auf Geschäftsprozesse, Unternehmensentwicklungen oder Marketingmaßnahmen zu erwarten?

Im Rahmen von Consultingprojekten beschäftigt sich Dr. Klein ebenfalls mit der Verarbeitung von großen Datenmengen im Bereich von Objekten, Grundbüchern und Darlehen. Gehört dies schon in den Bereich von Big Data? Wo fängt denn Big Data an?

Stefanie Kubisch aus dem Dr. Klein Consulting-Team befragt dazu den IT-Experten Martin Klewitz, Senior Entwickler der Hypoport AG, dem Mutterunternehmen von Dr. Klein.

Seit wann befasst sich Hypoport mit dem Thema *Big Data*?

Schon seit vielen Jahren entwickeln wir bei Hypoport Analysefunktionen, um z.B. Statistiken von Finanzierungsabschlüssen zu erheben. Darauf aufbauend, befassen wir uns seit einem Jahr damit, unsere vielen Datenquellen in einem Big Data Projekt zu vereinen, um den Kundennutzen zu erhöhen. So arbeiten wir aktuell daran herauszufinden, welchen Effekt Kampagnen und Sonderkontingente bei privaten Immobilienfinanzierungen haben.

Auch wir vom Team Consulting befassen uns täglich mit vielen Daten. Was ist das Neue an Big Data? Ist Big Data einfach nur eine hippe Bezeichnung für das herkömmliche Auswerten von Daten in Exceltabellen?

Big Data ist eine Weiterentwicklung der klassischen Analyse von Daten. Noch vor einigen Jahren war es sehr aufwändig, eine große Menge von Daten zu speichern und zu analysieren. Heute sind die Kosten für Speicherplatz und Rechenleistung wesentlich geringer. Ein weiterer Punkt ist, dass es einfacher geworden ist, Daten aus unterschiedlichen fachlichen Bereichen miteinander zu kombinieren. So können heute Schätze in den Geschäftsdaten identifiziert und genutzt werden, über die man sich noch vor ein paar Jahren keine Gedanken gemacht hat. Big Data beginnt nach allgemeiner Definition dann, wenn das Volumen der Daten groß ist, schnell neue Daten generiert werden und diese Daten unterschiedlich strukturiert sind.

In welchen Bereichen ist das Thema Big Data relevant für Unternehmen?

An vielen Stellen spielt die Analyse von großen Datenmengen auch heute schon eine Rolle. Grob kann man hier zwei Bereiche unterscheiden: Zum einen können Firmen ihr Wissen über den Markt, in dem sie sich bewegen und darüber, wer ihre Kunden sind, vergrößern. Das ist möglich, indem sie z.B. das Nutzerverhalten auf ihren Webseiten analysieren oder anhand von Social Network Interaktionen ein umfassendes Bild bekommen, wie Verbraucher ein Produkt oder Service bewerten.

Auf der anderen Seite kann Big Data helfen, intern Prozesse und Produkte zu verbessern. Wenn z.B. Kundenkontakte in Mieterbüros dokumentiert werden, können diese Kontaktinformationen dazu genutzt werden, Problemquellen in Objekten zu identifizieren. Kundenberater, die ihr Gebiet gut kennen, machen das oft aus dem Bauch heraus. “Der Kunde hat diesen Monat schon dreimal angerufen, entweder der kündigt oder irgendwas stimmt bei dem Objekt gerade nicht.” Big Data kann dieses Experten-Bauchgefühl quantifizieren und helfen, zu handeln, bevor Probleme auftreten.

Was sind die Quellen für die auszuwertenden Daten? Auf was ist bei den Daten bzw. bei der Datenqualität zu achten?

Hier können alle Geschäftsdaten relevant sein. Die Daten können aus unterschiedlichsten Quellen wie Excel Dateien, ERP-Systemen oder auch dem Internet kommen. Die interessanten Fragen entstehen dann, wenn man diese Daten miteinander kombiniert. Ob die Modernisierung einer Immobilie eher zeitnah oder in ein paar Jahren sinnvoll ist, könnte dann in Abhängigkeit zu Reparaturstatistiken, lokalen wirtschaftlichen Entwicklungen und der Änderung der Bevölkerungsstruktur analysiert werden. Dabei spielt die Datenqualität nicht mehr die Rolle, die sie in fachlich abgegrenzten Bereichen wie der Buchhaltung spielt. Das Ziel bei Big Data ist oft, eher Trends und Zusammenhänge zu erkennen als die genaue Prozentzahl zu erhalten.

Stefanie Kubisch aus dem Dr. Klein Consulting-Team und IT-Experten Martin Klewitz, Senior Entwickler der Hypoport AG

SCHON GEWUSST, DASS ...

ein Consulting-Projekt bei Dr. Klein in der Regel zwischen 6 und 24 Monaten dauert, unsere komplexen Excel-Dateien von Kollegen auch gerne als „Tapeten“ bezeichnet werden und wir einmal für ein Consulting-Projekt von durchschnittlicher Größe mehr als 70 Leitz-Ordner an Daten verarbeiten mussten?

Bedeutung und Herausforderung für die Wohnungswirtschaft

Auch die Wohnungswirtschaft arbeitet täglich mit einer Vielzahl an Daten: Durch Kundenkontakt in den Mieterbüros und an der Service-Hotline, durch die Erfassung von Schadensfällen oder durch aktualisierte Informationen im ERP-System auf Unternehmens-, Objekt-, Darlehens- und Grundbuchebene. Neue Datenquellen werden generiert durch das Versenden von Newslettern, Webseitenanalyse oder durch die Auswertung von sozialen Netzwerken. Jedes Wohnungsunternehmen befasst sich heute schon mehr oder weniger mit der Auswertung von diesen Daten.

Was sind Ihre derzeitigen Daten-Herausforderungen? Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, mehr über Ihre Schadensquote in Erfahrung zu bringen? Sie mit weiteren Datenquellen wie Wetterprognosen, Straßenzügen oder ähnlichem in Verbindung zu bringen, um präventive Maßnahmen zu ergreifen? Oder arbeiten Sie gerade daran, mehr über Ihre Mieterkreise für unterschiedliche Lagen und Objektarten zu erfahren, um diese gezielt ansprechen zu können? Was sind Ihre Ideen? Schreiben Sie diese an Martin Klewitz und unser Team unter: **bigdata@horizonte20xx.de**

Wie kann ein Unternehmen vorgehen, wenn es sich zum ersten Mal mit dem Thema Big Data auseinandersetzen möchte?

Zwei Arten von Vorgehen haben sich hier bewährt. Einmal ist es möglich, sich zu fragen, welche Daten ein Unternehmen hat und wie diese sinnvoll kombiniert und analysiert werden können. Das ist der Bottom-Up Ansatz. Auf der anderen Seite können sich Firmen auf verschiedene Fragestellungen konzentrieren, wie z.B. die Optimierung von Mietausfällen. Dann kann man intensiv in die Datenanalyse gehen und schauen, welche Daten man braucht, um das Problem zu verstehen und zu lösen. Das ist die Top-Down Analyse.

Welche Technologien können eingesetzt werden?

Für die Analyse, wie Internetnutzer die Webseiten frequentieren und nutzen, gibt es einige Werkzeuge wie Google Analytics. Bei der Analyse von internen Unternehmensdaten gibt es viele unterschiedliche Werkzeuge und Ansätze. Hierbei wird fast immer eine individuelle Lösung notwendig, da die fachlichen Szenarien und Technologien sehr unterschiedlich sein können.

Vielen Dank für die interessanten Einblicke in die „Datenwelt“. ■

VERHANDLUNGSFÜHRUNG

Wirtschaftsmediation in der Finanzwirtschaft

Dr. Claudia Conen, Andreas Ruf MRICS

Es lohnt, bei Konflikten nicht gleich vor Gericht zu ziehen. Mitgestaltung bei der Konfliktlösung, Erhalt der Geschäftsbeziehungen, Reduzierung von Transaktions- und Verfahrenskosten, Vermeidung langfristiger Rückstellungen und Öffentlichkeitsferne sind nur einige Vorteile für Unternehmen, die für Wirtschaftsmediation sprechen.

Der Bekanntheitsgrad außergerichtlicher Streitbeilegungsinstrumente steigt. Allerdings sind die Vorstellungen zu Einsatz und konkreter Ausgestaltung in der Praxis oftmals unklar. Die folgenden Beispiele zeigen exemplarisch, wie Wirtschaftsmediation von Nutzen sein kann.

Mediation in der Finanzwirtschaft

Seit dem von der Bundesregierung eingesetzten "Kreditmediator" ist das Ziel der Kreditmediation im nationalen Bankenumfeld und bei Unternehmen bekannt. Doch diese staatliche Hilfestellung zur Abwendung einer Kreditklemme gibt es seit 2012 nicht mehr. Haben Unternehmen Probleme, Investitionskredite, Überbrückungsdarlehen oder Anschlussfinanzierungen zu erhalten, oder nehmen die Banken kurzfristige Änderungen der Finanzkennzahlen (financial covenants) des Unternehmens zum Anlass, Konditionen nachzuverhandeln, sind sie auf sich gestellt. Während Privatpersonen die Ombudsstellen der Bankenverbände Hilfestellung geben, gibt es für Unternehmen die Möglichkeit, sich an einen privaten Kreditmediator zu wenden.

Konfliktprävention bei Verhandlungen

Im Rahmen der Verhandlungen wird der „Kreditmediator“ (konfliktpräventiv) als Berater des Kreditnehmers tätig und unterstützt die Finanzkommunikation mit dem Kreditinstitut. Er ist damit nicht neutraler Vermittler in einer streitigen Frage i.S.d. Mediationsgesetzes. Als Interessensvertreter des Kreditnehmers kennt der „Kreditmediator“ das Kreditinstitut mit dessen Interessen, Vorgehensweisen und Zwängen. Er nutzt dieses Wissen im Interesse seines Kunden, um Wahrnehmungsunterschiede zu überbrücken. Der „Kreditmediator“ weiß, wie man mit den Banken am besten kommuniziert, um zu schnellen Entscheidungen zu kommen und den Banken zu ermöglichen, die Leistungsstärke des Unternehmens und die Chancen einer positiven Kreditentscheidung richtig einzuschätzen. Gleichzeitig hat der „Kreditmediator“ Zugang zum Unternehmer und kann Vorschläge und Anregungen richtig platzieren. Insoweit hilft der „Kreditmediator“, das Vertrauen zwischen Bank und Kunde aufzubauen bzw. (wieder) herzustellen. Vertrauen und Verlässlichkeit bilden die Grundlage für eine langfristige Partnerschaft und erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.

Konfliktlösung im ad-hoc-Fall

Handelt der Kreditmediator als echter neutraler Vermittler i.S.d. Mediationsgesetzes zwischen den Streitparteien, muss er in der Rolle des „All-Parties-Agent“ sowohl über fundierte Kenntnisse aus der Banken-, Finanzierungs- und Unternehmenspraxis als auch über Mediationskompetenz und Verhandlungsgeschick verfügen. Der Kreditmediator vermittelt dann als unabhängiger Dritter zwischen den Interessen von Kreditgeber und Kreditnehmer und begleitet die Verhandlungen zur Lösungsfindung durch die Parteien. Während diese (echte) Kreditmediation im internationalen Bankenumfeld bereits verbreitet ist (z.B. Mediation Rules der P.R.I.M.E. Finance/ Den Haag oder der ICC/Paris), steckt ihre Nutzung im nationalen Finanzierungsumfeld (leider) noch in den Kinderschuhen.

Hintergrund: Wirtschaftsmediation

Basierend auf der Europäischen Mediations-Richtlinie, regelt das Mediationsgesetz von 2012 erstmals in Deutschland die gesetzlichen Anforderungen für eine Mediation. Danach sind Mediationsverfahren absolut vertraulich. Auf vertraglicher Grundlage verständigen sich die Streitparteien auf Verfahrensmodi und einen Mediator als „Verhandlungsmanager“. Der Mediator ist absolut neutral (Vorbefassungsverbot) und bringt – je nach Grundberuf – spezielles Fachwissen zur Lösung des Konflikts mit. Die verhandelte Lösung erfasst nicht nur rechtliche Aspekte, sondern berücksichtigt v.a. persönliche Interessen der Parteien. Während der Verhandlungen ist die Verjährung etwaiger Ansprüche gehemmt. Abgesichert wird die Vertraulichkeit des Verfahrens durch ein prozessuales Zeugnisverweigerungsrecht. Die vereinbarte

„Die Mediation ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Geschäftsmodells! Bei der Kreditvermittlung geht es nicht nur um die Kondition, sondern auch um die Verhandlung von einvernehmlichen Lösungen für Vertragsbestandteile und damit eine sehr frühe und präventive Konfliktvermeidung. Entsteht dennoch ein Konflikt, arbeitet der professionelle Finanzierungs-, Immobilien- oder Versicherungsmakler als eine Art Mediator zur Entwicklung und Verhandlung außergerichtlicher Lösungen.“

Peter Stöhr / Leiter Finanzierung bei Dr. Klein

Lösung ist zudem vollstreckbar. Zeitaufwand und Kosten sind jeweils zwischen den Parteien zu verhandeln und richten sich folglich nach deren Bedürfnissen.

Praxistipp!

Vereinbaren Sie mit Ihrem Geschäftspartner bereits bei Vertragsschluss Mediationsklauseln. Diese ermöglichen, sich bereits in einem frühen Konfliktstadium gemeinsam an einen Tisch zu setzen. Je schneller und partnerschaftlicher ein Konflikt „vom Tisch" ist, desto besser für eine langfristige Geschäftsbeziehung. Hilfe und Ansprechpartner bei Fragen zur Mediation erhalten Sie bei Mediatoren und Mediationsverbänden. ■

DR. CLAUDIA CONEN, Wirtschaftsmediatorin, Wirtschaftsjuristin in der Rechtsabteilung eines deutschen Finanzinstituts, Lehrbeauftragte für außergerichtliche Streitbeilegung, Konflikt- und Verhandlungsmanagement, Vorstand im m.con

ANDREAS RUF MRICS, Fachmediator für Immobilien- und Bauwirtschaft, Geschäftsführer GSW GmbH, Frankfurt a.M., Lehrbeauftragter für außergerichtliche Streitbeilegung in der Immobilienwirtschaft, Vorstand im m.con

m.con
Verband für Mediation und Conflictmanagement e.V.

→ HINWEIS
Mehr zum Thema Wirtschaftsmediation erfahren Sie bei einem der Workshops auf der Horizonte20xx-Tagung am 01.–02.12.2014 in Berlin.

Eine kurze Vorschau auf unsere diesjährige Veranstaltung finden Sie auf der Rückseite.

KREATIVITÄT

Mit dem Lippenstift neue Mieter gewinnen

Von Jan Becker, Hypoport AG

Fünf vor Drei. An der Wand pocht die Küchenuhr, in den Adern fließt der Wein. Er hat viel getrunken und wenig geschlafen. Die Buchstaben vor seinen Augen verschwimmen. Sieben Seiten, eine Idee, ein Konzept. In jener Nacht vor 34 Jahren wird die Sendung geboren, die als erfolgreichste Show in die deutsche Fernsehgeschichte eingeht: Wetten, dass..? Genau wie Frank Elstner geht es auch Unternehmern und ihren Mitarbeitern: Die besten Einfälle kommen ihnen selten im Büro, am Schreibtisch. Ob es darum geht Produktideen zu finden, neue Märkte zu erschließen oder Geschäftspartner für ein neues Projekt zu begeistern – Kreativität lässt sich nicht einfach ein- und ausschalten. Die sogenannten Geistesblitze schlagen häufig woanders ein: unter der Dusche, beim Joggen im Park, am Strand oder eben nachts am Küchentisch bei einem Glas Rotwein. Aber nach der Mittagspause im Büro? Kann man das eigentlich lernen: zu einem bestimmten Zeitpunkt, an einem bestimmten Ort kreativ zu sein?

Die Antwort vorneweg: Ja, es geht. Auf die Grundhaltung und die Einstellung zum Thema kommt es an. Wer geistreiche und originelle Einfälle braucht, sollte sich von Versagensängsten und Routine frei machen. Bedenken lähmen den kreativen Prozess: „Das wird nie funktionieren! Das wird viel zu teuer! Das haben wir schon tausendmal probiert!" Vorbehalte und Zweifel sollten gleich zu Beginn sprichwörtlich über Bord geworfen werden. Oft hilft es, sie aufzuschreiben und den Zettel umgehend in den Mülleimer zu befördern. Erst dann kann geklärt werden, zu welchem konkreten Problem eine kreative Lösung gesucht wird. Bei der Ideensuche gilt: Jeder Vorschlag, jeder Beitrag ist wertvoll. Denn Ideen zu sammeln, ist die beste Methode, um gute Ideen zu finden.

Kein Vorschlag ist verrückt genug

Das Wohnquartier ist nicht attraktiv? Warum nicht einen Kinderspielplatz mit Streichelzoo anlegen? In Meetings fehlt die Energie? Wieso nicht einen Clown zur Aufheiterung einladen? Kritik sollten sich die Teilnehmer an dieser Stelle verkneifen. Sie hemmt die anderen, sich einbringen zu wollen. Der kreative Prozess setzt auf das Engagement aller. Denn Ideen gebären wieder neue Ideen.

Und stockt das Gespräch einmal, können Reizwörter und -bilder die Gedanken wieder in Schwung bringen: Was hat eine Immobilie mit einem Kleiderbügel zu tun? Wie können wir einen Lippenstift benutzen, um neue Mieter zu gewin-

nen? Und was kann eine Rakete in der Finanzierung ausrichten? So entstehen neue Assoziationen. Aber auch ein Perspektivwechsel hilft, neue Ideen zu entdecken. Was würden Angela Merkel, Donald Duck oder Columbo dazu sagen? Aus dem Strauß der Ideen können nun die schönsten und besten herausgepflückt werden. Dabei fragt man sich immer wieder: Sind diese bei genauer Betrachtung wirklich so prächtig? Was spricht für sie? Was spricht dagegen? Muss ich noch mehr recherchieren, um sie beurteilen zu können. ■

Pizza, Club-Mate und gute Ideen: der FedEx-Day

Einen Freiraum für kreatives Arbeiten bietet auch der FedEx-Day. Das Konzept dazu hat das australische Software-Unternehmen Atlassian entwickelt. Hypoport veranstaltete den ersten FedEx-Day im Januar 2012 - unter dem Motto „Unbekanntes entdecken – Bekanntes ausprobieren – Kreativ sein – Spaß haben". Seitdem können die Mitarbeiter regelmäßig während ihrer Arbeitszeit eigene Projekte verwirklichen. Neue Technologien ausprobieren, Themen voranbringen, Dinge wagen. Schon mal daran gedacht, eine App zu programmieren, die anzeigt, ob die Toilette besetzt ist? Oder eine Schmelzvorrichtung für Bienenwachs gebaut? Auf den FedEx-Days haben auch ungewöhnliche Ideen Platz. Bis spät in die Nacht tüfteln die Mitarbeiter, suchen in Baumärkten nach Lösungen, gehen ihren Ideen auf den Grund. Die beste Idee wird prämiert.

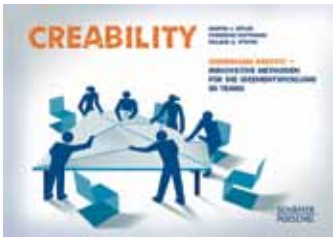
Durch die FedEx-Days haben die Mitarbeiter die Gelegenheit, über den Tellerrand zu schauen, mit anderen Kollegen zusammenzuarbeiten. Es entstehen neue Ideen und Impulse auch in der täglichen Arbeit. Herausforderungen anders anzugehen und leichter kreative Lösungen zu finden.

Creability

Was bedeutet Kreativität? Die Autoren Eppler, Hoffmann und Pfister machen viel mehr, als sich schlicht dieser Frage zu widmen. Sie liefern mit ihrem Buch auch gleich einen echten Beleg für Kreativität: Es ist sowohl optisch als auch stilistisch sehr ansprechend aufbereitet und zeigt auf, dass der Weg von der Theorie zur Praxis ein kurzer ist. Auf die Einführung in den „Creability"-Ansatz, mit dem auch unter Druck innovative Lösungen gefunden werden sollen, folgt ein Werkzeugkasten mit 30 – zum Teil tatsächlich neuen – Methoden. Der Leser wird geradezu aufgefordert, das Buch mit eigenen Erfahrungen, Notizen und Vorschlägen weiter zu gestalten. Zwar gibt es in der Auflistung der unterschiedlichen Prinzipien, Fehler und Fallen ein paar Redundanzen, die Werkzeuge aber sind fundiert konzipiert und auf den Punkt gebracht. Sie überzeugen durch Einfachheit, klare Struktur und leichte Umsetzung. Vor allem aber besticht der Creability-Ansatz dadurch, dass er das Thema Kreativität jedem Menschen, ganz unabhängig von seiner Tätigkeit, zugänglich macht. getAbstract empfiehlt dieses Buch Unternehmensvisionären, zukunftsorientierten Managern und Teamleitern, die durch eine kreative Gestaltung der verschiedenen Facetten im Geschäftsalltag die Wettbewerbsposition stärken möchten.

Möchten Sie die ausführliche PDF-Rezension des Schweizer Unternehmens get abstract erhalten, so können Sie diese hier abrufen: *www.getabstract.com/horizonte20xx*

CREABILITY
GEMEINSAM KREATIV – INNOVATIVE METHODEN FÜR DIE IDEENENTWICKLUNG IN TEAMS
MARTIN J. EPPLER, FRIEDERIKE HOFFMANN UND ROLAND A. PFISTER, 252 SEITEN, SCHÄFFER-POESCHEL © 2014
PREIS: 19,95 € (BROSCHIERT)



EMPLOYER BRANDING – WETTBEWERB UM DIE BESTEN KÖPFE

Wahre Schönheit kommt von innen

Von Christian Würdemann

Eine der wesentlichen Herausforderungen für Unternehmen in der heutigen Zeit ist es, talentierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Durch die Folgen des demographischen Wandels in Deutschland ist die Zahl von gut ausgebildeten und leistungsstarken Fachkräften rückläufig. Der Wandel vom Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt ist in vollem Gange. In diesem Wettbewerb um die besten Köpfe werden nur die Unternehmen erfolgreich sein, welche von den umworbenen Fachkräften als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Was meint Employer Branding?

Der Begriff Employer Branding, also der Aufbau einer Arbeitgebermarke, wird häufig synonym für aufmerksamkeitsstarke Stellenanzeigen und aufgepeppte Karrierewebseiten verwendet. Personalmarketing ist aber nur ein kleiner Teil des Aufbaus einer Arbeitgebermarke. Wirksames Employer Branding bringt zuerst die Werte, Stärken und Vorteile als Arbeitgeber auf den Punkt. Erst wenn die Arbeitgeberqualität erarbeitet wurde, kann am Ende dieses Prozesses die kommunikative Verbreitung des Arbeitgeberimages stehen.

Was kann ich als Arbeitgeber bieten?

Jeder Arbeitgeber ist einzigartig. Diese Einzigartigkeit ist für Außenstehende aber meist nicht sichtbar. Potentielle Arbeitnehmer kennen Unternehmen möglicherweise aus den Medien oder haben Bekannte, die bei unterschiedlichen Firmen beschäftigt sind, und machen sich aus deren Erzählungen ein Bild über die dortigen Arbeitsbedingungen.

Insgesamt ist aber zu beobachten, dass Menschen sehr wenig Konkretes über die Arbeitsbedingungen unterschiedlicher

Bild: "no identity" CC BY 2.0 by HaPe_Gera

Firmen wissen. Um die einzigartigen Werte, Stärken und Vorteile oder das „wie es sich anfühlt, bei uns zu arbeiten“ wirksam nach außen tragen zu können, ist es wichtig, sich über diese Einzigartigkeit bewusst zu werden, sich einen Spiegel vorzuhalten. Diese Einzigartigkeit ist Kern der Arbeitgebermarke und wird als Employee Value Proposition (EVP) bezeichnet. Sie ist das Versprechen, das ein Arbeitgeber an Bewerber und Mitarbeiter gibt. Die EVP eines Unternehmens drückt aus, was das Besondere daran ist, hier beschäftigt zu sein. Die EVP bildet am Ende die DNA, nach der sich zukünftig alle Aktivitäten des Personalmarketings inhaltlich ausrichten.

Wahre Schönheit kommt von innen

Bei der Ausarbeitung des EVP kann man zahlreiche Studien zu Rate ziehen, die versuchen zu beschreiben, was Kandidaten bei der Auswahl eines zukünftigen Arbeitgebers wichtig ist. Diese Studien kommen regelmäßig zu dem Ergebnis, dass die monetären Aspekte einer Beschäftigung eher eine untergeordnete Rolle spielen. Viel wichtiger sind zukünftigen Mitarbeitern die Themen: herausfordernde Arbeit, hohes Maß an Selbstständigkeit, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten oder Work-/Life-Balance. Diese Studienergebnisse sind aber meist zu wenig auf ein konkretes Unternehmen ausgerichtet und taugen daher nur, um eine grobe Richtung des eignen EVP vorzugeben.

Um sich abzuheben, ist es zunächst wichtig, zu wissen, wer die bedeutendsten Wettbewerber sind. Hier geht es allerdings nicht um Konkurrenz im geschäftlichen Sinne, sondern um die im Arbeitsmarkt! Für einen Mittelständler in einer strukturschwachen Region kann das Unternehmen auf der anderen Straßenseite der direkte Wettbewerber im Arbeitsmarkt sein, obwohl es ganz andere Produkte und Dienstleistungen anbietet. Ein guter Indikator, um die wichtigsten Arbeitsmarkt-Wettbewerber zu identifizieren, ist die Analyse, zu welchen Unternehmen ausscheidende Mitarbeiter wechseln.Auch kann eine Arbeitgebermarke nicht allein von der Personalabteilung entwickelt werden. Dafür ist die Rolle der Geschäftsleitung und aller Führungskräfte zu entscheidend.

Bei der Ausarbeitung der Arbeitgebermarke geht es schlussendlich um Authentizität. Deshalb macht es wenig Sinn, zu versuchen, die wesentlichen Punkte einer Studie zu kopieren oder die Employee Value Proposition eines Mitbewerbers zu kopieren. Denn spätestens nach einigen Wochen wird ein neuer Mitarbeiter erkennen, ob das vermittelte Arbeitgeberimage der Arbeitsrealität entspricht. An diesem Punkt entscheidet sich, ob der neue Kollege begeistert bleibt oder schlimmstenfalls das Unternehmen enttäuscht wieder verlässt.Es gilt also: Wahre Schönheit kommt von Innen. Nur was die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und Mitarbeiter in der täglichen Arbeit leben, taugt als Kern der Arbeitgebermarke. Nur so werden Mitarbeiter, die tatsächlich zur Kultur des Unternehmens passen, angezogen und dauerhaft begeistert. Nicht authentische Werbebotschaften taugen dafür wenig.

Tue Gutes und rede darüber

Nur wenn die Botschaft über die Arbeitgeberqualität auch bei den potentiellen Mitarbeitern ankommt, kann diese Wirkung entfalten. Dazu muss zunächst eine passende Bild- und Textsprache gefunden werden. Häufig stehen dabei derzeitige Mitarbeiter oder besonders innovative Produkte im Mittelpunkt.

Um die Zielgruppe der potentiellen Mitarbeiter zu erreichen, beschränkt sich die Verbreitung der Arbeitgebermarke meist auf die bekannten Marketingkanäle in On- und Offlinemedien. Mit etwas Kreativität lassen sich aber häufig Möglichkeiten identifizieren, welche geeignet sind, die Botschaft wirksamer und häufig auch kostengünstiger zu transportieren. So könnte man z.B. in seiner Region einen Arbeitskreis zu einem Fachthema etablieren, zu welchem das eigene Unternehmen eine besondere Expertise vorweisen kann. In einem solchen Rahmen wird die eigene Arbeitgebermarke ganz nebenbei mittransportiert. Auch die Sozialen Medien, insbesondere Facebook und Twitter, bieten einiges an Potenzial, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Praxisbeispiel für Arbeitgebermarken

Eine Variante einer Arbeitgebermarkenstrategie fokussiert auf den Sinn der Aufgaben der zukünftigen Mitarbeiter. Ein bekanntes Beispiel hierfür liefert ThyssenKrupp mit der Kampagne „Zukunft ist, wenn mein Vater dafür sorgt, dass die Wüste lebt.“ Manche Unternehmen legen ihren Schwerpunkt auf die Angebote, die sie ihren zukünftigen Mitarbeitern machen können. Ein Beispiel liefert etwa das Auswärtige Amt, das mit der Möglichkeit einer internationalen Karriere wirbt. Die internationale Hotelkette Ritz-Carlton wirbt mit ihren Werten: „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.“

Bei der Dr. Klein & Co. AG haben wir unsere besondere Mischung aus Tradition und Fortschrittlichkeit als Arbeitgeber-Besonderheit identifiziert. Dies findet Ausdruck in dem Slogan „Das Beste aus zwei Welten: Die Agilität eines Startups, aber solide seit 1954.“ ■

FAZIT

Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber vermarkten, um im Wettbewerb um talentierte und qualifizierte Mitarbeiter bestehen zu können. Die Arbeitgebermarke vermittelt entsprechend eine überzeugende, einzigartige und realistische Antwort auf die Frage, warum sich Kandidaten für das Unternehmen interessieren sollten. Die Arbeitgebermarke muss dabei authentisch sein, um nachhaltig Kraft zu entfalten. Die Verbreitung der Arbeitgebermarke rundet ein gelungenes Employer Branding Projekt ab.

Veranstaltungsüberblick

Datum	Veranstaltung	Ort
Oktober		
06.–08.10.2014	Expo Real	München
13.–15.10.2014	VdW Bayern – VdW im Dialog	Reit im Winkel
23.10.2014	Verbandstag der Thüringer Wohnungswirtschaft	Bad Blankenburg
November		
03.–04.11.2014	BBU-Verbandstag	Berlin
20.11.2014	GdW Tag der Wohnungswirtschaft	Berlin
Dezember		
30.11.–02.12.2014	12. Horizonte20xx-Tagung	Berlin

Vorschau auf die Themen der nächsten Ausgabe Ihrer Horizonte20xx-Zeitung

RATINGS FÜR WOHNUNGSBAUGESELLSCHAFTEN

Interview mit der Rating-Agentur Moody's Investors Service, London, über deren Erfahrung mit Wohnungsunternehmen. Ist Deutschland ein Markt für Anleihen und kommt das Ratingmodell aus England auch zu uns?

FINANZIERUNGSQUELLE IMMOBILIENSPEZIALFONDS

Institutionelle Anleger schwimmen im Geld und wollen ihre Immobilienquote ausweiten. Das Segment Wohnen ist wegen des niedrigen Risikos besonders attraktiv. Wie sind die Anforderungen für Bestandsobjekte und Neubauvorhaben und was geht zu welchen Bedingungen? Wir geben einen Überblick.

KREATIVITÄT IM IMMOBILIENMARKT

Das Görlitzer Wohnungsunternehmen KommWohnen war ideenreich und hat radikal gekürzt: Die Höhe Ihrer Häuser und den qm-Aufwand in Euro. So wurden attraktive, große Wohneinheiten geschaffen. Wir schauen, ob das „Abscheiden & Umbauen" erfolgreich war.

HORIZONTE2014 IN BERLIN – DER RÜCKBLICK

Wir fassen interessante Vorträge des Wohnungswirtschaftlichen Treffens 2014 zusammen und lassen die Veranstaltung Revue passieren. Ein kleiner Trost, wenn Sie die Veranstaltung verpasst haben, und eine schöne Erinnerung, wenn Sie dabei waren.

Horizonte20xx

DR. KLEIN Wohnungswirtschaftstreffen 2014

JETZT ANMELDEN

Am 01. und 02.12.2014 heißt es in Berlin zum 12. Mal „Frei denken und den Horizont erweitern". Schwerpunkte 2014: Märkte, Führungsstil, Führungsverantwortung, Marketing und Management

Seit nunmehr zwölf Jahren eröffnen die Horizonte20xx-Tagungen als jährlicher Treffpunkt der Wohnungswirtschaft neue Perspektiven durch die Vielzahl unterschiedlicher Schwerpunktvorträge. Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft blicken für Sie in die Zukunft, zeigen neue, inspirierende Wege auf und geben teils überraschende Einblicke und Visionen.

Ein Auszug aus den Schwerpunktthemen 2014:

MÄRKTE

Wohnungsmärkte 2015: Bleibt es ein Aufwind oder wird es ein Sturm

Prof. Dr. Tobias Just, Professor für Immobilienwirtschaft an der IREBS Universität Regensburg verschafft einen Überblick über die aktuelle und zukünftige Wohnungsmarktsituation und beleuchtet dabei u. a. die Risiken einer neuen Immobilienblase und Handlungsempfehlungen für die Wohnungswirtschaft die sich daraus ergeben.

FÜHRUNGSVERANTWORTUNG

Live-Hacking – So brechen Hacker in IT-Netze ein

Der Presse können wir zwar fast täglich Informationen über neue Sicherheitslöcher und bekannt gewordene Hackereinbrüche entnehmen, doch zuschauen kann man in aller Regel nicht. Sebastian Schreiber führt eindrucksvoll verschiedene Hacker-Angriffe live vor.

MARKETING

Think Limbic – Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen

Dr. Hans-Georg Häusel verrät, warum Menschen sich in manchen Situationen nach einem bestimmten Muster verhalten. Wer diese Struktur kennt, kann die Muster, denen unbewusste Handlungen zu Grunde liegen, besser verstehen und nutzen. Mit Hilfe der Hirnforschung können so nicht nur erfolgreicher verkauft und geworben sondern beispielsweise auch Mitarbeiter geführt werden.

DISKURS

Probleme in der Wohnungswirtschaft – und wie man sie löst

Viele Trends beschäftigen die Wohnungswirtschaft. Aber nicht nur über diese Entwicklungen, sondern über die handfesten Probleme zu sprechen, ist unser Anliegen. So wollen wir dieses Jahr erstmalig einen Diskurs am Dienstagvormittag anbieten, der sich mit Problemen in der Wohnungswirtschaft befasst – und wie sie gelöst werden können. Experten aus den Fachbereichen der Dr. Klein & Co. AG stehen Rede und Antwort, moderiert von DW-Chefredakteurin Ulrike Silberberg.

WAS WÄRE EINE TAGUNG OHNE GLANZVOLLEN GALAABEND?

Verpassen Sie nicht den spektakulären Galaabend am 01.12.14 ab 19:00 Uhr in der Classic Remise Berlin – dem Mekka für Autoliebhaber. Zahlreiche Künstler und ein hochklassiges Catering der Genussmanufaktur Reisers am Stein aus Würzburg runden den ersten Tagungstag ab.

SIE HABEN FRAGEN ZU DIESER TAGUNG ODER WOLLEN SICH ANMELDEN?
ALLE INFORMATIONEN FINDEN SIE UNTER
www.horizonte20xx.de