

input

hlen Menschen Wissen
nder Bevölkerung Deutschland
demografischer Alter
Wandel Wandel
atistik Länder
Entwicklung Städ
ssnahmen Faktoren
Folgen Demografie
Geburtenrate

Implikationen der Bevölkerungsentwicklung für die Alterssicherung und die Immobiliennachfrage

Nameletter Marketing

Fremdfinanzierte energetische Maßnahmen in der WEG

Wirtschaftskriminalität der Immobilienwirtschaft

Immobilienmärkte und Immobilienbewertung

Erfolgreich führen

Aktuelle Normalherstellungskosten

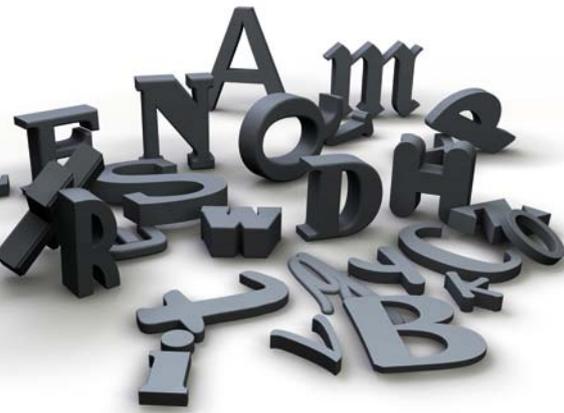
Absolventenportrait: Patrick Egloff



Deutsche Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Inhalt



<u>Implikationen der Bevölkerungsentwicklung für die Alterssicherung und die Immobiliennachfrage</u>	<u>4</u>
<u>Nameletter Marketing</u>	<u>10</u>
<u>Fremdfinanzierte energetische Maßnahmen in der WEG</u>	<u>16</u>
<u>Seminarübersicht 2. Halbjahr 2012</u>	<u>17</u>
<u>Wirtschaftskriminalität der Immobilienwirtschaft</u>	<u>18</u>
<u>Immobilienmärkte und Immobilienbewertung</u>	<u>22</u>
<u>Erfolgreich führen</u>	<u>24</u>
<u>Aktuelle Normalherstellungskosten</u>	<u>26</u>
<u>Erwin Sailer und Manfred Ruf, zwei Pioniere und „Geburtshelfer“ der Immobilienwirtschaft, feiern runde Geburtstage</u>	<u>33</u>
<u>Absolventenportrait: Patrick Egloff Geschäftsführer der J.W. Zander GmbH & Co. KG, Freiburg</u>	<u>34</u>



Vorwort



Impressum

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

Redaktion:
VWA Freiburg
Verantwortlich:
Christian Heinrich

Seiler + Kunz
Weißerlenstraße 3
79108 Freiburg
Telefon: 0761 / 1 52 30-0
Telefax: 0761 / 1 52 30-44

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

Bilder:
Verlag Areal
Autoren

ISSN 1433-2019

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

VWA und DIA blicken auf erfolgreiche Weiterbildungsjahre zurück. Dazu bedarf es insbesondere Persönlichkeiten, die als Dozenten und Manager dazu beitragen, dass Programme in hochwertiger Qualität angeboten werden. In dieser Ausgabe von input dürfen wir gleich zwei Wegbegleitern der Akademien gratulieren. Manfred Ruf und Erwin Sailer feierten runde Geburtstage – wir gratulieren (siehe Heftseite 33)!

„Demographie“ als Schlagwort unserer Zeit: Jeder bezieht die Folgen der damit gemeinten Bevölkerungsentwicklung auf andere Bereiche. In seinem Beitrag nimmt Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen konkret Stellung zum Fragenkomplex der Auswirkungen der Veränderungen auf die Immobiliennachfrage. Welche Folgen sind zu erwarten für die Eigennutzung einer Immobilie in Bezug auf die Altersvorsorgefunktion und was haben Kapitalanleger in Immobilien durch Veränderungen in der Wohnflächennachfrage zu erwarten? Gibt es den richtigen Weg oder die richtige Entscheidung?

Klaus J. vor der Horst befasst sich mit dem Thema „Nameletter Marketing“. Er untersuchte dabei die Frage, ob und inwieweit Assoziationen zwischen persönlichen Daten (z.B. Name oder Geburtsdaten) und Berufen oder Verhaltensweisen nachweisbar sind. VWA-Studenten wurden als Probanden gewonnen. Lassen Sie sich überraschen und überlegen Sie bei sich selbst, ob die Ergebnisse mit eigenen Beobachtungen und Verhaltensweisen übereinstimmen.

Sind energetische Maßnahmen auch im Rahmen von Wohnungseigentümergeinschaften umsetzbar? Hier muss gemeinsam entschieden werden und oft doch einzeln gehandelt. Rechtsanwalt Dr. Markus Klimsch informiert über die neueste Rechtslage. Gibt es in jüngster Zeit doch mehr Möglichkeiten als bislang bekannt?

Wirtschaftskriminalität ist vielschichtig und vielseitig. Wen wundert es deshalb, dass auch in der Immobilienwirtschaft unlauteres Verhalten vermutet oder an einigen Stellen sogar nachgewiesen wird. Frau Birgit Galley verhilft Betrieben, insbesondere in der Immobilienwirtschaft, über ein spezielles Monitoring und ein entsprechendes Prüfzertifikat zur Sicherheit im eigenen Hause und damit auch zur Sicherheit der Kunden. Eine spannende Sache!

Was macht eine gute Mitarbeiterstruktur in einem Betrieb aus? Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dauerhaft motiviert werden, was sich wiederum positiv auf die Gesundheit der Menschen und den Erfolg des Betriebes auswirkt? Der Beitrag „Erfolgreich führen“ von Bernhard Kiesel gibt Antworten auf diese Fragen.

Prof. Wolfgang Kleiber, der deutsche „Bewertungspapst“, informiert über die Chancen der „NHK 2010“ im Rahmen der angekündigten Sachwertrichtlinie (SachwertR). Beurteilen Sie selbst, wie Sie die kommenden Veränderungen „bewerten“.

Liebe Leserinnen und liebe Leser,
Sie sehen selbst: Mit interessanten Beiträgen gibt Ihnen diese Ausgabe von input vielseitige Informationen und Anregungen. Jetzt wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Peter Graf
Geschäftsführer VWA und DIA

Implikationen der Bevölkerungsentwicklung für die Alterssicherung und die Immobiliennachfrage

Aus finanzwissenschaftlicher Sicht wird der demographische Wandel zwei immobilienökonomische Fragestellungen aufwerfen: Zum einen hat die zu erwartende Bevölkerungsentwicklung immense Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme und damit für die Zukunft der Altersvorsorge – nicht zuletzt auch die in Form von Wohnimmobilien. Zum anderen stellt sich die Frage nach den direkten Auswirkungen der demographischen Prozesse auf die Immobilienmärkte. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um getrennte Sphären; vielmehr steht die Marktentwicklung in einer Wechselbeziehung zur Alterssicherung, denn sowohl der selbstgenutzte Wohnraum als auch die Kapitalanlage in Form von Mietobjekten haben Altersvorsorgefunktion.

Dieser Beitrag skizziert beide Aspekte und liefert einen Überblick über die Forschungsbereiche, mit denen sich die neu aufgestellte Forschergruppe der Deutschen Immobilienakademie bzw. der DIADEM an der Universität Freiburg beschäftigt. Zu diesem Zweck werden zunächst kurz die zu erwartende demographische Entwicklung und die im letzten Jahrzehnt vollzogene Neuausrichtung der deutschen Alterssicherungspolitik knapp umrissen. Im Kern geht es um den Umbau von einer nicht mehr nachhaltig finanzierbaren Lebensstandardsicherung zur Basisversorgung im Alter. Dies ist für die immobilienökonomische Fragestellung insofern relevant, als dass sich damit die kompensierende Förderung privater Vorsorge auch in Form von Wohnungseigentum neu aufstellen musste. Anschließend widmet sich der Beitrag dann der direkten Wirkung einer alternden Bevölkerung auf die Nachfrage nach Wohnraum. Deutlich wird dabei insbesondere, dass eben nicht die absolute Bevölkerung, sondern vor allem die Alters- und Haushaltsstruktur entscheidende Determinanten der künftigen Wohnimmobiliennachfrage sind.

Die demographische Entwicklung

Die Entwicklung der deutschen Bevölkerung ist für die kommenden Jahrzehnte weitgehend vorgezeichnet und ähnelt derjenigen anderer industrialisierter Staaten. Dies gilt

nicht nur für die bloße Anzahl der hier lebenden Menschen, sondern auch und vor allem für ihre Altersstruktur. Kurz: Die deutsche Bevölkerung schrumpft gemäß der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts (Variante 1-W1) bis 2060 auf etwa 69 Millionen. Diese Entwicklung ist bereits seit den 1970er Jahren zu beobachten. Es handelt sich um einen doppelten Alterungsprozess, der sich durch eine steigende Lebenserwartung bei sinkenden bzw. auf niedrigem Niveau stagnierenden Geburtenziffern auszeichnet.

So wurden im Jahr 1970 noch etwa zwei Kinder pro Frau zwischen 15 und 49 Jahren geboren, heute sind es nur noch 1,4. Dies bedeutet, dass eine heutige Elterngeneration sich nur zu ungefähr zwei Dritteln selbst ersetzt. Um die Bevölkerungszahl in etwa konstant zu halten, müsste die Fertilitätsrate ca. 2,1 betragen. Bei diesem sogenannten Ersatzniveau würde die Bevölkerung langfristig weder wachsen noch schrumpfen, weil sich die einzelnen Jahrgänge jeweils exakt reproduzieren. Noch bis in die 1960er Jahre lag die Geburtenhäufigkeit mit Werten um 2,5 deutlich über dem Ersatzniveau, doch nach einem drastischen Einbruch – treffend als Pillenknicke bezeichnet – stagniert sie seit der Mitte der 1970er Jahre in etwa auf dem heutigen Niveau.

Die zweite Komponente des doppelten Alterungsprozesses sind die Sterblichkeitsverhältnisse, die sich in einem langanhaltenden Trend stetig verbessern. Als grober Anhaltspunkt lässt sich festhalten, dass die Menschen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts Jahrgang für Jahrgang etwa zwei bis drei Monate länger lebten. So stieg seit 1970 die durchschnittliche Lebenserwartung eines neugeborenen Jungen (Mädchens) von 67,4 (73,8) auf 77,3 (82,5) Jahre. Begründet ist die Verbesserung der Sterblichkeitsverhältnisse vor allem in der allgemeinen Wohlstandssteigerung, dem medizinischen Fortschritt, verbesserter Ernährung und Hygiene – kurz: der höheren Lebensqualität. Grundsätzlich ist von einer Fortsetzung dieses Trends auszugehen. Das Statistische Bundesamt rechnet daher in der aktuellen Bevölkerungsprojektion beispielweise mit

einer Lebenserwartung von 85 Jahren für männliche Neugeborene bzw. 89 Jahren für weibliche im Jahr 2060.

Die dritte Komponente der Bevölkerungsentwicklung sind Wanderungsbewegungen. Im Durchschnitt der vergangenen zwei Jahrzehnte sind jährlich etwa 230.000 Menschen mehr nach Deutschland ein- als ausgewandert, wobei dieser im historischen Vergleich relativ hohe Außenwanderungssaldo vor allem durch die Wiedervereinigung bedingt ist. Über die einzelnen Jahre selbst unterlag der Wanderungssaldo immer wieder großen Schwankungen – und ist daher auch für die Zukunft nur schwer einzuschätzen. Langfristig geht das Statistische Bundesamt in der oben erwähnten Variante der 12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung jedoch davon aus, dass jährlich netto 100.000 Menschen nach Deutschland zuwandern. Generell ist die Migration in ihrem Ausmaß durchaus relevant für die Entwicklung der Gesamtbevölkerung. Daneben wirkt sie sich auch auf die Altersstruktur aus, da die Zuwanderer im Durchschnitt jünger sind als die vorhandene Bevölkerung, die Auswanderer hingegen älter. Allerdings kann durch Zuwanderungsströme (in realistischer Größenordnung) weder die Schrumpfung noch die Alterung der Bevölkerung in Deutschland aufgehalten werden.

Demographischer Reformdruck in der Alterssicherung

Für die Alterssicherung bzw. ihre nachhaltige Finanzierung hat dieser unausweichliche demographische Strukturwandel direkte Konsequenzen. Für umlagefinanzierte Alterssicherungssysteme wie die gesetzliche Rentenversicherung (GRV), ist zwar die Größe der Bevölkerung weniger bedeutsam, dafür aber umso mehr ihre Altersstruktur. Ein zahlenmäßig günstiges Verhältnis der Beitragszahler-Generationen zu den Jahrgängen ihrer Eltern, den Leistungsempfängern, ist Voraussetzung für die Tragfähigkeit dieser Sicherungssysteme. Dass dies nicht der Fall ist und es auf absehbare Zeit auch nicht sein wird, lässt sich anhand einer verdichteten statistischen Maßzahl, dem Altenquotienten, veranschaulichen. Er gibt an, wie viele Personen im Rentenalter (hier: über 64)

demografischer Wandel

auf einhundert Personen im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64) kommen und ist somit ein Indikator für die potenzielle Leistungsfähigkeit kollektivistischer Alterssicherungssysteme. Der Altenquotient betrug im Jahr 1970 etwa 25, heute liegt er bei 34 und im Jahr 2060 schätzungsweise bei 67. Es stellt sich also ein immer ungünstigeres Verhältnis von Beitragszahlern zu Leistungsempfängern ein, das die Alterssicherungssysteme vor massive Finanzierungsprobleme stellt. Vor allem in den kommenden drei Jahrzehnten, d. h. im Übergang von der besonders geburtenstarken Baby-Boom-Generation zu den deutlich kleineren Baby-Bust-Jahrgängen, wird der Finanzierungsdruck besonders hoch sein. Ein Generationenvertrag wie die Rentenversicherung kann aber ganz grundsätzlich keinen Bestand haben, wenn die relativ wenigen jungen Menschen nicht in der Lage sind, den relativ zahlreichen älteren Menschen ein angemessenes Alterseinkommen zu finanzieren.

Zur Lösung der offensichtlichen finanziellen Schieflage stehen grundsätzlich zwei Alternativen politischen Handelns zur Verfügung, die jeweils an einer der beiden Stellschrauben der Umlagefinanzierung ansetzen: am Beitragssatz oder am Leistungsniveau. Dabei besteht stets ein Zielkonflikt zwischen einer zumutbaren Belastung der Beitragszahler auf der einen Seite und sozialpolitisch verantwortbaren Einschnitten in das Rentenniveau auf der anderen Seite. Lösungsansätze müssen also zwangsläufig einen Kompromiss zwischen dem Absicherungsniveau und der Beitragslast enthalten.

Zwischen der Identifikation der Demographie als auslösendem Faktor in den 1970er Jahren und umfassenden Reformen im Bereich der Alterssicherung liegen bemerkenswerterweise über zwei Jahrzehnte. Im Jahr 2001 wurde schließlich ein Gesetzespaket verabschiedet, das einen Paradigmenwandel in der deutschen Rentenpolitik darstellt. Denn mit dem Altersvermögensergänzungsgesetz (AVmEG) wurde der notwendige Kompromiss zwischen Absicherungsniveau und Beitragssatz ausdrücklich anerkannt und im Sozialgesetzbuch festgeschrieben. Seither muss die Bundesregierung neben der Sicherung des Rentenniveaus auch die Stabilisierung des Beitragssatzes gewährleisten; er darf bis 2020 (2030) nicht über 20 (22) Prozent steigen. Mit der Begrenzung des Beitragssatzes musste im Gegenzug das bis zu diesem Zeitpunkt definierte Leistungsziel in Höhe von 70 Prozent des durchschnittlichen Nettoentgelts aufgegeben werden. Hiermit waren die Rahmenbedingungen für weitreichende Reformen geschaffen, deren Aufgabe es war und ist, die demographischen Lasten auf die Schultern der Erwerbstätigen und Rentner zu verteilen.

Konkret sollte dies zunächst mit der sogenannten modifizierten Bruttolohnanpassung bei der Rentenanpassung erreicht werden. Dabei werden neben der Entwicklung der Bruttolöhne (u. a.) auch Veränderungen des GRV-Beitragssatzes berücksichtigt. So werden die Rentner an den Belastungen beteiligt, die den Erwerbstätigen durch Beitragssatzerhöhungen entstehen. Die dämpfenden Effekte der Rentenreform 2001 auf die Bei-

tragssätze erwiesen sich bald als unzureichend, was im Jahr 2002 zur Einsetzung der sogenannten Rürup-II-Kommission führte. Zu ihren Vorschlägen gehört der im Jahr 2004 eingeführte Nachhaltigkeitsfaktor sowie die schrittweise Anhebung des gesetzlichen Rentenalters, welche im Frühjahr 2007 beschlossen wurde. Der Nachhaltigkeitsfaktor bezieht die demographische Entwicklung in die Berechnung des Rentenwerts ein, nämlich das Verhältnis von Äquivalenzrentnern und Äquivalenzbeitragszahlern. Ein ungünstiges Verhältnis dämpft so im Zeitablauf die Rentenanpassungen. Seit 2012 wird zudem die Regelaltersgrenze schrittweise bis zum Jahr 2029 von 65 auf 67 Jahre angehoben – daher wird diese Reformmaßnahme auch als „Rente mit 67“ bezeichnet. Hierdurch wird nicht nur die Beitragszeit der GRV-Versicherten verlängert, sondern gleichzeitig auch die Rentenbezugsdauer verkürzt.

Berechnungen des Forschungszentrums Generationenverträge zeigten im Jahr 2006, dass die gemeinsame Wirkung der Reformmaßnahmen die hypothetisch für den jährlichen Budgetausgleich notwendigen GRV-Beitragssatzerhöhungen deutlich dämpft. Dieser „tragfähige Beitragssatz“ müsste ohne die genannten Reformen im Jahr 2030 schon bei knapp 26 Prozent liegen und würde 2055 sein Maximum von ca. 28 Prozent erreichen. Durch die Reformwirkung könne dieser Anstieg auf knapp 23 Prozent in 2030 und 23,5 Prozent in 2055 gedämpft werden. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass mit den Rentenreformen des vergangenen Jahrzehnts eine Neuausrichtung

hinsichtlich des nun explizit anerkannten Reformbedarfs im Spannungsfeld zwischen Beitragslast und Leistungsniveau vollzogen wurde. Die angesichts des demographischen Drucks unausweichliche Absenkung des Versorgungsniveaus reduziert die staatlichen Alterssicherungssysteme auf das Niveau einer Basisversorgung – und erfordert so verstärkte private Ersparnisbildung des Einzelnen.

Förderung privater Altersvorsorge als Kompensation

Die private Altersvorsorge wurde bis zum AVmEG als individuelle Vermögensbildung verstanden. Mit dem flankierenden Altersvermögensgesetz änderte sich diese Auffassung. Die durch die Leistungskürzungen des AVmEG entstehenden individuellen Versorgungslücken sollten bei den betroffenen Personen durch private (und/oder betriebliche) Altersvorsorge kompensiert werden. In diesem Kompensationsgedanken ist die neu geschaffene staatliche Förderung, gemeinhin als „Riester-Rente“ bezeichnet, begründet. Die „Riester-Subvention“ der privaten Altersvorsorge erfolgt als Kombination von Steuer- und Zulagenförderung und wurde im Zeitraum 2002 bis 2008 schrittweise eingeführt. Die Einzahlungen in einen zertifizierten Riester-Vertrag sind in Höhe von (seit 2008) bis zu 2.100 Euro als Sonderausgaben abzugsfähig. Die späteren Rückflüsse sind allerdings nachgelagert zu versteuern und erhöhen somit die Bemessungsgrundlage in der Rentenphase. Folglich ergibt sich zumindest ein Steuerstundungseffekt, der aber normalerweise zu einer Steuerersparnis wird, da der Grenzsteuersatz im Alter meist deutlich unter jenem in der Erwerbsphase liegt. Aus Gründen der sozialen Gerechtigkeit wurde diese Steuerförderung durch eine Zulage ergänzt, um so auch Steuerpflichtigen mit geringen Einkommen, die durch den Sonderausgabenabzug gar nicht oder weniger stark profitieren, eine spürbare Förderung zukommen zu lassen. Mit der staatlichen Subvention sind auch Auflagen für die Anbieter und deren Produktgestaltung verbunden, die weitestgehend dem Verbraucherschutz dienen sollen.

Nach langjährigen Diskussionen wurde die Riester-Rente im Jahr 2008 mit dem Eigenheimrentengesetz maßgeblich erweitert, indem das Wohneigentum in seiner Altersvorsorgefunktion anerkannt und systematisch in die Förderung einbezogen wurde. Seither kann gefördertes Altersvorsorgevermögen für die Anschaffung von selbstgenutztem

Wohneigentum verwendet werden, außerdem kommt die laufende Förderung Tilgungsleistungen geeigneter Immobiliendarlehen zugute. Derartige „Wohn-Riester“-Verträge machen bis heute knapp fünf Prozent aller Riester-Verträge aus – allerdings mit klar steigender Tendenz. Allein die Zulagen, die für die Jahre 2008 bis 2010 in diese (fast ausschließlich als Bausparverträge ausgestalteten) Altersvorsorgeprodukte fließen, belaufen sich auf ca. 200 Millionen Euro.

Die Altersvorsorgefunktion von Wohneigentum

Regelmäßig zeigen demoskopische Erhebungen die Bedeutung des Wohneigentums als essentiellen Teil der Absicherung für das Alter. In einer repräsentativen Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach bezeichnen beispielsweise 60 Prozent der 1.800 Befragten das Eigenheim als „ideale Form der privaten Alterssicherung“. Mit deutlichem Abstand folgt die zweitplatzierte private Rentenversicherung, der nur 36 Prozent dieses Prädikat zusprechen. Die deutliche Bevorzugung des Wohneigentums ist offenbar auch darin begründet, dass es als besonders sichere Form der Alterssicherung wahrgenommen wird: 55 Prozent der Befragten beurteilen die Vorsorge durch Wohneigentum als „besonders sicher“, nur 52 Prozent denken dies von der GRV. Zu diesem Stimmungsbild passt, dass die Eigentumsquote mit dem Alter steigt: In Deutschland wohnt gut die Hälfte der über 50-Jährigen im Eigenheim, wohingegen die durchschnittliche Eigentumsquote der jüngeren Haushalte bei etwa 30 Prozent liegt.

Inwiefern die Wohnimmobilie als „Rente aus Stein“ tatsächlich eine besonders sichere Altersvorsorge darstellt und gar besser geeignet ist als andere Anlageformen, ist diskussionswürdig. Einerseits ist der Besitzer einer einzelnen Immobilie natürlich dem

Risiko des Wertverlusts stärker ausgesetzt als etwa mit einem breit gestreuten Wertpapierportfolio oder mit einer Riester-Rente mit ihrer Nominalwertzusage. Diesem Klumpenrisiko steht jedoch der immanente Nutzwert der Immobilie gegenüber, der weitgehend vom Marktwert abgekoppelt ist. Während also einerseits die Möglichkeit der Kapitalisierung mit Risiken behaftet ist, ist andererseits die reine Verwendung des Wohnraums kaum abhängig von Kapitalmarktrisiken. Bedenkt man zusätzlich, dass der Selbstnutzung häufig Mobilitätsanforderungen im Wege stehen, sollte man beim Wohneigentum zumindest nicht von einer uneingeschränkt sicheren Altersvorsorge sprechen. In jedem Fall ist festzuhalten, dass die grundsätzliche Vorsorgefunktion bekannt und auf breiter Basis akzeptiert ist.

Diese Funktion begründet sich trivial darin, dass das Budget des Sparerers zunächst Abflüsse verzeichnet, später dann Zuflüsse. Es müssen also Sparleistungen erbracht werden, die zu späteren Erträgen führen. Wenn sich die Sparphase weitgehend mit der Erwerbsphase deckt und somit die Zuflüsse in der Ruhestandsphase liegen, ist die Analogie zu anderen Versorgungswegen und Altersvorsorgeprodukten hergestellt. Die Rückflüsse aus der Investition in Wohnimmobilien können entweder tatsächliche Zahlungsströme, (d. h. „echtes“ Einkommen), sein oder budgetwirksam im Sinne eines Einkommenssurrogats. Die direkten Einkommensquellen sind zunächst die Vermietung oder der Verkauf. Außerdem kann das Wohneigentum durch eine Leibrente mit Wohnrecht oder eine sogenannte Umkehrhypothek verrentet werden. Doch nicht nur durch Verrentung bzw. Kapitalisierung trägt Wohneigentum zur Altersvorsorge bei. Auch das mietfreie Wohnen im Alter ist (wie oben angedeutet) von großer Bedeutung für Wohneigentümer. Die Mietkostensparnis

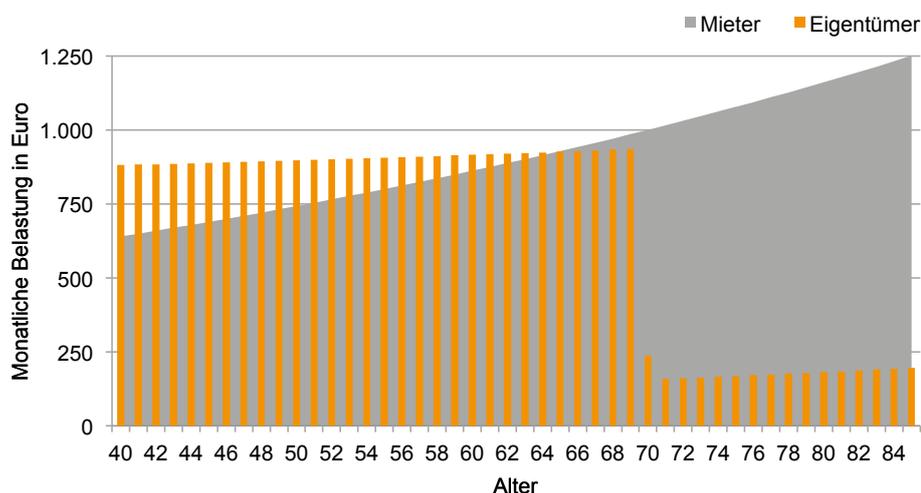


Abb. 1: Wohnkostenvergleich von Mieter- und Eigentümerhaushalten

Quelle: Eigene Berechnung

im Vergleich zu Mieterhaushalten ist zwar kein tatsächlicher Einkommenszufluss, hat aber eine analoge Budgetwirkung. Die Perspektive des Mieter-Eigentümer-Vergleichs drängt sich auf, weil das Gut „Wohnen“ normalerweise in einer dieser beiden Formen konsumiert werden muss. Insofern sind die Wohnkosten eines vergleichbaren Mieterhaushalts der relevante Maßstab. Die Differenz der Zahlungsströme in der Erwerbs- bzw. Ruhestandsphase entspricht dann der Budgetwirkung von Anschaffung und Nutzung des Eigenheims.

Wohnkostenvergleich: Miete vs. Eigentum

Intuitiv kann man davon ausgehen, dass die Wohnkosten eines Eigentümerhaushalts zunächst über denen eines vergleichbaren Mieterhaushalts liegen, jedoch später, wenn die Immobilie „abbezahlt“ ist, niedriger sind. Dies soll im Folgenden anhand einer einfachen Modellrechnung gezeigt werden. Betrachtet werden zwei Haushalte, die sich nur hinsichtlich des Wohneigentums unterscheiden. Der Eigentümerhaushalt erwirbt im Alter von 39 Jahren eine Eigentumswohnung, der Mieterhaushalt wohnt zur Miete in einer identischen Wohnung. In den hier angestellten Berechnungen wird von einer Wohnungsgröße von 80 Quadratmetern ausgegangen. Der Wohnungskaufpreis beträgt 2.500 Euro pro Quadratmeter und der Mietpreis für eine vergleichbare Wohnung wird mit 8,00 Euro pro Quadratmeter und Monat (bei einer jährlichen Mieterhöhung von 1,5 Prozent) veranschlagt. Weiterhin wird von einer Eigenkapitalausstattung der betrachteten Haushalte in Höhe von 50.000 Euro ausgegangen. Dies entspricht im Falle der Eigentumserwerber einem typischen Eigenkapital-Anteil von 25 Prozent der Kaufsumme von 200.000 Euro. Die Differenz zwischen Kaufpreis und Eigenkapitalausstattung (150.000 Euro) muss der Käuferhaushalt als Fremdkapital aufnehmen. Dies erfolgt in

Form eines Annuitätendarlehens (Zinssatz: 4,75 Prozent, jährlicher Tilgungsbeitrag: 1,5 Prozent der Kreditsumme). Zusätzlich zu den Finanzierungskosten muss der Käuferhaushalt noch monatliche Instandhaltungskosten in Höhe von 100 Euro aufbringen. Beim Mieter sind die Instandhaltungskosten annahmegemäß im Mietpreis enthalten.

Mit den genannten Parametern kann die monatliche Belastung in Werten des jeweiligen Jahres berechnet werden. Es ergibt sich das in Abbildung 1 dargestellte Verlaufsmuster. Die monatlichen Belastungen des Eigentümerhaushalts ergeben sich aus der Annuität von 780 Euro und den Instandhaltungskosten von (anfänglich) 100 Euro. Die anfängliche Belastung des Mieterhaushalts ist mit 640 Euro deutlich geringer als 880 Euro. Dieser Abstand verringert sich mit der Zeit, da die Instandhaltungskosten zwar wie die Miete ansteigen, aber nur einen Teil der Belastungen des Eigentümerhaushalts ausmachen. Die monatliche Mehrbelastung der Wohneigentümer liegt in den ersten zehn Jahren zwischen 240 und 160 Euro, bis zur Endtilgung des Annuitätendarlehens sinkt sie durch die stärker steigende Miete weiter. Unter den genannten Annahmen hat sich der Vorteil des Mieters im Alter von 56 Jahren bereits auf unter 100 Euro monatlich reduziert. In diesem Beispiel übersteigen die schneller steigenden monatlichen Zahlungen des Mieterhaushalts ab dem Alter von 65 Jahren die des Eigentümerhaushalts. Sobald das Darlehen getilgt ist, sinkt die Budgetbelastung des Eigentümerhaushalts sprunghaft. Die Endtilgung findet unter den getroffenen Annahmen mit 70 Jahren statt. In der Folge fallen nur noch die Instandhaltungskosten an, welche etwa 15 Prozent der zum Vergleich herangezogenen Miete ausmachen. Die absolute Mehrbelastung des Mieterhaushalts steigt in der Folge von anfänglich ca. 750 Euro auf über 1.000 Euro im Alter von 82 Jahren.

Der sogenannte Break-Even-Punkt, an dem das Belastungsverhältnis sich umkehrt, ist in dieser Modellrechnung also nach etwa 25 Jahren erreicht. Bei durchschnittlicher Lebenserwartung steht dieser Periode höherer Belastung eine etwa halb so lange Zeit geringerer Belastung gegenüber. Bei Variation der Annahmen kann der Break-Even-Punkt auch früher erreicht werden, z. B. wenn der Käuferhaushalt einen Teil des Fremdkapitals aus einem zuteilungsfähigen Bausparvertrag mit zinsgünstigerem Bauspardarlehen finanziert.

Die Differenz der Budgetbelastung im Vergleich zum Mieterhaushalt kann wie erwähnt als fiktives Renteneinkommen des Eigentümers aufgefasst werden. Über die finanzielle Vorteilhaftigkeit der Wohneigentumsbildung lässt sich aber anhand der Differenzbeträge nicht pauschal urteilen. Als grober Anhaltspunkt kann festgestellt werden, dass die Summe der Barwerte der monatlichen Belastungen (zum Anschaffungszeitpunkt im Alter von 39 Jahren) bei einem Kalkulationszinssatz von 4 Prozent für beide Haushalte in etwa gleich ist. Zusätzlich zu den unterschiedlichen Wohnkosten muss im Übrigen die unter Umständen bessere Vermögensentwicklung der Anlagen von Mieterhaushalten berücksichtigt werden. Durch eine alternative Anlagestrategie mit höheren Renditen könnte die (nach dem Break-Even) höhere Wohnkostenbelastung überkompensiert werden.

Die beschränkte Altersvorsorgefunktion von vermieteten Immobilien

Anders als das selbstgenutzte Wohneigentum sind vermietete Immobilien nicht in die Riester-Förderung einbezogen. Grundsätzlich besteht natürlich das oben beschriebene Zahlungsstrom-Profil: Der Investition in die Immobilie stehen Erträge aus der Vermietung gegenüber. Diese tatsächlichen

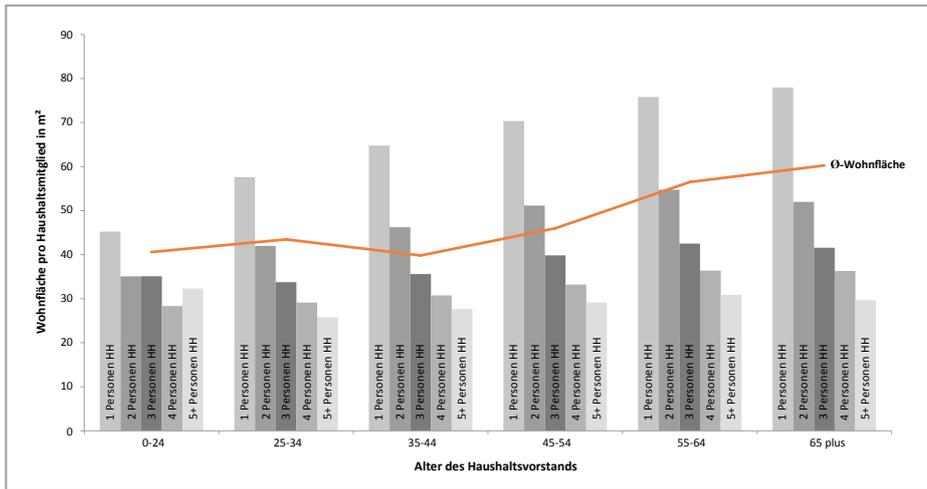


Abb. 2: Wohnfläche nach Alter des Haushaltsvorstands und Haushaltsgröße (Jahr 2003)

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe

Zahlungsströme entfalten offensichtlich dieselbe Wirkung wie die fiktiven Zuflüsse aus der Selbstnutzung. Die im Grundsatz durchaus gegebene Altersvorsorgefunktion wird allerdings durch die Verlustrisiken des Immobilienbesitzes beeinträchtigt. Wie erwähnt ist der Besitz einer einzelnen Immobilie eine nicht gestreute Kapitalanlage. Selbst wenn weitere Anlageprodukte im Portfolio des Vermieters sind und eine gewisse Diversifikation gewährleisten, ist der Immobilienbesitzer dem Klumpenrisiko des Wertverlusts ausgesetzt. Dieses Risiko besteht natürlich auch bei selbstgenutzten Immobilien, gefährdet allerdings nicht den immanenten Nutzwert, aus dem die Mietkostensparnis resultiert. Bei vermieteten Immobilien hängen der Marktwert und die erzielbare Miete direkt zusammen, so dass Wertänderungen sich in den Mieterträgen widerspiegeln. Folglich sind auch die Zu- und Abflüsse im Alter, welche die Altersvorsorgefunktion begründen, risikobehaftet. Damit verliert die vermietete Immobilie zwar nicht ihre Eignung als Altersvorsorge, das vergleichsweise hohe Verlustrisiko dieser Anlageform kann allerdings als Argument gegen die Einbeziehung in die staatliche Förderung der Altersvorsorge vorgebracht werden. Davon abgesehen würde auch die Problematik der Doppelförderung aufgeworfen, denn die geltenden Abschreibungsregeln sowie die Abzugsfähigkeit von Erhaltungsaufwand und Schuldzinsen sind im Kern eine steuerliche Investitionsförderung.

Die „Rente aus Stein“ und die Immobilienmärkte“

Die Nachfrage- und Preisentwicklung auf den Immobilienmärkten ist offensichtlich von großer Bedeutung für die Altersvorsorge mit Wohnimmobilien. Dies gilt insbesondere für vermietete Immobilien (als reine Investitionsobjekte), aber abgeschwächt auch für das selbstgenutzte Wohneigentum als Mischung aus Konsum- und Investitionsgut.

Es bestehen in jedem Fall Risiken des Wertverlustes: Neben dem unsystematischen Risiko des Wertverlustes einzelner Immobilien beeinflussen natürlich auch allgemeine – z. B. demographische – Trends den Wert von Immobilien einer bestimmten Art oder Region. Das Eigenheim ist diesen Risiken durch seinen immanenten Nutzwert lediglich weniger exponiert. Wertverluste stellen oftmals eher ein Mobilitätshemmnis als eine Beeinträchtigung der Altersvorsorge dar. Andererseits kann aber auch ein Anstieg der Preise für Wohnimmobilien die Altersvorsorge beeinträchtigen, da für diejenigen (noch) ohne Eigenheim steigende Wohnkosten im Alter beträchtliche Konsumeinschränkungen bedeuten können.

Der demographisch bedingte Umbau der gesetzlichen Alterssicherungssysteme erfordert verstärkte private Vorsorge, wobei das Wohneigentum traditionell einen wichtigen Platz einnimmt. Inwiefern diese Form des Vorsorgesparens in Realkapital wiederum von demographischen Effekten betroffen ist, ist eine der zentralen Forschungsfragen des DIADEM.

Demographie und Immobiliennachfrage

Die öffentliche Diskussion der vergangenen zwei Jahrzehnte konzentrierte sich hinsichtlich der Auswirkungen des demographischen Wandels zunächst auf die finanzielle Nachhaltigkeit der sozialen Sicherungssysteme, seit einigen Jahren rückt allerdings auch der nicht minder betroffene Bereich der Immobiliennachfrage in den Fokus. Um es in den Worten der Boulevardpresse auszudrücken: Deutschland schrumpft und eine abnehmende Bevölkerung wird den gegenwärtigen Immobilienbestand wohl kaum nachfragen. Schenkt man den Medien Glauben, so würden sich im Resultat dramatisch sinkende Immobilienpreise ergeben. Trifft dies zu oder kommt man aus wissenschaftlicher Sicht doch eher zu moderateren Schlussfolgerungen?

Der Blick auf die Entwicklung der absoluten Bevölkerungszahl gibt zunächst keinen oder nur geringen Anlass zur Entwarnung. Zwar werden im Deutschland des Jahres 2060 nur noch 65 bis 70 Millionen Menschen leben (s. o.). Allerdings unterschreiten wir die Grenze von 80 Millionen Einwohnern erst zwischen 2020 und 2025 und die 75-Millionen-Grenze gar erst 15 bis 20 Jahre später. Die Bevölkerungsentwicklung der kommenden drei Dekaden ist vielmehr durch eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur geprägt, als durch den Rückgang der Bevölkerung. Erst in der Mitte des Jahrhunderts, etwa 2045 beschleunigt sich der Schrumpfungsprozess. Letzterer Effekt ist zudem nicht gewiss, weil er zukünftige Geburtenhäufigkeiten betrifft. Die Erhöhung des Durchschnittsalters von 43 auf 49 Jahre im Laufe der kommenden drei Jahrzehnte, tritt jedoch mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ein, weil sie eine Reflektion der Vergangenheit in der Zukunft ist. Diese Verschiebung der Altersstruktur hat hinsichtlich der Immobiliennachfrage eher einen der sinkenden Bevölkerungszahl gegenläufigen Effekt.

Die Bedeutung der Alters- und Haushaltsstruktur

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich ist, erhöht sich die durchschnittliche Wohnfläche pro Haushaltsmitglied von Ein- bzw. Zwei-Personen-Haushalten kontinuierlich über den Lebenszyklus, nur bei letzteren ist ein leichter Rückgang im Rentenalter zu beobachten. Der Bedarfsanstieg ist dabei erheblich. Während junge Alleinstehende beispielsweise im Durchschnitt 45 m² bewohnen, werden jenseits des 65. Lebensjahres über 75 m² beansprucht. Nur die Pro-Kopf-Wohnfläche von Familien mit Kindern ist über den Lebenszyklus gesehen relativ stabil – und zwar auf niedrigem Niveau. Allerdings werden Eltern später zu Zwei- bzw. Ein-Personen-

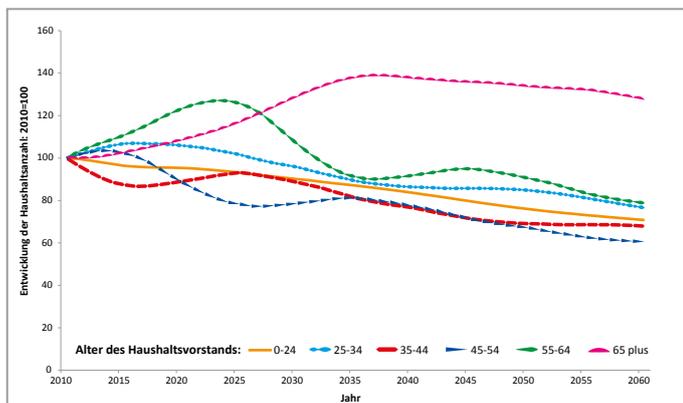


Abb. 3: Haushaltsentwicklung nach Alter des Haushaltsvorstands (2010 bis 2060)

Quelle: Eigene Berechnungen auf Basis der Daten des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung (2009)

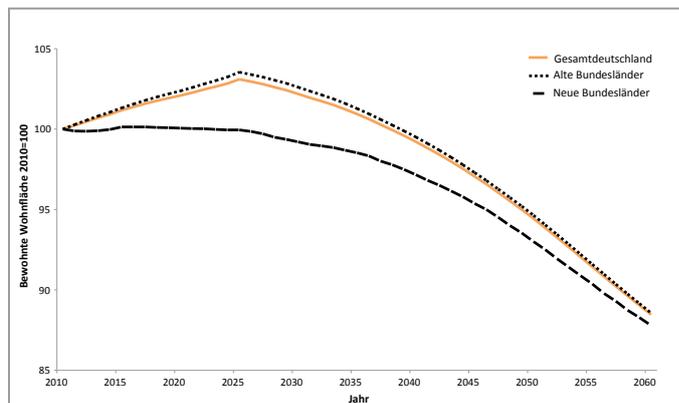


Abb. 4: Wohnflächenprojektion (2010 bis 2060)

Quelle: Eigene Berechnungen

Haushalten und verbleiben zumeist in der zuvor als Familienheim genutzten Immobilie. Dieses Phänomen wird als Remanenzeffekt bezeichnet.

Da die deutsche Bevölkerung zunächst vor allem Altersstruktureffekte zeigen wird, ist eine Bedarfsanalyse in Verbindung mit der Entwicklung der Haushaltsstrukturen viel entscheidender für die Abschätzung der Immobiliennachfrageentwicklung als die auf Individualbasis vorgenommenen demographischen Projektionen. Beispielsweise wird sich der Bevölkerungsanteil der über 80-Jährigen von 5 Prozent auf über 14 Prozent nahezu verdreifachen. Für die resultierende Immobiliennachfrage ist aber von Bedeutung, in welchen Haushaltsformen und mit welchem Flächenbedarf diese Menschen leben werden. Die Raumordnungsprognosen des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung bieten dafür Anhaltspunkte. Da die aktuelle Projektion jedoch nur den Zeitraum von 2006 bis einschließlich 2025 umfasst, wurden die Daten durch die 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung entsprechend verlängert.

Wie Abbildung 3 zeigt, werden bis 2025 zunächst die Haushalte der jüngeren und mittelalten Erwerbstätigen aufgrund der jahrzehntelang niedrigen Fertilität deutlich seltener – und werden zu kinderarmen Haushalten mit älteren Erwerbstätigen als Haushaltsvorstand. Jener Haushaltstyp wächst zwischen 2010 und 2025 um fast 30 Prozent, um dann innerhalb eines weiteren Jahrzehnts auf zwei Drittel seines Volumens zu schrumpfen. Die bis 2025 relativ konstante Anzahl der Haushalte mit einem über 65-jährigen Vorstand beginnt ab diesem Zeitpunkt einen rasanten Anstieg und wächst fast auf das Eineinhalbfache an. Im Gegensatz zu allen anderen Haushaltstypen verbleibt der Rentnerhaushalt bis 2060 dann auf diesem Niveau und singularisiert sich zunehmend.

Ab 2025 ist er der häufigste Haushaltstyp, und Familien mit Kindern werden zur Ausnahme-situation. Alles in allem zeichnet sich eine soziodemographische Revolution ab, die bislang einmalig in der Geschichte unseres Landes ist.

Prognose der langfristigen Wohnflächennachfrage

Wie genau wirkt sich diese haushaltsstrukturelle Entwicklung auf die bewohnte Wohnfläche und damit auf die Immobiliennachfrage aus? Unter der Annahme, dass der standardisierte Wohnflächenbedarf der verschiedenen Haushaltstypen zeitinvariant ist, der Trend zur Singularisierung weiterhin anhält und zudem die Haushalte der neuen Bundesländer ihre bislang bei etwa 80 Prozent der westdeutschen Wohnfläche liegende Nachfrage innerhalb der nächsten 50 Jahre angleichen werden, kann eine deutliche Entwarnung vor massiven Wertverlusten von Wohnimmobilien ausgesprochen werden. Im Gegenteil: Der anfänglich sehr moderat verlaufende absolute Schrumpfungsprozess führt zwar zu einem Nachfragerückgang, allerdings wird die immer älter werdende Bevölkerung mit ihrem überproportionalen Wohnraumbedarf diese Ausfälle über mehrere Jahrzehnte sogar überkompensieren. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird der Wohnflächenbedarf mittelfristig um 3 bis 4 Prozent zunehmen, und erst ab 2025 überwiegt der Effekt des absoluten Bevölkerungsrückgangs (vgl. Abbildung 4). Dennoch ist dieser Prozess schwächer als oftmals befürchtet, denn bis 2050 liegt die bewohnte Gesamtfläche in Deutschland immer noch bei ca. 95 Prozent der gegenwärtigen Flächennachfrage. Angesichts der niedrigen Preiselastizität der Immobiliennachfrage dürfte der Preis- bzw. Wertverlust für Gesamtdeutschland in einer ähnlich moderaten Dimension liegen.

Die Immobilienpreisentwicklung in den neuen Bundesländern wird voraussichtlich deutlich vom Bundesdurchschnitt abweichen. Unterstellt man für die kommenden 50 Jahre eine sich linear an das westdeutsche Niveau anpassende Nachfrage, würde die regionale Gesamtnachfrage bis ca. 2025 weitgehend konstant bleiben und in der Folge parallel mit der gesamtdeutschen Nachfrage zurückgehen. Auch in diesem Fall ergibt sich somit eine moderate Entwicklung, welche die Preise zumindest nicht weiter verfallen lassen dürfte. Problematisch wird es allerdings für die Immobilienmärkte in den neuen Bundesländern, wenn der genannte Angleichungsprozess ausbleibt. In diesem Fall würde die bewohnte Fläche in den neuen Bundesländern bis zum Jahr 2060 auf zwei Drittel des heutigen Niveaus absinken – mit entsprechend gravierenden Folgen für die Werthaltigkeit des Wohnraumbestandes. Eine derart divergente Nachfragesituation ist jedoch über einen so langen Zeitraum eher unplausibel. Dennoch zeigt bereits der einfache Vergleich der neuen und alten Bundesländer die Notwendigkeit der weiteren Regionalisierung von Wohnbedarfsprognosen – eine der zukünftigen Forschungsaufgaben der DIA/DIADEM.

Autor:

Professor Dr. Bernd Raffelhüschen

Bernd Raffelhüschen ist Professor für Finanzwissenschaft und Direktor des Forschungszentrums Generationenverträge an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und Prof. II. an der Universität Bergen, Norwegen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen der Sozial- und Steuerpolitik, insbesondere der Alterssicherung, Gesundheitsökonomie und Pflegevorsorge. Neben seiner Mitwirkung an internationalen Forschungsprojekten beteiligt er sich – zum Beispiel als Mitglied der Rürup-Kommission, der Kommission Steuergesetzbuch oder als Vorstand der Stiftung Marktwirtschaft – an Fragen der praktischen Sozialpolitik.

Nameletter Marketing

Kann die unbewusste Macht der Initialen beim Marketing helfen?

Wer kennt ihn nicht, den Zungenbrecher: „Fischers Fritz fischt frische Fische ...“ oder sein englisches Pendant: „Susie sells seashells by the seashore“. Solche Zungenbrecher dienen aber nicht nur der allgemeinen Erheiterung oder als Übungsobjekt für Hörfunk- und TV-Moderatoren. Auch die Wissenschaft hat sich ihrer angenommen. Konkret macht es die Wissenschaftler seit einiger Zeit stutzig, dass auch heute noch der Name einer Person (oft) dem entspricht, was diese beruflich tut.

So heißt beispielsweise der Geschäftsführer einer ortsansässigen Baufirma Norbert Steinhauser, eine andere lokale Baufirma wird von der Familie Sandmann geleitet, Erdbewegungen übernimmt beispielsweise die Firma Albert Löffler und steuerliche Angelegenheiten erledigt Andreas Habedank. An weiteren Beispielen herrscht kein Mangel. Blicken wir hierfür über den lokalen Tellerrand hinaus: Ein bekannter Sprachwissenschaftler hört auf den Namen Guy Deutscher, der ehemalige Sprecher des Weißen Hauses heißt Larry Speakers, ein Professor für Astrophysik an der Universität Edinburgh Alan Heavens. Samantha Bond spielte die Miss Money-penny in vier James Bond Filmen, Robin Fox und Lionel Tiger verfassten das Buch „The Imperial Animal“ und David Dollar war bis vor kurzem der zuständige Direktor der Weltbank für China und die Mongolei. Diese Liste ließe sich lange fortsetzen. Natürlich möchte man meinen: Alles purer Zufall! Doch die Wissenschaft untersuchte dies genauer und fand weitere Kuriositäten. So sollen beispielsweise die (ersten) Buchstaben des eigenen Namens einen - statistisch messbaren - Einfluss auf die Wahl des Wohnorts und die Prä-

ferenzen für bestimmte Marken(produkte) haben. Motto: Herr König zieht es nach Königstein und Tobias isst gerne Toblerone. Derartige Verhaltenstendenzen werden auf den so genannten „Name-Letter-Effekt“ zurückgeführt. Er besagt, dass Menschen eher Buchstaben ihres Namens (und Zahlen ihres Geburtstags) mögen als andere. Könnte es sein, dass unsere Handlungen unbewusst durch den Name-Letter-Effekt beeinflusst werden? Folgender Beitrag untersucht das Vorhandensein des Name-Letter-Effekts. Dazu wurden Hörer des Studienganges Betriebswirt/in (VWA) in Freiburg i. Br. und Offenburg befragt. Zudem werden die Kernergebnisse wichtiger Name-Letter-Studien vorgestellt. Schließlich wird gezeigt, wie sich die Erkenntnisse eventuell im Marketing nutzen lassen.

Name-Letter-Effekt: Fakt oder Fiktion? Im März 2011 wurden insgesamt 213 Hörer des Studienganges Betriebswirt/in (VWA) gegen Ende des zweiten Semesters nach ihrem „Lieblingsbuchstaben“ und nach ihrer „Lieblingszahl“ befragt. Der Name-Letter-Effekt war zuvor nicht Gegenstand des betriebswirtschaftlichen Unterrichts gewesen. Die Hörer segmentierten sich in zwei Subgruppen. 119 Hörer waren aus Freiburg i. Br. und 94 aus Offenburg. Bei den Buchstaben standen alle Grundbuchstaben des deutschen Alphabets zur Wahl, wobei die Groß-/Kleinschreibung unerheblich war. Bei den Zahlen konnte jeweils eine ganze Zahl im Intervall zwischen 1 und 31 gewählt werden. Bei ihrer Wahl wurden die Probanden von der Versuchsleitung instruiert, „aus dem Gefühl heraus“ – also „ohne langes Nachdenken“ zu antworten. Das Vorhandensein des Name-Letter-Effekts würde erfordern, dass die angegebenen „Lieblingsbuchstaben“ deutlich häufiger mit dem Anfangsbuch-

staben des jeweiligen Vor- oder Nachnamens des Probanden übereinstimmen, als es purer Zufall verlangt. Ebenso müsste die angegebene „Lieblingszahl“ deutlich häufiger mit dem jeweiligen Geburtstag übereinstimmen als es rein zufällig zu erwarten wäre. Die Auswertung der Daten führte zu folgendem Ergebnis: Insgesamt wurden 202 Fragebogen ausgewertet. Elf Fragebogen wurden nicht berücksichtigt, da Vor- und Nachname der Studierenden eine Alliteration bildeten. Bei einer Alliteration haben zwei benachbarte Worte – zum Beispiel Vor- und Nachname – den gleichen Anfangslaut, beispielsweise Max Mustermann. Die elf betroffenen Fragebogen wurden nicht berücksichtigt, weil hierbei nicht zweifelsfrei ersichtlich war, ob sich der (vermeintliche) Name-Letter-Effekt auf den Vor- oder den Nachnamen bezieht. Außerdem könnte sich in diesen Fällen die Vorliebe für einen bestimmten Buchstaben mit der Vorliebe für Alliterationen überlagert haben.

Insgesamt zeigt sich bei den Befragten eine deutliche Präferenz für die eigenen Initialen, der Name-Letter-Effekt wird somit bestätigt (vgl. Abb. 1). Bereinigt um pure Zufallseinflüsse macht der Name-Letter-Effekt bezogen auf die Vornamen knapp 50% und bezogen auf die Nachnamen gut 7% aus. Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten scheint also die Tendenz zu haben, die eigenen Initialen zu bevorzugen. Bei Name-Letter-Studien ist es für gewöhnlich so, dass bei männlichen Probanden der Name-Letter-Effekt insbesondere beim Nachname auftritt. Weil Män-





ner üblicher Weise ihren Geburtsnamen zeitlebens tragen. Dies konnte hier aber nicht bestätigt werden. Bei männlichen Probanden macht der um reine Zufallseinflüsse bereinigte Name-Letter-Effekt bei den Vornamen über 50% aus, bei den Nachnamen nur gut 5%. Die hohe Bedeutung des Name-Letter-Effekts beim Vorname mag durch das „jugendliche“ Alter der nebenberuflich Studierenden beeinflusst sein (Modalwert: 23 Jahre, Medianwert: 25 Jahre). Denn in dieser Altersgruppe ist die Ansprache mit dem Vorname durchaus üblich. Was das Geburtsdatum („Lieblingszahl“) anbelangt, gefiel das eigene gut 28% der Probanden (bereinigt um Zufallseinflüsse). Insgesamt konnte eine markante Vorliebe für die eigenen Initialen und den eigenen Geburtstag festgestellt werden. Am ausgeprägtesten war diese Präferenz für den Anfangsbuchstaben des Vornamens, gefolgt vom Geburtstag und mit einigem Abstand von den Anfangsbuchstaben des Nachnamens.

Ein Blick in die einschlägige Literatur zum Name-Letter-Effekt zeigt mitunter frappierende Studienergebnisse. Dabei untersuchen die Forscher das Vorhandensein des Name-Letter-Effekts in unterschiedlichsten Lebensbereichen.

Kuriose Studien-Ergebnisse

Namen stiften Identität. So leiten sich die Nachnamen in unserer Gesellschaft insbesondere aus dem Beruf („Schneider“), dem Herkunftsort („Oberhauser“), der Wohnstätte („Berg“), aus dem körperlichen Erscheinungsbild der Person



Abb. 1: Name-Letter-Effekt bei Vor- und Nachnamen.

(„Klein“), aus Charaktereigenschaften („Kühn“), aus intellektuellen Fähigkeiten („Kluge“), von Tierarten („Löwe“) oder von dem Vorname des Vaters („Peterssohn“) ab. Diese Beispiele zeigen, dass das Leben den Name prägt. Aber hat auch umgekehrt der Name einen Einfluss auf wichtige Entscheidungen im Leben? Die Name-Letter-Forscher können sich dies durchaus vorstellen. So hat eine US-Forscherguppe um Brett W. Pelham (National Science Foundation, Arlington/ Virginia) große US-Datenbanken durchforstet (rund 66 Millionen Datensätze). Dabei fanden sie heraus, dass Frauen mit Vorname Mildred häufiger in Milwaukee wohnen, als es aufgrund des Zufallsprinzips zu erwarten wäre. Ähnlich wohnen Virginias eher in Virginia Beach. Auch bei männlichen Vornamen war dieser Effekt festzustellen: Männer namens Jack wohnen eher in Jacksonville. Hingegen wohnt Philip eher in Philadelphia. Natürlich könnte diese Auffälligkeit auch einfach daran liegen, dass Eltern, die beispielsweise in Pennsylvania wohnen, deshalb ihre Tochter (eher) „Penny“ nennen. Um diesen Einwand zu überprüfen wurden von Pelham und Kollegen Follow-up-Studien - für die USA und Kanada - durchgeführt. Dieses Mal wurde aber der Nachname - den man sich nicht ausdenken kann - unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse waren ähnlich: So wohnt beispielsweise die Familie Edmont mit 15% höherer Wahrscheinlichkeit in Edmonton (Kanada) als es das Zufallsprinzip vermuten lässt. Es kommt aber noch „dicker“. Denn es wurden auch Kombinationen aus Geburtsdatum und Wohnort untersucht. Konkret ging es um die Frage, ob eine statistische Beziehung zwischen dem Geburtstag und dem Wohnort besteht (zum Beispiel: Geburtstag: 5. Januar - Wohnort:

Five Points, Alabama). Genau dies war der Fall: Wer also als US-Bürger beispielsweise am Zweiten eines Monats Geburtstag hat, wohnt - verglichen mit purem Zufall - eher in Two Habor (Minnesota), wer am Dritten Geburtstag feiert eher in Three Forks (Montana). Die US-Forscherguppe fand für die Ziffern eins bis acht einen statistischen Zusammenhang zwischen Geburtstag und Wohnort, der über puren Zufall hinausgeht. Damit ist aber noch nicht genug. Auch bei der Berufswahl scheint der Name-Letter-Effekt seine Spuren zu hinterlassen. Dies hatten die US-Forscher festgestellt, als sie berufsständische Verzeichnisse - zum Beispiel von Zahnärzten (dentists) und Rechtsanwälten (lawyers) analysierten. Dabei fanden sie heraus, dass Männer, die Dennis heißen (beziehungsweise Frauen: Denise) überzufällig häufig Zahnärzte werden; ähnlich werden Lawrence (beziehungsweise Laura) mit größerer Wahrscheinlichkeit Rechtsanwälte. Die Ergebnisse von Pelham und Kollegen erfuhren durch Marcello Gallucci (Universität Milano) harsche methodische Kritik. Doch die Erwiderung von Pelham und Mitarbeiter ließ nicht lange auf sich warten. Das Fazit ihrer „Gegendarstellung“ lief darauf hinaus, dass auch bei Anwendung etwas konservativerer Analyse-Methoden sich der Name-Letter-Effekt bestätigt. Darüber hinaus fanden die US-Forscher in weiteren Studien zusätzliche Bestätigung für den besagten Effekt. So zum Beispiel „extrahierten“ sie einen statistischen Zusammenhang zwischen dem Nachnamen und der Straße in der man wohnt (was große Immobilienfirmen interessieren dürfte). Weitere Untersuchungen folgten. So fand beispielsweise ein Forscherteam um Jesse Chandler (Universität Michigan) bei der Analyse

von Datensätzen des Roten Kreuzes heraus, dass auch bei der Katastrophenhilfe nach Hurrikans ein Name-Letter-Effekt festzustellen ist. Es zeigte sich, dass Individuen, die einen Vornamen mit der Initialen „K“ trugen, eher für die Opfer des Hurrikans „Katarina“ spendeten, als es rein zufällig zu erwarten wäre (was vielleicht Non-Profit-Organisationen interessieren dürfte). Eine weitergehende Analyse der schwersten Wirbelstürme zwischen 1998 und 2005 und der darauf folgenden Spenden für die Sturmpfer ergab einen kleinen, aber immerhin statistisch robusten Name-Letter-Effekt. Auch das Durchforsten von großen Personenstandsregister förderte interessante Einflüsse des Name-Letter-Effekts zutage. So heirateten Individuen überzufällig häufig Partner, die einen ähnlichen Vornamen haben, wie sie selbst – Beispiel: Leon heiratet Leonie. Hiervon inspiriert gingen Stefan Stieger (Universität Wien) und Etienne LeBel (Universität Western Ontario) – in einer noch unveröffentlichten Studie - der Frage nach, ob auch Name-Letter-Präferenzen für einen Familiennamen bestehen, der erst kürzlich durch Heirat „erworben“ wurde. Außerdem untersuchte das Forscher-Duo, ob Name-Letter-Präferenzen für den eigenen Geburtsnamen - auch nach Namensänderung – erhalten bleiben. Die Auswertung einer großen Datensammlung ergab, dass ein statistisch robuster Name-Letter-Effekt für die Initialen des erworbenen Familiennamens binnen zwei Jahre nach Heirat entsteht. Darüber hinaus zeigte sich, dass sogar zwanzig Jahre nach der Eheschließung noch Präferenzen zugunsten der Initialen des abgelegten Geburtsnamens nachgewiesen werden konnten. Halten wir fest: Die vorgestellten Untersuchungen finden Name-Letter-Effekte in unterschiedlichsten Lebensbereichen (zum Beispiel: Wohnortwahl, Jobwahl,

Spendenbereitschaft, Partnerwahl etc.). Die statistischen Ergebnisse besagen jedoch nicht, dass Name-Letter-Effekte wesentliche Entscheidungen in unserem Leben bestimmen. Sie „schwingen“ vielmehr bei unseren Entscheidungen – mehr oder weniger unbewusst - mit, und zwar in einer Stärke, die statistisch messbar ist. Dass es hinsichtlich der empirischen Ergebnisse auch (sehr) kritische Stimmen gibt, sei nicht verschwiegen. Unterstellen wir im Folgenden das Vorhandensein des Name-Letter-Effekts und fragen uns, wie er sich begründen lässt.

Name-Letter-Branding

In der Literatur wird der Name-Letter-Effekt insbesondere mit dem so genannten „Implicit Egotism“ (implizite Selbstbezogenheit) des Menschen erklärt. Dies bedeutet, dass wir uns und was mit uns zu tun hat, für gut halten. Aus Sicht der Evolution macht (implizite) Selbstbezogenheit durchaus Sinn, da ein gerüttelt Maß an Eigenliebe einen Überlebensvorteil darstellt. Wichtig für das Verständnis ist, dass die Selbstbezogenheit „implizit“ ist. Das heißt sie läuft unbewusst ab und ist nicht das Ergebnis eines rationalen Entscheidungskalküls. Wie erwähnt bestimmt der Name-Letter-Effekt nicht (allein) die Wahl bei unterschiedlichen Alternativen. Er schwingt bei der Entscheidungsfindung vielmehr unterschwellig mit, quasi im „Hintergrund“. Wie sich anhand der obigen Untersuchungen zeigt, scheint der Name-Letter-Effekt auch auf das individuelle Handeln „durchzuschlagen“. Nach Überlegungen von Miguel Brendl (Kellogg School of Management, Evanston/Chicago) und Kollegen lässt sich der Name-Letter-Effekt auch im Marketing nutzen. Dabei lautet die These, dass sich der Name-Letter-Effekt bei der Bildung von Präferenzen für Marken (und Produkte) bemerkbar

macht (Name-Letter-Branding). Konkret kann das bedeuten: Hannah isst gerne Hannuta, Lena verwendet Lenor, Tim trägt gerne Timberlandschuhe, Philip genießt Philadelphia etc. Wie lässt sich der Einfluss der Initialen auf die Produktpräferenzen erklären? Die Forscher gehen derzeit von einem 2-stufigen Prozess aus: In der ersten Stufe kommt es zu einer positiven Bewertung bestimmter Buchstaben (oder Zahlen) aufgrund von impliziter Selbstbezogenheit. In der zweiten Stufe wird diese (positive) Bewertung von Name-Letters auf das Produkt übertragen. Doch wie funktioniert dieser Wertetransfer? Man könnte vermuten, dass es zu einem generellen (unspezifischen) Wertetransfer kommt. In diesem Fall würden alle Produkteigenschaften (Attribute) bei Vorhandensein eines Name-Letter-Branding-Effekts eine Aufwertung erfahren. Mit anderen Worten: Es stünden keine speziellen Produktattribute im Vordergrund. Die Forscher sympathisieren jedoch eher mit der Idee des attributspezifischen Wertetransfers. Das bedeutet, dass durch den Name-Letter-Branding-Effekt nicht alle Produkteigenschaften gleichmäßig aufgewertet werden, sondern dass vielmehr die im Mittelpunkt stehenden, (wirklich) relevanten Produkteigenschaften positiver wahrgenommen werden. Der Name-Letter-Branding-Effekt könnte sich also in einer veränderten Wahrnehmung der wesentlichen Produkteigenschaften niederschlagen.

Einfluss der Bedürfnisintensität

Die Stärke des Name-Letter-Branding-Effekts dürfte auch durch die Intensität der aktuellen Bedürfnisse der betrachteten Person beeinflusst werden. Dies sei am Beispiel des Männer-Deodorants Axe – „dem Duft der Frauen provoziert“ – von Unilever Deutschland verdeutlicht.

NAMENS FORSCHUNG

Üblicherweise werden von einem Deodorant folgende Eigenschaften erwartet: Antitranspirierende Wirkung (Normalisierung der Schweißabsonderung), desodorierende Wirkung (beseitigen/verdecken von unerwünschten Gerüchen) hinzukommen eine angenehme Duftnote sowie Hautverträglichkeit. Nach Werbeaussage des Produzenten (Unilever) kommt bei Axe als weiteres (entscheidendes) Produktattribut die „Verführungskraft“ – oder in Worten von Hans-Georg Häusel (Nymphenburg Consult AG, München) ein „Sex-Erfolg-Versprechen“ - hinzu, denn „Axe ist und macht sexy“ (vgl. Abb. 2).

Daraus scheint grundsätzlich zu folgen: Je größer das Bedürfnis von Männern ist, ihre Verführungskraft zu steigern, desto mehr mögen sie ein Deodorant mit einer Duftnote auf die Frauen „fliegen“. Auf das Name-Letter-Branding bezogen bedeutet das: Sucht „Axel“ Frauenbekanntschaft, dann greift er (unbewusst) eher zu Axe, weil er dieses Deodorant als verführerischer wahrnimmt, als andere Deos – so die These.

Den Zusammenhang zwischen der Intensität des Bedürfnisses und der Stärke des Name-Letter-Branding-Effekts haben Brendl und Kollegen (2005) genauer untersucht. Dazu versorgten sie gut 250 Versuchspersonen mit Salzgebäck. Nach dem Verzehr desselben gab es – je nach Probandengruppe – unterschiedlich viel zu trinken, so dass drei Subgruppen entstanden (geringer, mittelstarker und großer Durst). Jetzt sollten die Probanden zwei Softdrinks, die sich allein im Namen unterschieden, probieren. Nur die Gruppe mit dem mittelstarken Durst hatte eine deutliche Vorliebe für das Getränk, dessen Produktname mit demselben Buchstaben begann, wie der eigene Name. Sowohl bei geringem, als auch bei starkem Durst trat

der Name-Letter-Branding-Effekt nicht signifikant auf. Der Wertetransfer scheint also bei mittlerstarken produktbezogenen Bedürfnissen am besten zu funktionieren.

Streben nach Selbstwerterhalt

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Stärke des Name-Letter-Branding-Effekts könnte im individuellen Streben nach Selbstwerterhalt liegen. Der theoretische Hintergrund ist folgender: Gesunde Menschen haben in der Regel ein positives Bild von sich selbst (Selbstkonzept). Das individuelle Selbstkonzept entsteht durch das „Zusammensetzen“ von vielen „Puzzlesteinen“ bereichsspezifischer Selbstbilder, die zum Beispiel die Lebensbereiche: Beruf, Familie, Freizeit etc. betreffen. Nach Untersuchungen von Josef Nuttin (Universität Leuven) ist der eigene Name ein wichtiger Bestandteil unseres Selbstkonzepts. Was passiert, wenn das (positive) Selbstwertgefühl durch einen äußeren Einfluss in Frage gestellt wird? Dem sind Brendl und Kollegen im Zusammenhang mit dem Name-Letter-Effekt nachgegangen. Im Experiment wurde das Selbstwertgefühl von zufällig angehaltenen Passanten durch die Frage bedroht, was sie gerne an ihrer Person ändern würden. Anschließend sollten die Versuchspersonen zwei (identische) japanische Teesorten verkosten. Allerdings hatte der Versuchsleiter – unbemerkt – die Markennamen auf dem Etikett manipuliert und zwar so, dass die ersten Buchstaben mit den Anfangsbuchstaben des Names der jeweiligen Versuchsperson übereinstimmten. Beispiel: Jonathan verkostete Jonoki-Tee gegen Elioki-Tee. Der Name-Letter-Effekt zeigte sich insbesondere bei Individuen, die zuvor über negative Aspekte ihrer Person berichteten. Wie lässt sich das erklären? Wird das Selbstwertgefühl angegriffen, dann versuchen die Be-

troffenen „automatisch“ gegenzusteuern. Es wird versucht, das Selbstwertgefühl zu steigern, um Selbstvertrauen zurück zu gewinnen und sich dadurch wieder besser zu fühlen. Die Wahl von Name-Letter-Produkten hilft dabei, da durch sie die positive Einstellung zu sich selbst verstärkt wird. Interessant ist, wie die Versuchspersonen die Wahl der Name-Letter-Marke begründeten. Von den Probanden wurden hierfür (rationale) Kriterien, wie: Geschmack, Farbe und Stärke des Tees genannt. Allerdings waren die Tees vollkommen identisch. Dies lässt zwei Interpretationen zu, die sich keineswegs ausschließen. Erstens: Durch unbewusste Name-Letter-Branding-Prozesse verändert sich die Wahrnehmung von Produkteigenschaften. Zweitens könnte auch die Tendenz



Abb. 2: Axe „Dark Temptation – macht Jungs so unwiderstehlich wie Schokolade.“ Quelle: www.unilever.de (2012).

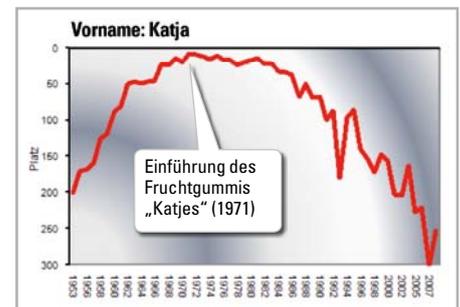
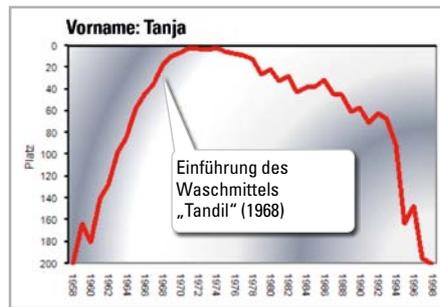
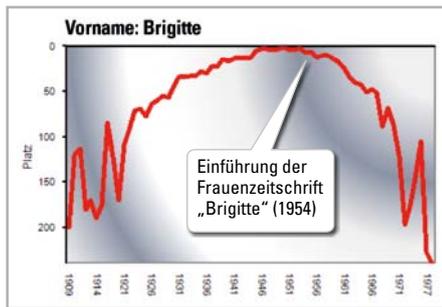


Abb. 3: Produkteinführung und beliebte Vornamen (Auswahl). Quelle: www.beliebte-vornamen.de und eigene Recherche.

bestehen, dass (Entscheidungs)prozesse, die dem Individuum nicht erklärlich sind – weil sie unbewusst ablaufen – nachträglich „rationalisiert“ werden.

Im Zusammenhang mit der Entscheidungsrationaleität wurden noch weitere Untersuchungen angestellt. Sie zeigten, dass der Name-Letter-Effekt insbesondere dann auftritt, wenn die Wahlentscheidungen intuitiv – das heißt emotional – getroffen werden und nicht aufgrund einer rationalen Abwägung aller Pro- und Kontra-Argumente. Die Entscheider (Kunden) müssen dabei ihren Gefühlen trauen. Entsprechend konnten Sander Koole (Universität Amsterdam) und Kollegen zeigen, dass der Name-Letter-Effekt verschwindet, wenn man beginnt darüber nachzudenken. Wie lässt sich der Name-Letter-Effekt nun im Marketing-Bereich nutzen?

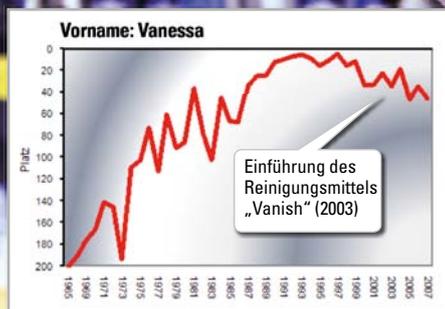
Brigitte's Mama liest ... „Brigitte“!(?)

Implizite Selbstbezogenheit bedeutet nicht nur, dass wir für gewöhnlich alles, was wir mit uns selbst verbinden positiv konnotieren, sondern auch das, was mit uns zu tun hat. Zum Beispiel das nähere persönliche Umfeld. Zu unserem Umfeld gehören natürlich unsere Familie und insbesondere unsere Kinder. Daraus folgt, dass ein Name-Letter-Branding-Effekt auch in Bezug auf die Vornamen der eigenen Kinder plausibel erscheint. Junge Eltern sind besonders zu der Zeit auf die Vornamen ihrer Sprösslinge fixiert, zu der sie ihnen die Vornamen geben. Dieser Zusammenhang könnte von Firmen genutzt werden, die sich mit der Einführung eines Produkts beschäftigen und gerade vor der Wahl des Produktnamens stehen. Besonders wenn es darum geht, schnell eine kritische Masse von bestimmten Käufern (zum Beispiel junge Eltern) zu gewinnen, könnte der Name-Letter-Effekt

dabei helfen. Die obenstehende Abbildung zeigt beispielhaft die Verbreitung einiger weiblicher Vornamen – Vanessa, Brigitte, Tanja und Katja – im Zeitverlauf (vgl. Abb. 3). In die Abbildung ist jeweils der Name eines bekannten Produktes eingetragen, das gerade zu der Zeit eingeführt wurde, zu der der jeweilige Mädchenname bei jungen Eltern sehr beliebt war und ein Name-Letter-Effekt bezogen auf die Vornamen der Kinder diskutabel erscheint. Alles nur Zufall? Vielleicht! Produktmanager, die hier nicht nur Zufall vermuten dürfte es interessieren, dass der häufigste Anfangsbuchstabe der Babynamen im Jahr 2011 – sowohl bei den Mädchen, als auch bei Jungen – das „L“ war. 14,3% aller Jungen und 19% aller Mädchen erhielten einen Vornamen, der mit „L“ beginnt (vgl. www.beliebte-vornamen.de). Bei den Jungennamen lieferten sich die Anfangsbuchstaben „L“ und „J“ bei der Beliebtheit ein Kopf-an-Kopf-Rennen, dicht gefolgt von dem „M“. Bei den Mädchen dominierte das „L“; in größerem Abstand folgten „M“ und „A“. Konkret lautet das 2011er Vornamen-Ranking bei den Mädchen: (1) Mia, (2) Emma, (3) Hannah/Hanna, (4) Anna und (5) Lea/Leah, bei den Jungen: (1) Ben, (2) Leon, (3) Lucas/ Lukas, (4) Finn/Fynn und (5) Jonas.

Ein weiteres Einsatzfeld des Name-Letter-Effekts im Marketing könnten Direktmailings sein. So könnten beispielsweise Werbefbriefe von denjenigen Mitarbeitern unterzeichnet werden, die den gleichen oder einen ähnlichen (Vor)namen haben wie der Kunde. Ganz ähnlich könnten auch persönliche Ansprechpartner oder Servicekräfte im Unternehmen nach dem Name-Letter-Kriterium bestimmten Kunden zugeordnet werden. Doch vor übereifrigen Empfehlungen sei gewarnt! Dass die Tücke im Detail liegen kann, hat ein Forscherteam um den New Yorker Marketing-Professor

Sankar Sen gezeigt. Anhand von Internetauktionen zeigten sie auf, dass sich der Name-Letter-Effekt auch umkehren kann (sog. implicit distancing). Konkret bedeutet das, dass übereinstimmende Initialen zwischen Käufer und Verkäufer auch geschäftsschädigend wirken können. Wie das US-Forscherteam herausfand, ist das der Fall, wenn – im Gegensatz zu Salzgebäck, Softdrinks und japanischem Tee – viel auf dem Spiel steht, das heißt, das Produkt teuer ist und Betrugsanreize bestehen. Hinter der unbewussten Distanzierung vom Verkäufer steht nach Auffassung der Autoren ein psychologisches Selbstschutzmotiv. Durch Meidungsverhalten versucht der potenzielle Käufer eine Beschädigung seines (positiven) Selbst-Konzepts zu verhindern. Dessen ungeachtet haben Miller und Kollegen (1998) herausgefunden, dass auch der Geburtstag eine Rolle spielen kann. Das Forscherteam hatte das Verhalten von Versuchspersonen, die sich in einer Gefangendilemma-Situation befanden – das ist eine zentrale Anreizstruktur im Rahmen der modernen Spieltheorie (Kronzeugenregelung), untersucht. Dabei zeigte sich, dass Spieler eher kooperieren, wenn sie am gleichen Tag Geburtstag haben. Dies ist ein Zusammenhang, der sicher nicht nur für Partnervermittlungen – im Internet – interessant ist. Mit einer ähnlichen Logik könnte man auch versuchen, sympathische Auto-Kennzeichen, Kundennummern, Telefonnummern etc. zu kreieren. Ebenso könnten große Hotels – mit vielen identischen Zimmern – jeweils das Appartement mit der „kundengerechten“ Zimmernummer offerieren. Wie die Beispiele vermuten lassen, sind der werblichen Nutzung des Name-Letter-Effekts allerdings oft praktische oder sicherheitsbezogene Grenzen gesetzt. Nur zu offensichtlich werden die Sicherheitsrisiken, wenn beispielsweise Auto-Kennzeichen, Kundennummern oder per-



sonalisierte Güter sensible Personendaten enthalten. Manche Sicherheitsprobleme werden auch von den Kunden selbst verursacht. Der Name-Letter-Effekt kann sie nämlich dazu veranlassen, beispielsweise beim Online-Banking, bei Türcodeschlüsseln – oder wann immer personalisierte Zugangscodes vonnöten sind – eine Geheimzahl (PIN) zu verwenden, die sich aus einer Kombination aus persönlichen Initialen und dem eigenen Geburtstag ergibt. Dabei kommt erschwerend hinzu, dass laut einer repräsentativen Forsa-Umfrage im Auftrag des Hightech-Verbandes BITKOM 41% der Bundesbürger aus eigener Initiative niemals ihre Zugangscodes zu Online-Konten, eMail-Postfächer, PCs oder Handys etc. ändern. Anbieter von möglicherweise gefährdeter Hard- und Software sollten ihre Kunden diesbezüglich beraten – oder gar auffordern – durch Änderung der Geheimzahl die nachteiligen Folgen des Name-Letter-Effekts zu verhindern.

Aufgrund der theoretischen Überlegungen (implizite Selbstbezogenheit/ Streben nach Selbstwerterhalt) dürften die wesentlichen Anwendungsfelder des Name-Letter-Branding-Effekts vor allem im Business-to-Consumer-Handel liegen. Dafür spricht, dass der Name-Letter-Branding-Effekt insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn hinter der Kaufentscheidung eher unbewusste Faktoren (Emotionen) stehen, als ein ökonomisches Rationalkalkül. Zu denken wäre bei den geeigneten Produktkategorien insbesondere an Ich-bezogene Güter aus den Bereichen Wellness/ Beauty und Sport sowie an Güter mit deren Hilfe anderen Gesellschaftsmitgliedern gegenüber „Status“ signalisiert werden soll (Luxusgüter).

Fazit

Viele Studien zeigen bei wichtigen Lebensentscheidungen das Vorhandensein eines Name-Letter-Effekts. Allerdings basieren diese Untersuchungen meist auf der Analyse von äußerst großen Datenarchiven. Das bedeutet, der Name-Letter-Effekt ist da, aber klein. Die Befragung der Hörer der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) hat eine deutliche Präferenz für persönliche Initialen und den eigenen Geburtstag auch in einer vergleichsweise kleinen Gruppe gezeigt. Allerdings waren die Probanden instruiert, ihren Gefühlen zu vertrauen. Die Auswirkungen auf wichtige Lebensentscheidungen wurden nicht untersucht. Was die Überprüfung des Name-Letter-Branding-Effekts anbelangt, kommt Stefan Stieger (Universität Wien) zu dem Ergebnis, dass sich der Erklärungsbeitrag beim alltäglichen Kaufverhalten der Konsumenten erst noch erweisen muss. Immerhin gibt es einige Anzeichen dafür, dass der Name-Letter-Branding-Effekt insbesondere bei „starken Marken“ – wie etwa Coca-Cola oder Microsoft – wirkt. Zu bedenken gilt, dass Name-Letter-Marketing als unternehmenspolitisches Instrument aus zwei Gründen zu einer Fata Morgana werden kann. Erstens: Sind den Kunden Name-Letter-Effekte bekannt und denken die Kunden darüber nach, so besteht die Tendenz, dass die (gewünschten) werbenden Effekte verschwinden (Politikineffektivitätsthese). Zweitens: Wird das Name-Letter-Marketing verstärkt bei vielen Produkten und von vielen Firmen eingesetzt, dann könnte die Aufmerksamkeit des Publikums darunter leiden. Denn bei vielen, sehr ähnlichen Marken- und Produktnamen nimmt die Differenzierung im Einzelfall ab, was der Idee, Alleinstellungsmerkmale zu kreieren zuwiderläuft. Da vor diesem Hintergrund die Gefahr einer „Verwässerung“ des Name-Letter-Branding-Ef-

fekts droht, bietet sich dieser Ansatz besonders in jenen Fällen an, wo es entweder um schnelle Markterfolge geht (Ziel: Auslösen von kritischen Kundenmassen). Oder wenn im Stile eines „Guerilla-Marketing“ Namen von Produkten/ Dienstleistungen schnell geändert werden können (zum Beispiel bei Speisen auf einer Speisekarte). Selbst wenn der Name-Letter-Branding-Effekt wirkt, bedeutet das keineswegs, dass Konsumenten bei dem entsprechenden Produkt „mechanisch“ zugreifen. Hier spielen auch andere Faktoren eine Rolle, wie Preis, Qualität, Beratung, Ladenlayout, Sortiment, Produktpositionierung im Regal, Verpackung, Lieferbedingungen etc. Schließlich gilt zu bedenken, dass aus dem Vorhandensein eines Name-Letter-Branding-Effekts keineswegs zwingend folgt, dass dessen Ausschöpfen betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Hierzu müssen im konkreten Einzelfall die Kosten und die (vermutete) Werbewirkung abgeschätzt und mit alternativen Marketinginstrumenten verglichen werden.

Autor:

Dipl.-Volksw. Klaus J. vor der Horst

wurde 1966 in Konstanz geboren. Studium der Sozialpsychologie in Konstanz und der Volkswirtschaftslehre in Konstanz und Freiburg i. Br. Arbeitsaufenthalte bei der Deutschen Bank AG und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Finanzwissenschaft und monetäre Ökonomie bei Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann Francke (Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.). Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma im Bereich Business Intelligence. Selbständiger Wirtschaftsdozent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und in der hochschulnahen Erwachsenenbildung.

Fremdfinanzierte energetische Maßnahmen in der WEG



Autor: Dr. Markus Klimsch

wurde 1962 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten in Heidelberg und Freiburg und arbeitet seit 1992 in einer zivilrechtlich ausgerichteten Kanzlei in Freiburg. Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht sowie für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Gesellschaftsrecht. Darüber hinaus ist er seit 1992 als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.

Das Thema „Energieeinsparung“ ist aus den unterschiedlichsten Gründen aktueller denn je: Steigende Energiepreise, nachhaltige Gebäudesanierung und Umweltschutz lassen viele Hausbesitzer, aber auch Wohnungseigentümergeinschaften über energetische Maßnahmen nachdenken. Die hierfür erforderlichen Investitionen sind jedoch erheblich und können von den Gemeinschaften nicht aus den bereits gebildeten Rücklagen finanziert werden, zumal diese in der Regel für andere Zwecke (z.B. anfallende Reparaturarbeiten) angespart wurden. Für hohe Sonderumlagen wird sich eine Mehrheit gerade bei Wohnungseigentümergeinschaften mit einem hohen Anteil von nicht durch die Eigentümer selbst genutzten, sondern vermieteten Wohnungen selten finden. Die Gewährung von Darlehen durch Banken scheiterte bislang an den fehlenden Sicherheiten. Die Bundesregierung hatte zwar bereits 2009 ein Förderprogramm „Energieeffizient Sanieren“ mit zinsgünstigen KfW – Darlehen auch für Wohnungseigentümergeinschaften aufgelegt. Aber erst die Landesregierung Baden-Württemberg ermöglicht nun seit 02.01.2012 den Zugang zu diesen Finanzierungsangeboten durch Bürgschaften gegenüber der Landesbank. Damit besteht (erstmalig) für Eigentümergeinschaften die Möglichkeit, energetische Maßnahmen oder auch barrierefreie bzw. barrierearme Modernisierungsmaßnahmen zu günstigsten Konditionen fremdfinanziert durchzuführen.

1. Rechtliche Grundlagen

Zunächst ist zu unterscheiden zwischen der Beschlussfassung über die Energieeinsparungsmaßnahme als solches (z.B. Wärmedämmung) und der Beschlussfassung über die Finanzierung dieser Maßnahme:

a. Mit der zum 01.07.2007 in Kraft getretenen Reform des Wohnungseigentumsgesetzes wurde die Herbeiführung von Beschlüssen im Zusammenhang mit Modernisierungsmaßnahmen erleichtert: Mussten bis dahin entsprechende Beschlüsse mit der Zustimmung aller Wohnungseigentümer gefasst werden, können nunmehr Modernisierungsmaßnahmen mit einer sogenannten doppelt-qualifizierten Mehrheit ($\frac{3}{4}$ der Mehrheit aller stimmberechtigten Eigentümer und mehr als die Hälfte aller Miteigentumsanteile) beschlossen werden (§ 22 Abs. 2 WEG), Maßnahmen der modernisierenden Instandsetzung sogar mit einfacher Mehrheit (§ 22 Abs. 3 WEG).

b. Bei der Finanzierung ist zu berücksichtigen, dass das Gesetz zunächst davon ausgeht, dass der Finanzbedarf der WEG durch Zahlungen der Eigentümer gedeckt wird, sei es durch eine bereits angesparte Rücklage oder aber durch eine Sonderumlage. Bei letzterer hat jeder einzelne Eigentümer den auf ihn entfallenden Anteil zu bezahlen, sei es aus eigenen Mitteln, sei es durch die Aufnahme eines Darlehens. Eine Kreditaufnahme durch die WEG als rechtsfähiger Verband hält die Rechtsprechung seit der Reform im Jahre 2007 grundsätzlich für zulässig, sofern ein notwendiger und nicht anders regelbarer Finanzierungsbedarf besteht. Dieser Beschluss kann dann auch mit einfacher Mehrheit gefasst werden.

2. Förderprogramm

Das von der Bundesregierung verabschiedete Förderprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sieht zinsgünstigste Darlehen (z.B. 1 % Zinsen bei 10-jähriger Laufzeit) und - abhängig von der KfW-Effizienzklasse - Zuschüsse vor. Da die Eigentümergeinschaft selbst keine Sicherheit anbieten kann und eine Absicherung des Darlehensrückzahlungsanspruchs der finanzierenden Bank über die einzelnen Wohnungsgrundbüchern viel zu aufwändig wäre, hat die Landesregierung Baden-

Württemberg mit einer Verwaltungsvorschrift vom 08.12.2011 beschlossen, für die über die L-Bank auszubezahlenden KfW-Darlehen für Wohnungseigentümergeinschaften zu bürgen, um die zur Kreditvergabe erforderliche Sicherheit zu gewährleisten. Voraussetzung hierfür sind lediglich ein Eigenkapital der WEG von 10 % und die vom Verwalter zu erstellenden, vollständigen Antragsunterlagen, aus denen sich u.a. die Einzelheiten zu Art und Umfang der Sanierungsmaßnahme ergeben. Diese Verwaltungsvorschrift zum Landeswohnraumförderungsprogramm 2012 trat am 02.01.2012 in Kraft. Die Antragsstellung selbst erfolgt über die Landesbank Baden – Württemberg.

Fazit

Wohnungseigentümergeinschaften bietet sich daher seit kurzem sowohl die rechtliche als auch die wirtschaftliche Möglichkeit, Maßnahmen zur energetischen Sanierung des Gemeinschaftseigentums unter erleichterten Voraussetzungen zu beschließen und fremd zu finanzieren. Für selbstnutzende Eigentümer steht dabei neben dem Schutz der Bausubstanz und Umweltschutzaspekten die Einsparung von Energie im Vordergrund. Bei vermietenden Eigentümern kommt noch die Möglichkeit hinzu, die jährliche Miete um 11 % der für die Wohnung aufgewendeten Kosten zu erhöhen (§ 559 BGB), wobei Zuschüsse und Zinsvergünstigungen angerechnet werden müssen (§ 559a BGB)

Die Summe der zur Verfügung gestellten Darlehen ist für 2012 allerdings auf 900 Mio. € beschränkt, weshalb WEG-Verwalter gut beraten sind, die von ihnen verwalteten Eigentümergeinschaften in den anstehenden Jahresversammlungen über die Möglichkeit der fremdfinanzierten Energiesparmaßnahmen zu informieren und entsprechende Beschlüsse zeitnah herbeizuführen.



Seminare 2. Halbjahr 2012 VWA / DIA

Führungsfortbildung

40147F	Wenn Führen schwer wird! – Mitarbeiter in der Krise – Stress und burn-out von Mitarbeitern erkennen, vorbeugen und professioneller Umgang	02./03.07.2012
40114F	Erfolgreich Führen II – Führungskompetenz für Fortgeschrittene	04./05.07.2012
40144F	Führung und Kommunikation in Projekten	10./11.07.2012
40115F	Erfolgreich Führen III – Teamentwicklung	18./19.09.2012
40111F	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	24./25.09.2012
40130F	Motivation als Führungsinstrument	09./10.10.2012
40159F	Schwierige Mitarbeitergespräche führen	24./25.10.2012
40124F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis – Vertiefungsseminar – Konstruktives Konfliktmanagement mit dem Enneagramm	12./13.11.2012
40116F	Erfolgreich Führen IV – Umgang mit schwierigen Führungssituationen	04./05.12.2012

Sozial- und Methodenkompetenz

41325F	Kommunale/r Mediator/in (VWA)	09.-13.07.2012
41415F	Kundenorientierung	17./18.07.2012
41125F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	01./02.10.2012
41102F	Verhandlungsführung	17./18.10.2012
41430F	Umgang mit Aggressionen und Gewalt von Bürgern / Kunden	14./15.11.2012
41083F	Work-Life-Balance – ohne Ziel keine Zeit	20./21.11.2012
41052F	Stressmanagement – Umgang mit Stress im Berufsalltag	28./29.11.2012
41129F	Rhetorik III – Schlagfertigkeit bei unsachlichen Angriffen	03./04.12.2012

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

42040F	Erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	25./26.10.2012
--------	--	----------------

Sekretariat und Assistenz

44058F	Mit Stil und Kompetenz erfolgreich – Umgangsformen, Image, Atmosphäre – Das Geheimnis von Autorität	09.07.2012
44059F	Ich (i)ebe Service - Kunden und Dienstleistungsorientierung	10.07.2012
44057F	Gekonnt kommunizieren – Überzeugen statt Überreden	10./11.07.2012
44053F	Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil – Besondere Korrespondenzformen	02.10.2012
44051F	Perfekte Organisation im Sekretariat	
	Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	04./05.10.12
44054F	Die neue Rechtschreibung – leichter als gedacht!	15.10.2012

Personalwesen

52015F	Rechtliche Fragestellungen bei kritischen Personalgesprächen	04.07.2012
52036F	Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen inkl. Zeugnisrecht unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung	16.10.2012
52039F	Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Nutzung von Internet und E-Mail am Arbeitsplatz	12.11.2012
52511F	AGG – eine aktuelle Bestandsaufnahme	03.12.2012

Öffentliche Sicherheit und Ordnung

54265F	Grundlagen des Ausländerrechts	08.10.2012
54010F	Aktuelle Fragen des Polizeirechts – Praktikerseminar	23.10.2012

Kommunalwesen und Kultur

56013F	Update: Vermeidung von Vergabefehlern	09.07.2012
56016F	Eignungs- und Wertungskriterien	02.10.2012
56015F	Freihändige Vergaben – rechtssicher gestalten – souverän verhandeln!	04./05.10.2012
56028F	Die Künstlersozialversicherung – Aktuelle Entwicklungen und erste Rechtsprechung	14.11.2012

Finanz- und Kommunalwirtschaft

57877F	Die Immobilie in der Zwangsverwertung unter Berücksichtigung der Gläubigerstellung der öffentlichen Hand	12.07.2012
57857F	Die Vollstreckung in Geldforderungen und andere Vermögensrechte	17.09.2012
57876F	Die Vollstreckung in das unbewegliche Vermögen	17.10.2012

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59264F	Der Baubetriebshof – Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung	12.09.2012
59257F	Arbeitsorganisation und Haustechnik für Hausmeister/-innen in Verwaltungen, Schulen, Kindergärten und Hallen	09.10.2012

Bauen und Planen

60180F	Verkehrswertermittlung – Einführungsseminar	02.07.2012
60030F	Leitentscheidungen im Baurecht für Baden-Württemberg	05.07.2012
60061F	Grundlagen des Baurechts	15.10.2012
60181F	Verkehrswertermittlung – Vertiefungsseminar	22.10.2012

Krankenhaus

64991F	Umgang mit schwerstkranken und sterbenden Patienten und deren Angehörigen	22./23.10.12
--------	---	--------------

Sämtliche Seminare können auch als Inhouse-Seminare gebucht werden!

Wirtschaftskriminalität in der Immobilienwirtschaft – Ende eines Dornröschenschlafes?

Warum Compliance-Strukturen auch für mittelständische Unternehmen wichtig sind

Ob einstürzende Stadtarchive aufgrund unzulässiger Absprachen und versteckter Korruptionzahlungen oder der auf ebay unrechtmäßig versteigerte Nachlass von verstorbenen Mietern... Manipulationen und kriminelle Machenschaften machen auch oder gerade vor der Immobilienwirtschaft nicht halt!

Die Immobilienwirtschaft ist mit ihrem facettenreichen Geschäft nahezu so vielschichtig und weit verzweigt, wie es das Gesundheitswesen ist. Beiden Branchen ist immanent, dass sie über ein hohes Maß an Intransparenzen verfügen und damit einhergehend auch ein hohes Maß an Einfallstoren für wirtschaftskriminelle Machenschaften aufweisen.

Nicht zuletzt die Nähe zur Bauwirtschaft, der viele Jahre der Ruf anhing, die anfälligste und korrupteste Branche schlechthin zu sein, lässt ahnen, dass wir in der Immobilienwirtschaft wohl kaum von einem Dornröschenschlaf der Wirtschaftskriminalität reden können. Längst ist dieses interessante und hübsche Kind wach geküsst und lässt Raum für zahlreiche Überlegungen, Korruption zu bekämpfen, Verhaltensgrundsätze aufzustellen und Compliance-Strukturen zu schaffen.

Ist die Schaffung von Compliance also nun die Erfüllung der Erfordernisse der börsennotierten Unternehmen, ist es wieder mehr ein nächstes Bürokratiethema, dem wir uns leidlich leidenschaftlich widmen dürfen, oder lassen sich sogar Synergien oder gar Wettbewerbsvorteile generieren, die auch kleinen oder mittelständischen Unternehmen der Immobilienwirtschaft helfen können?

Betrachten wir zunächst, ob und wo den Unternehmen der Immobilienwirtschaft in Sachen Compliance überhaupt der Schuh drückt. Zunächst gehen die meisten Geschäftsinhaber – insbesondere im Mittelstand – noch landläufig davon aus, Compliance betrifft die börsennotierten Unternehmen. Dieser Irrglaube dürfte mittlerweile allein dadurch überholt sein, dass die Unternehmen von ihren Geschäftspartnern, Kunden und Lieferanten erwarten, dass sich auch diese „compliant“ verhalten und somit auch geeignete Geschäftspartner für die börsennotierten Unternehmen sind. Hier nun obliegt es diesen meist mittelständischen Geschäftspartnern, sich mit Compliance zu befassen.

Compliance verlangt von Unternehmen, sich an Recht, Gesetz und (durchaus auch eigen gesetzte) Richtlinien zu halten. Kurz formuliert, dennoch weit reichend gedacht. Wie nun soll sich ein Unternehmen an etwas halten, wo es doch nur durch seine Organe agieren kann. Dies bedeutet letztlich, dass die Geschäftsleitung dafür Sorge zu tragen hat, dass durch das Tun der einzelnen Akteure vom Unternehmen keine Straftaten ausgehen und dass das Unternehmen letztlich auch durch das Tun von Akteuren keinen Schaden erleidet.

Dies bringt mit sich, dass die hier verantwortliche Geschäftsleitung sich mit Recht und Gesetz auskennt – unschwer als juristische Komponente zu erkennen – aber auch – und dies ist die weit komplexere Anforderung – die entsprechenden Strukturen und organisatorischen Rahmenbedingungen im Unternehmen zu schaffen hat.

Letzteres setzt voraus, dass die Geschäftsleitung dafür Sorge zu tragen hat, dass das Unternehmen über ein angemessenes und geeignetes Risikomanagement verfügt, das auch die Risiken und Szenarien von wirtschaftskriminellen Machenschaften mit einschließt. Und hier nun liegt die Verknüpfung des juristischen und betriebswirtschaftlichen Sachverständes mit dem der Branche Immobilienwirtschaft.

Unternehmen in der Täterperspektive

Betrachten wir zunächst die Perspektive aus wirtschaftskriminellen Machenschaften, in denen das Unternehmen eine Täterperspektive einnehmen würde. Der Konjunktiv ist deshalb gewählt, da wir in Deutschland – noch – kein Unternehmensstrafrecht haben und somit auch nicht das Unternehmen als geeigneter Täter infrage kommt. Letztlich stellt das Strafrecht auf den Grundsatz ab „jeder wird bestraft nach seiner Schuld“. Dies schließt ein, dass die handelnden Personen oder Organe des Unternehmens „schuldig“ sein können, nicht jedoch die juristische Person des Unternehmens. Und dennoch kann dieses Unternehmen in die Täterperspektive gelangen. Nämlich genau dann, wenn vom Unternehmen Straftaten ausgehen, die durch die Geschäftsleitung nicht verhindert wurden, die durch geeignete Aufsicht aber hätten verhindert werden können. Klassisch handelt es sich hierbei um Kartellabsprachen und Korruptionsdelikte, wie Vorteilsgewährung und Bestechung.

Die prominentesten Fälle der Vergangenheit sind Bestechungsleistungen an Entscheider oder auch Amtsträger, die einem namhaften Münchener Unternehmen zu Aufträgen verhelfen sollten. In diesen Fällen hat jedoch in der Regel der einzelne



bestechende Mitarbeiter nicht in die eigene Tasche gewirtschaftet, sondern die Vermögenswerte des Unternehmens für Bestechungsleistungen „weitergereicht“.

Die Verletzung der Aufsichtspflicht – also hätten vom Unternehmen ausgehende Straftaten durch geeignete Aufsichtsmaßnahmen verhindert werden können – zieht sowohl für Unternehmen als auch für verantwortliche Personen des Unternehmens nach § 30 respektive § 130 OWiG eine Geldbuße durchaus in Millionenhöhe nach sich. Ein denkbar treffendes Argument, sich unternehmensseitig spätestens deshalb mit diesem Thema zu befassen. Bei weitem nicht zu unterschätzen sind darüber hinaus auch die Folgekosten aus Ermittlungen, Verteidigung oder auch Reputationsschäden, die beim Bekanntwerden solcher nicht verhinderten Straftaten vom Unternehmen zu tragen wären.

Unternehmen in der Opferperspektive

Weit facettenreicher und nicht minder kostspielig sind die Situationen, in denen sich das Unternehmen in der so genannten Opferperspektive befindet. Hier werden die Vermögenswerte des Unternehmens direkt geschädigt, durch Bestechlichkeit oder Bereicherungsabsichten der eigenen Mitarbeiter, durch Betrug externer Geschäftspartner, durch Geheimnisverrat, durch Bilanzmanipulationen oder verschiedene Arten von Kickback-Zahlungen für schlechte oder mindere, oder sogar auch gar nicht erbrachte Leistungen.

Der Kreativität von Täterverhalten ist hier keine Grenze gesetzt. Für Unternehmen macht dies erforderlich, sämtliche Einfallstore und Potenziale für wirtschaftskriminelle Machenschaften durch ein ausgeprägtes Risikomanagement zu kennen.

Die meisten Unternehmen verfügen in der Regel über ein eigenes Risikomanagementsystem, nicht zuletzt deshalb, weil es ihnen die Einschätzung der eigenen Risikolage erleichtert. Nun kommt es also für ein ganzheitliches Risikomanagement mit dem Bezug zu Non-Compliance-Risiken darauf an, dass entsprechendes Know-how zu wirtschaftskriminellen Sachverhalten im Risikomanagement vorhanden ist.

Grundzüge des Risikomanagements für Compliance-Strukturen

Zum einen muss also betrachtet werden, ob das Unternehmen mit zu definierenden Eintrittswahrscheinlichkeiten dem Risiko ausgesetzt ist, in die Täterperspektive zu gelangen. Also: Ist es im Unternehmen möglich, Bestechungsleistungen dadurch zu begünstigen, dass Vermögenswerte – überwiegend verfügbares Budget in Form von Geld – aus dem Unternehmen herausgezogen werden können, um es auf diese Weise als so genannte "schwarze Kasse" für Bestechungsleistungen fungibel zu haben. Beachtenswert ist darüber hinaus auch die Betrachtung, ob es begünstigende Faktoren im Unternehmen gibt, an Preis- oder Kartellabsprachen teilzunehmen.

Zum anderen sollte das Risikomanagement in der Lage sein, die Risiken zu analysieren, durch die das Unternehmen Opfer von wirtschaftskriminellen Machenschaften werden kann. Dazu ist erforderlich, die einzelnen Szenarien für sogenannte "Einfallstore" zu kennen, deren Schadenspotenzial zu beziffern und deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu schätzen. Unschwer zu erkennen bedarf es hierbei eines gewissen kriminalistischen Sachverständes und einem nicht unerheblichen Erfahrungspotenzial zu den vielschichtigen Möglichkeiten, Unternehmensvermögen zu gefährden oder eben doch zu mindern.

Erst wenn diese Schritte im Unternehmen erfolgreich umgesetzt sind, wird es sinnvoll sein, Compliance-Strukturen und die einzelnen Werkzeuge dazu im Unternehmen zu implementieren und dies in die notwendige Kommunikationsstrategie einzubetten.

Wenig verwunderlich erscheint, dass zahlreiche Compliance-Werkzeuge in vielen Unternehmen nicht zu greifen scheinen. Dies mag daran liegen, dass die erforderlichen Schritte zuvor – nämlich ein funktionierendes Risikomanagementsystem für





alle relevanten Non-Compliance-Fälle – überhaupt nicht ausgeführt wurden. Dann liegt es weniger an den durchgeführten Compliance-Maßnahmen, als an der fehlerhaften oder unpassenden Art der Einführung, dass zum Beispiel der eigene Code of Conduct oder auch ein Hinweisgebersystem nicht angenommen werden.

Genau bei diesen vielschichtigen Fragestellungen bietet es sich für Unternehmen an, nach der Einführung der ersten Maßnahmen oder auch nach der Modifizierung des eigenen Risikomanagementsystems eine Evaluierung des eigenen Compliance-Niveaus durchzuführen.

Monitoring der Compliance-Maßnahmen

Einen ersten Anstoß dazu hat in der Immobilienwirtschaft die "Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e. V." gegeben.

Die School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) der staatlich anerkannten privaten Steinbeis-Hochschule Berlin ist Auditor dieser Initiative, um Unternehmen, die sich bereits mit dem Aufbau einer Compliance-Organisationen auseinandergesetzt haben, zu einem Zertifikat zu verhelfen.

Dazu unterziehen sich diese Unternehmen einem unabhängigen Test, nach dem die Angemessenheit der Compliance-Strukturen gemessen an der eigenen Risikolandkarte, den eigenen Organisationsstrukturen, der Fähigkeit, einen Lernprozess aus Non-Compliance-Fällen anzustrengen als auch der Effektivität der eigenen Maßnahmen bewertet wird.

Die School GRC hat eigens dafür ein Monitoring-Verfahren nach dem Steinbeis-Compliance-Monitor© entwickelt, das den Unternehmen mittels eines qualitativen und quantitativen Reifegradmodells unter anderem auch visualisiert Auskunft

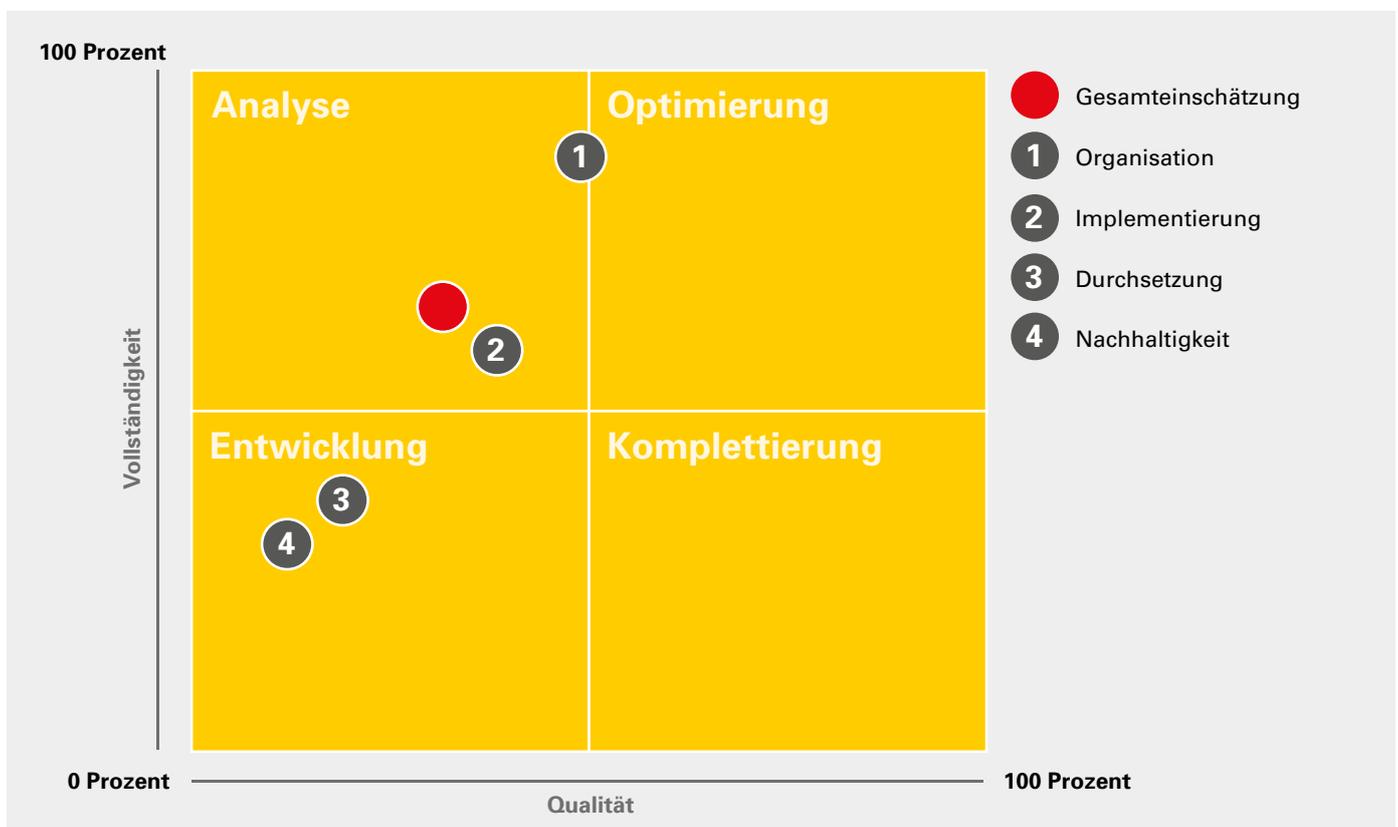


Abb. 1: Ergebnisbeispiel nach dem Steinbeis-Compliance-Monitor©

darüber gibt, wie weit sie mit ihren Compliance-Strukturen bisher gereift sind. Darüber hinaus erhält das Unternehmen im Rahmen eines ausführlichen Gutachtens die Einschätzung des eigenen Compliance-Niveaus als auch praxisorientierte und unternehmensspezifische Empfehlungen, welche Maßnahmen für die Effizienzsteigerung und die Effektivität der eigenen Maßnahmen noch hilfreich oder gar erforderlich wären.

Für die Unternehmensleitung sind solche Evaluierungen in den ersten Phasen der Compliance-Maßnahmen wichtig, um einerseits nicht ein unangemessen großes Maßnahmenpaket für die Implementierung von Compliance zu installieren aber auch, um andererseits die notwendigen und richtigen Maßnahmen gemessen an den eigenen Geschäftsstrukturen weiter zu verfolgen. Darüber hinaus haben solche Evaluierungen den Vorteil, dass sie Vergleichbarkeit herstellen und auch die Möglichkeit geben, die Nachhaltigkeit der bisherigen Maßnahmen messbar und sichtbar zu machen.

Nicht zuletzt die Aufsichtsorgane der Unternehmen oder gar auch die kapitalgebende Seite bis hin zu den großen Geschäftspartnern fragen zunehmend derartige Evaluierungen nach, so dass im Rahmen eines permanenten Begleitprozesses die Unternehmen hier ein großes Maß an Hilfestellung aber auch an neutraler Einschätzung erwarten dürfen.

Und dennoch darf der Irrglaube nicht vorherrschen, dass ein geeignetes Risikomanagementsystem oder auch ein gutes Abschließen im Monitoringverfahren Vorkommnisse aus wirtschaftskriminellen Machenschaften oder kriminelle Energie verhindern könnten. Diese Erwartungshal-

tung richtet sich gelegentlich auch an den zwischenzeitlich eingeführten Compliance-Prüfungsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer, kurz IDW PS 980, oder auch an andere Monitoring- oder Evaluierungsverfahren.

Angemessene Compliance-Strukturen können Unternehmen unter anderem dabei unterstützen, potentielle wirtschaftskriminelle Machenschaften frühzeitiger zu erkennen oder im besten Fall auch gar zu verhindern. Jedoch kann nicht der Anspruch sein, dass nach dem erfolgreichen Durchlaufen eines Monitoring-Verfahrens künftig keine schädigenden Vorkommnisse im Unternehmen auftreten würden. Dies kann und soll ein solches System nicht leisten. Vielmehr bleiben Risikomanagement und Compliance-Maßnahmen immer ein lebhafter Prozess, der unternehmensseitig gepflegt und nachgehalten werden muss.

Wenn also zunächst angemessene Compliance-Strukturen den kleinen und mittelständischen Unternehmen „nur“ helfen, wirtschaftskriminelle Machenschaften, also Non-Compliance-Fälle, frühzeitiger zu erkennen oder gar zu vermeiden, sind die größten Anforderungen an Compliance bereits erfüllt. Ein darüber hinausgehendes Maß an guter Unternehmensführung, Nachhaltigkeit und Integrität stellt sich durch einen professionellen Umgang mit Recht, Gesetz und Richtlinien und einer intelligenten Kommunikationsstrategie auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen im Zeitverlauf ein. Dies setzt allerdings voraus, dass dieses Thema im Unternehmen selbst auf fruchtbaren Boden stößt und regelmäßig auf die Agenda der Unternehmensentscheidungen und Unternehmensstrategien geholt wird.

Damit ist es dann im Gesamtkontext vielleicht möglich, der Wirtschaftskriminalität in der Immobilienbranche wieder einen Schlaftrunk zu verabreichen.

**Autor:
Birgit Galley**

studierte Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Recht, ist zugelassener Betrugsermittler (Certified Fraud Examiner) und seit Anfang der 1990er Jahre auf dem Gebiet der Korruptionsprüfung tätig. Als Direktorin der School of Governance, Risk & Compliance ist Galley verantwortlich für die Ausbildungen zum MBA und zum Certified Compliance Expert (CCE) mit diesen Spezialisierungen, um Wirtschaftskriminalität in Unternehmen und Behörden im Vorfeld zu begegnen. An der Universität Leipzig ist sie darüber hinaus Lehrbeauftragte. Zudem hat Galley mehrere Aufsichtsratsmandate in der Wohnungswirtschaft und ist außerdem Partner Forensic bei der KPMG am Standort Berlin.

bgalley@school-grc.de

Schwerpunktseminar

Controlling

■ **Modul 1: 09.11.2012/ 10.11.2012**
Grundlagen Controlling

■ **Modul 2: 16.11.2012/ 17.11.2012**
Planung

■ **Modul 3: 23.11.2012/ 24.11.2012**
Kosten- und Leistungsrechnung

■ **Modul 4: 30.11.2012/ 01.12.2012**
Strategisches Controlling

■ **Modul 5: 07.12.2012/ 08.12.2012**
Information/Berichtswesen

■ **Modul 6: 14.12.2012/ 15.12.2012**
Präsentationstechniken



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie Freiburg**
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fon: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de

www.vwa-freiburg.de

Die 2. Auflage ist erschienen!
Eine Buchrezension durch den Immobilienspezialisten Erwin Sailer

Immobilienmärkte und Immobilienbewertung

Hans-Hermann Francke, Heinz Rehkugler (Hrsg.)

Von einer 2. Auflage zu sprechen, wird diesem Buch kaum gerecht. Es handelt sich zum Großteil um ein neues Werk, was im Vergleich zur 1. Auflage Inhalt und Umfang betrifft. Die im Buchtitel vorgegebene Strukturierung in zwei Teile (Immobilienanlagen und Immobilienmärkte einerseits und Bewertung von Immobilien und Immobiliengesellschaften andererseits) wurde beibehalten.

Im ersten Teil des Buches werden zunächst die verschiedenen Formen von Immobilienanlagen dargestellt. Es folgt ein Beitrag, der sich mit der Auswertung von Immobilienmarktdaten auf der Grundlage geeigneter statistischer Modelle befasst. Im dritten Kapitel „Tobins q als Prognoseinstrument für Immobilieninvestitionen“ wird eine vom Autor begleitete Fallstudie von Immobilieninvestitionen im Bundesland Baden-Württemberg vorgestellt.

Zu den Neukapiteln des Buches gehört die Einbeziehung der demographischen Entwicklung und deren Auswirkung auf die Wohnungsmärkte, wobei auch der Aspekt der Büromärkte in die Betrachtung mit einfließt.

Neu ist ferner ein Beitrag, der sich mit dem Phänomen der Preisblasen auf den Wohnimmobilienmärkten befasst. Aus der Grundlage einer Begriffsdefinition werden die Möglichkeiten der Identifizierung und Messung solcher Preisblasen dargestellt.

Der Immobilienkrise in den USA ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Eine der Kernursachen der geschilderten Entwicklung sieht der Autor darin, dass durch wirtschaftspolitische Fehlentscheidungen die Steuerungsmechanismen des Marktes außer Kraft gesetzt wurden. Offensichtlich hat nicht so sehr der Markt, sondern der Staat versagt.

Im Kapitel „Immobilien als Bestandteil von Vermögensportfolios“ werden die vielfältigen Instrumente erörtert, mit denen Immobilien als Anlagegut verglichen, gemessen und zugeordnet werden können. Dabei werden auch Diversifikationsmöglichkeiten zur Risikoverminderung bei Gestaltung von Portfolios betrachtet.

Der zweite Teil des Buches befasst sich mit der Bewertung von Immobilien und Immobiliengesellschaften.

Im ersten Kapitel „Immobilienbewertung in der Bundesrepublik Deutschland“ befasst sich Wolfgang Kleiber mit den normierten Bewertungsverfahren. Nach Darstellung der Rolle der Gutachterausschüsse und der klarstellenden Definition des Begriffs Verkehrswert = Marktwert werden die in Frage kommenden Verfahren erörtert.

Analysiert werden sodann die alternativen Wertermittlungsmöglichkeiten des „Discounted Cash Flow Verfahrens“, wobei die Ausführungen an einem Anwendungsbeispiel veranschaulicht werden. Ebenfalls mit einer Fallstudie unterlegt werden die Grundlagen der „Barwert- und Endwertmodelle der klassischen dynamischen Investitionsrechnung mit Gewinnsteuern“ im folgenden Kapitel.

Ein weiteres Kapitel befasst sich mit „hedonischen Modellen als Instrumente der Verkehrswertermittlung und Marktanalyse“. Unter Hinzuziehung solcher Modelle wird analysiert, welche Einflüsse bestimmte Qualitätsmerkmale auf die Preisbildung von Immobilien allgemein haben. Wie wirken sich Qualitätsunterschiede bei der Preisbildung aus?

Schließlich werden die Risiken von Immobilienanlageentscheidungen in den Focus der Leser gestellt, wobei festgestellt wird, dass Immobilienanlagen keinesfalls risikoärmer

sind als andere Vermögensinvestitionen. Sie weisen nur andere Risikomerkmale auf.

Wie geht man am besten vor, um Immobiliengesellschaften zu bewerten? Dieser Frage widmet sich ein weiteres Kapitel, wobei der NAV - Methode der Vorzug gegenüber der DCF-Methode eingeräumt wird.

Im letzten Kapitel sind die internationalen Rechnungslegungsvorschriften vIAS/IFRS Betrachtungsgegenstand, die börsennotierte Unternehmen zu beachten haben. Sie werden dabei den deutschen Regeln des Handelsgesetzbuches gegenübergestellt. Die 2. Auflage von „Immobilienmärkte und Immobilienbewertung“ ist geprägt von einem hohen wissenschaftlichen Niveau. In ihm werden Entwicklungsansätze sichtbar, die bisher in dieser Deutlichkeit kaum erkannt wurden.

Neben den Herausgebern zählen zu den Autoren bekannte Namen wie die Professoren Tobias Just, Wolfgang Kleiber, Harald Nitsch, Henner Schierenbeck und Claudia B. Wöhle sowie Tobias Rombach und Simon Zaby.

Als hochrangige Literaturgrundlage empfiehlt sich das Werk für Immobilienwirtschaftliche Studiengänge an den Hochschulen. Aber auch allen, die an verantwortlichen Positionen im Immobilienmanagement von Unternehmen Verantwortung tragen, kann es empfohlen werden. Schließlich werden alle, die beruflich mit der Bewertung von Immobilien zu tun haben, aus den in diesem Werk ans Licht geförderten Rahmenbedingungen für die Wertermittlung, die in diesem Werk deutlich werden, einen Erkenntnisgewinn verbuchen können.

► Seminar-Tipp:
Verkehrswertermittlung –
Einführungseminar am 02.07.2012
Verkehrswertermittlung –
Vertiefungseminar am 22.10.2012

www.dia.de

Zeit für Karriere!



Neu!

Berufsbegleitender Studiengang

Social Media Manager/in (VWA)

vom 01.02.2013 – 06.07.2013

Lernen Sie, wie professionelles Social Media-Marketing funktioniert und sich gewinnbringend in Ihr Unternehmen integriert. Der Social Media Manager (VWA) ist der praxisorientierte Einstieg in die Zukunft digitaler Kommunikationsnetzwerke und richtet sich an alle, die die neuen Möglichkeiten der Kommunikation mithilfe Sozialer Medien bzw. Sozialer Netzwerke professionell nutzen wollen.

- Bewährte und sofort einsetzbare Methoden und Werkzeuge für die Arbeit in und mit den Social Media-Kanälen
- Systematischer Einsatz Social Media-Marketing
- Aufbau einer Präsenz im Social Web
- Erfolgsmessung und Ausbau der Position im Social Web
- Berufsbegleitend in acht Modulen jeweils Freitag Abend/Samstag

www.vwa-freiburg.de



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie Freiburg**

Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Fon: 0761-38673-0

Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de

Erfolgreich führen

Warum machen Menschen, was sie machen sollen? Wann bringen Menschen freiwillig Höchstleistungen? Wann übernehmen Menschen Verantwortung? Wie bringt man Menschen in Bewegung? Wann unterstützen sich Menschen? Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter/innen gesund bleiben? Mit welchen Problemen kämpfen Führungskräfte?

Mit diesen Fragen müssen Sie sich auseinandersetzen, wenn sie als Führungskraft erfolgreich sein wollen. Ihr Führungserfolg hängt davon ab, wie sie diese Fragen beantworten.

Mitarbeiter/innen sind Menschen. Sie sind nicht so einfach beeinflussbar in die Richtung, in der man sie haben will. Sie haben ihren eigenen Kopf und bestimmen immer selbst, ob und wie sie die Vorgaben umsetzen oder nicht. Sie sind keine Maschinen, die man auf Knopfdruck an - und abstellen kann. Wie können Sie als Führungskraft dann überhaupt erreichen, dass die Mitarbeiter/innen im Sinne der Firma bzw. der Verwaltung gute Leistungen bringen?

Als Führungskräfte haben Sie es grundsätzlich mit zwei Betätigungsfeldern zu tun: a. mit **dem eigenen Team/ den eigenen Mitarbeitern** sowie b. **mit den Bereichen um sie herum**, die aus den **anderen Abteilungen** und **Führungskräften** einschließlich der obersten Chefs/dem Vorstand bzw. (Ober-)Bürgermeister innerhalb der Organisation sowie aus den relevanten Umgebungen der Organisation **außerhalb** von ihr bestehen: **den Kunden/ Bürgern, den Mitbewerbern, den Eigentümern, der Gesellschaft und der Ökologie/Nachhaltigkeit.**



Die Hauptaufgabe der Führungskraft ist es, **diese Felder miteinander zu verbinden** und dafür zu sorgen, dass sie innerhalb des Teams **Inhalt der Kommunikation** sind. Dazu muss sie Entscheidungen treffen.

Wie können Sie als Führungskraft dies umsetzen?

1. Übergeordnetes Ziel – Sinn und Stellenwert der Arbeit im Ganzen

Grundlage ist zuerst die Vorgabe eines klaren und ehrgeizigen übergeordneten Zieles. Dieses Ziel wird vom Vorstand, der Geschäftsleitung bzw. dem/der (Ober-)Bürgermeister/in vorgegeben oder ist mit diesen zusammen erarbeitet worden. Erst dieses übergeordnete Ziel gibt der Arbeit im Ganzen Sinn und Stellenwert. Die Mitarbeiter wissen dann, wofür sie arbeiten und erkennen ihren Beitrag zum Endprodukt. Sie haben dadurch ein Richtmaß, in welche Richtung ihre Arbeit gehen soll und wann ihre Arbeit gut ist. Zwei Beispiele aus grundverschiedenen Tätigkeitsfeldern:

Joachim Löw (Fußballbundestrainer): „Wichtig ist ... vor allem, eine Philosophie für den Verein zu entwickeln. Das hat für mich höchste Priorität. Das ist wegweisend für viele Fragen: Für was stehen wir im Verein? Was für einen Fußball wollen wir spielen? Wie sieht unsere Nachwuchsarbeit aus?“ ...

FOCUS Online: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesligabundestrainer-loew-kritisiert-bundesligisten_aid_740792.html 20.4.2012

Steve Jobs (Apple): „Meine Leidenschaft bestand darin, eine überdauernde Firma aufzubauen, in der die Leute motiviert waren, großartige Produkte herzustellen. Alles andere war zweitrangig. Sicher, es war toll, dass wir Profit machten, denn das erlaubte mir, großartige Produkte herzustellen. Doch meine Motivation waren die Produkte, nicht der Profit. Sculley (zwischenzeitlicher CEO) drehte diese Schwerpunktsetzung um: Das Ziel war es nun, Geld zu verdienen. Es ist ein feiner Unterschied, doch er bestimmt letzt-

lich alles: die Leute, die man einstellt, wen man befördert, was man in den Meetings diskutiert.“

Steve Jobs, in: Isaacson Walter: *Steve Jobs, Die autorisierte Biografie des Apple-Gründers*, München: Bertelsmann, 2011, S. 661

Dieses Ziel soll zwar die Firma/die Verwaltung erreichen. Es muss jedoch eng mit den Umgebungen der Organisation verzahnt werden: den Kunden/den Bürgern, für die die Produkte oder die Dienstleistungen hergestellt bzw. erbracht werden, den Mitbewerbern am Markt, den Eigentümern, die das Ziel mittragen müssen, der Gesellschaft, die darauf achtet, dass die Gesetze eingehalten werden und der Ökologie - welche Auswirkungen die Ziele im Ganzen haben. Und um ihren Beitrag zu leisten muss das Team mit anderen Abteilungen/Teams zusammenarbeiten.

Zu wissen, wofür man etwas tut, den Sinn in der eigenen Arbeit zu erkennen, zu wissen, welchen Beitrag man zum Ganzen leistet, ist ein gewaltiger Motivationsfaktor. Es gibt der eigenen Arbeit den Sinn und die Richtung. Daraus ergibt sich für die Führungskraft:

2. Erwartungen deutlich formulieren

Ist das übergeordnete Ziel deutlich, muss die Führungskraft ihre Erwartungen an die einzelnen Mitarbeiter deutlich machen. Dies bedeutet, konkrete Ziele bezogen auf den eigenen Arbeitsbereich vereinbaren, die Wege und das Erreichen der Ziele dabei in der Verantwortung des/der M.A. lassen - klar in den Zielen und Grundwerten, Freiraum lassend in den Wegen, wie der Mitarbeiter/in die Ziele erreicht.

Hier ist es wichtig, die Wege nicht vorzuschreiben, sondern den Mitarbeitern/innen soviel Verantwortung wie möglich dafür zu geben, wie sie die Ziele erreichen. Da sie mit den Kunden/Bürgern arbeiten, können sie in der jeweiligen Situation am besten einschätzen, was zu tun ist. Dadurch kann die Kreativität der Mitarbeiter/innen nachhaltig gefördert werden.

Jan Carlzon, (CEO der SAS): „Man bringt Menschen nicht dazu, ihre Fähigkeiten auszubauen, indem man sie mit festen Regeln lenkt, sondern indem man ihnen die ganze

Verantwortung zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses anvertraut.“

Jan Carlzon: *Allles für den Kunden*, München Heyne 1995, S. 87

3. Nach Stärken einsetzen

Sind Sie jemand, der/die vor allem an den Schwächen arbeiten will? Oder konzentrieren Sie sich lieber auf die Stärken?

1998 begann das Gallup-Institut eine Untersuchung über Führung. Es wurden über eine Million Interviews geführt, um herauszufinden, welches Führungsverhalten mit hervorragenden Leistungen der Mitarbeiter/innen korrespondiert. Eine der Folgerungen der Studie - und eine der Hauptaufgaben der Führungskraft - ist es, die Mitarbeiter/innen nach deren Stärken einzusetzen. Arbeit an den Schwächen ist nur da sinnvoll, wo es sich um Bereiche dreht, die Schaden anrichten können. Ansonsten geht es darum, die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Stärken noch weiter zu fördern und sie so einzusetzen, dass sie ihre Stärken entfalten können.

„Die Menschen sind weniger veränderbar, als wir glauben. Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, was die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.“

(Buckingham, Coffman: *Mitarbeiterführung gegen alle Regeln*. Frankfurt: Campus 2005, S. 50)

Die bisherigen Aufgaben verlangen von der Führungskraft, mit den Mitarbeitern/innen

4. regelmäßige Gespräche über deren Arbeit und ihre Leistung zu führen

Auch dies ist ein Ergebnis der Gallupstudie. Besonders erfolgreiche Führungskräfte tun dies meist alle drei Monate, nicht zwischen Tür und Angel sondern unter vier Augen und konzentriert. Inhalt sind die Arbeit und die Leistung der letzten Zeit und das Ziel, dem Mitarbeiter zu helfen. Dies erfordert von Ihnen als Führungskraft Kommunikationsstärke und die Bereitschaft, Mitarbeitern/innen ehrliches Feedback zu geben.

5. Eingehen auf private Sorgen:

Da die Mitarbeiter/innen keine Maschinen sondern Menschen mit Gefühlen sind, die auch durch diese beeinflusst werden, ist es für Sie als Führungskraft unerlässlich, auf

die Mitarbeiter/innen als Menschen, auf ihre Gefühle und Sorgen einzugehen. Dies bedeutet, sich für deren Sorgen und Gefühle zu interessieren und ihnen das Gefühl zu geben, nicht nur als Arbeitskraft, sondern auch als Mensch wahrgenommen zu werden: durch nachfragen, zuhören, indem sie in bestimmten Fällen vereinbarte Abwesenheiten vom Arbeitsplatz ermöglichen, etc.

6. Anerkennung geben.

Aus der Hirnforschung ist eindeutig bekannt, dass Anerkennung ein gewaltiger Motivator ist. Sie ist eines unserer Grundbedürfnisse. Auch wenn wir im Südwesten eher sparsam mit Anerkennung umgehen ist das Streben danach bei allen Menschen vorhanden und motiviert uns, wenn wir sie bekommen.

Wollen Sie als Führungskraft sich und Ihre Arbeit weiterentwickeln schauen Sie genau darauf: wie gehen Sie die Aufgaben an, was machen Sie gut, was können Sie besser machen, wie kommunizieren Sie, und wie beziehen Sie die Umgebungsfelder in die Arbeit ein. Wie für Ihre Mitarbeiter/innen gilt auch für Sie als Führungskraft (der Sie ja auch Mitarbeiter/in sind): reflektieren Sie regelmäßig Ihre Führungsarbeit.

► Seminar-Tipp:

Erfolgreich Führen II –
Führungskompetenz für Fortgeschrittene
am 04./05.07.2012

Erfolgreich Führen III –
Teamentwicklung am 18./19.09.2012

Erfolgreich Führen I –
Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte
am 24./25.09.2012

Erfolgreich Führen IV –
Umgang mit schwierigen Führungssituationen
am 04./05.12.2012

Autor:

Bernhard Kiesel

55 Jahre, Dipl.-Psychologe, Soziologe,
Mitbegründer und Mitgeschäftsführer des
Teams für Entwicklung und Kommunikation TEK
in Freiburg seit 1986, tätig als Trainer und Coach
in der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheitswesen und in der Wirtschaft.

Aktuelle Normalherstellungskosten (NHK 2010) – eine neue Chance für das Sachwertverfahren?

1. Der lange Weg der SachwertR

Am 1. Juli 2011 ist die Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (ImmoWertV)¹ in Kraft getreten und seither wartet die Fachwelt auf die angekündigten Sachwertrichtlinien (SachwertR). Im Kern geht es dabei um die Einführung neuer auf das Jahr 2010 bezogener Normalherstellungskosten (NHK 2010). Die mit Inkrafttreten der ImmoWertV nicht aufgehoben Empfehlungen und unverbindlichen Hinweise der WERTR 06 sind vorerst auch weiterhin entsprechend anzuwenden. Die SachwertR soll lediglich die Nrn. 3.1.3 und 3.6 der WERTR 06 sowie deren

- Anlage 4 (durchschnittliche wirtschaftliche Gesamtnutzungsdauer),
- Anlage 6 (Ermittlung der Brutto-Grundfläche),
- Anlage 7 (NHK 2010 statt NHK 2000) und
- Anlage 8 (Lineare Alterswertminderung statt Alterswertminderung nach Ross, vgl. § 23 ImmoWertV) ersetzen. Wann die SachwertR kommen, ist offen. Es wird zwar angestrebt, die Richtlinien nach der Sommerpause im August 2012 zu veröffentlichen, jedoch kann man sich angesichts des problematischen und kontrovers diskutierten Inhalts der Vorentwürfe dieser Richtlinie dessen nicht sicher sein.

2. „Transparency“ durch Vernetzung

Von den Gutachterausschüssen für Grundstückswerte sollen nach Maßgabe des § 193 BauGB Bodenrichtwerte (§ 196 BauGB) und vor allem auch Liegenschaftszinssätze für die verschiedenen Grundstücksarten, Sachwertfaktoren, Umrechnungskoeffizienten für das Wertverhältnis von sonst gleichartigen Grundstücken und Vergleichsfaktoren für bebaute Grundstücke (Gebäudefaktoren bzw. Ertragsfaktoren) sowie sonstige zur Wertermittlung erforderliche Daten abgeleitet und in alljährlich erscheinenden Grundstücksmarktberichten veröffentlicht werden. Diese Daten spielen in einer modernen sich eng an die Marktverhältnisse anlehrende Marktwertermittlung eine Schlüsselfunktion, denn mit der ImmoWertV wurde die Verkehrswertermittlung mit der Heranziehung der vom Gutachterausschuss abgeleiteten erforderlichen Daten eng verzahnt.

Ein marktkonformer Sachwert muss der Lage auf dem Grundstücksmarkt entsprechen und in der Sprache der ImmoWertV

die „allgemeinen Wertverhältnisse auf dem Grundstücksmarkt“ berücksichtigen. Bei Anwendung des Sachwertverfahrens „sind“ die allgemeinen Wertverhältnisse nach § 21 Abs. 1 ImmoWertV insbesondere mit den nach § 14 Abs. 2 Nr. 1 ImmoWertV abgeleiteten Sachwertfaktoren zu berücksichtigen. Spiegelbildlich hierzu „ist“ bei Anwendung des Ertragswertverfahrens der nach § 14 Abs. 3 vom Gutachterausschuss abgeleitete Liegenschaftszinssatz nach § 17 Abs. 2 Nr. 1 und 2 i.V.m. § 20 ImmoWertV maßgebend. Mit ihm geht die Lage auf dem Grundstücksmarkt in die Ertragswertermittlung ein.

Derzeit können jedoch weder Liegenschaftszinssätze noch Sachwertfaktoren verglichen werden, weil sie nach unterschiedlichsten Modellen und für die unterschiedlichen Teilmärkte abgeleitet werden. Die volle Anerkennung verdienenden Bemühungen einzelner Bundesländer, die Ableitung der erforderlichen Daten nach einheitlichen Maßstäben zu vernetzen, kann nur ein erster Schritt sein. Eine bundesweite Vernetzung muss nicht zuletzt im

Der Sachwertfaktor ist somit abhängig von den durchschnittlichen Merkmalen der Grundstücke (Lage, Baujahr, Zustand usw.) und den in die Sachwertermittlung eingeführten Parametern (Gesamt- und Restnutzungsdauer usw.).

Der Sachwertfaktor ist somit abhängig von der Methodik des angewandten Sachwertverfahrens (NHK, Regionalisierung, Bodenwert, c-Flächen und besondere Bauteile, Indexreihe, Außenanlagen usw.).

$$\text{Sachwertfaktor}_i = \frac{\text{Kaufpreis}_i}{(\text{vorläufiger}) \text{Sachwert}_i}$$

¹ Verordnung über die Grundsätze für die Ermittlung der Verkehrswerte von Grundstücken (Immobilienwertermittlungsverordnung – ImmoWertV) vom 19.05.2010 (BGBl. I 2010, 630).

² Offiziell veröffentlicht wurde der Entwurf der „Richtlinie zur Ermittlung des Sachwerts - Sachwertrichtlinie - SW-RL“ nach dem Stand vom 15.10.2011 unter <http://www.bmvbs.de>; dort wird auch darauf hingewiesen, dass diese Richtlinie voraussichtlich noch im Jahr 2012 im Bundesanzeiger veröffentlicht werden soll; vgl. auch <http://www.sachverstaendigen-kolleg.de>; Zu alledem auch die Stellungnahmen des Deutschen Braunkohlenindustrie-Vereins e.V. (DEBRIV) vom 15.12.2011 (GuG 2012, 105), des Bundesverbandes öffentlich bestellten und vereidigter Sachverständiger e.V. vom 25.10.2011 (beide veröffentlicht in Grundstücksmarkt und Grundstückswert (GuG) 2012, 104) sowie des Bundesverbandes öffentlicher Banken Deutschlands vom 12.05.2011 (GuG 2011, 293).

Systematischer Aufbau des Sachwertverfahrens nach WertV und ImmoWertV

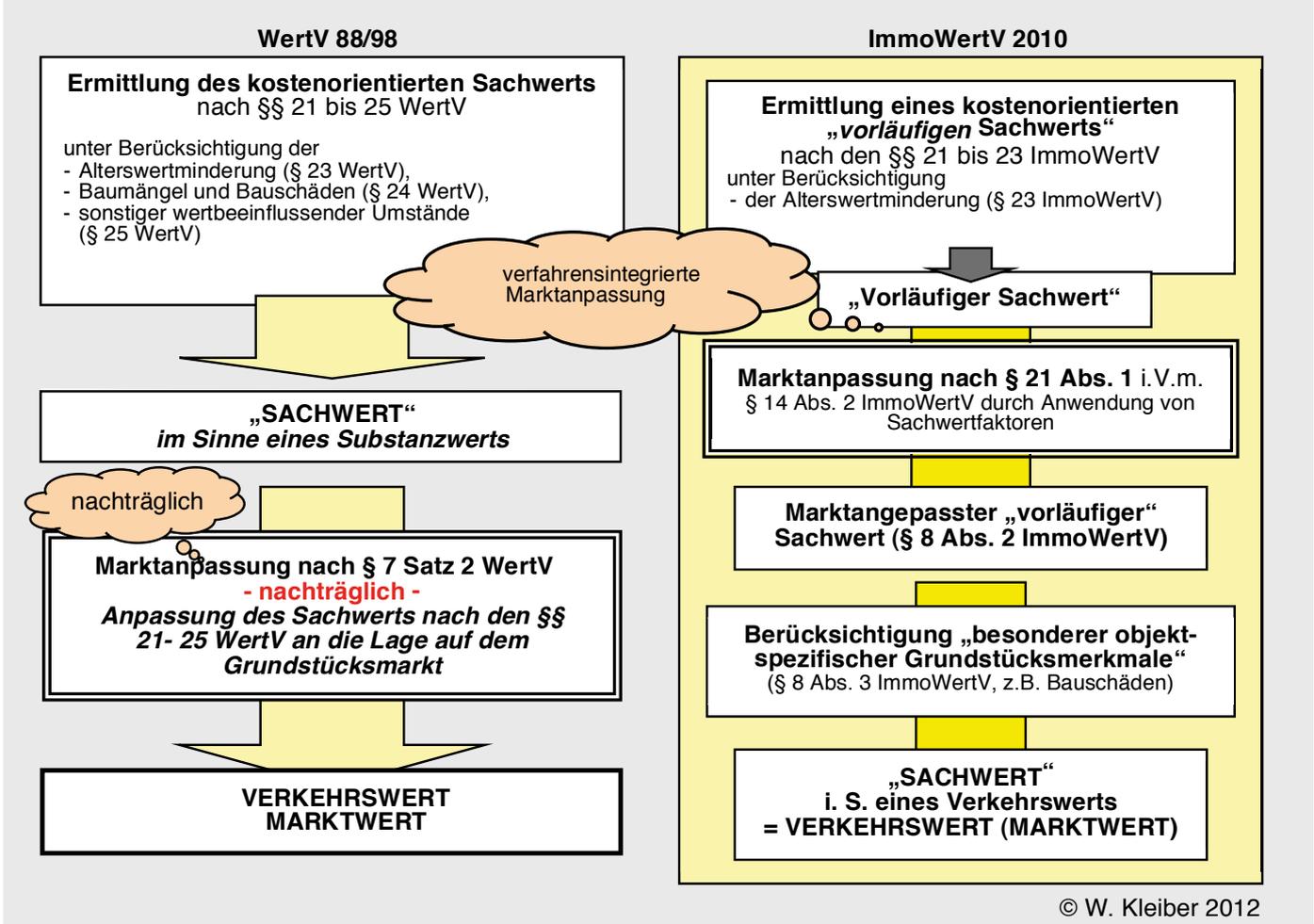


Abb. 1: Sachwert i.S. der ImmoWertV

Interesse der Transparenz des deutschen Immobilienmarktes das Ziel sein und diesbezüglich waren die Erwartungen an die SachwertR hochgespannt.

Das in der ImmoWertV geregelte Sachwertverfahren ist auf eine stringente Berücksichtigung der Lage auf dem Grundstücksmarkt ausgerichtet. So ist die Marktanpassung mit § 8 Abs. 2 ImmoWertV in die Sachwertermittlung integriert (Integrierte Marktanpassung). Der „Sachwert“ ist also ein marktangepasster Sachwert und entspricht damit sogar dem Verkehrswert (vgl. Abb. 1).

Nach der Systematik der ImmoWertV wird nach Maßgabe der §§ 21 bis 23 ImmoWertV zwar zunächst ein vornehmlich an Kosten orientierter vorläufiger Sachwert ermittelt. Dieser wird sodann aber mit Hilfe von empirisch, d.h. aus dem Grundstücks-

markt abgeleiteten Sachwertfaktoren der jeweiligen Lage auf dem Grundstücksmarkt angepasst (Marktanpassung nach § 21 Abs. 1 ImmoWertV), bevor die besonderen objektspezifischen Grundstücksmerkmale der zu bewertenden Liegenschaft nach Maßgabe des § 8 Abs. 2 und 3 ImmoWertV berücksichtigt werden.

Der nach § 14 Abs. 2 Nr. 1 ImmoWertV vom Gutachterausschuss abgeleitete Sachwertfaktor ist die Seele der Marktanpassung. Er wird abgeleitet aus Kaufpreisen von Grundstücken, die ins Verhältnis zu den jeweiligen vom Gutachterausschuss dazu ermittelten (vorläufigen) Sachwerten gesetzt werden:

Der Sachwertfaktor ist damit abhängig

a) von der vom Gutachterausschuss angewandten Methodik der Sachwertermittlung, aber auch von

b) den durchschnittlichen Grundstücksmerkmalen der ausgewerteten Kaufpreise und

c) den vom Gutachterausschuss in die Sachwertermittlung eingeführten Parametern, wie z.B. die Gesamt- und Restnutzungsdauer.

Daher muss es Ziel sein, mit den SachwertR die nicht unerheblichen Freiräume der ImmoWertV mit geeigneten Korsettstangen und Leitplanken zumindest für die Ableitung der Sachwertfaktoren im erforderlichen Umfang zu verengen und möglichst bundeseinheitliche Vorgaben für die Sachwertermittlung vorzugeben. Damit wäre gewährleistet, dass die Sachwertfaktoren der Gutachterausschüsse untereinander insoweit vergleichbar sind und der Sachverständige, der die Sachwertfaktoren heranzieht, auf gemeinsame Grundlagen vertrauen könnte. Ansatzpunkte für eine bundeseinheitliche Vorga-

Kostenkennwerte für Ein- und Zweifamilienhäuser (freistehend)
einschließlich Mehrwertsteuer und Baunebenkosten in Höhe von 19 %

Bundesmittelwerte in €/m² BGF_{red} bezogen auf Jahresmitte 2010 (einschl. 19 % MWST) nicht mehr differenziert nach Baualtersklassen (Baujahrsklassen)

„Gebäudestandards“ statt „Ausstattungsstandards“

Nunmehr mit eingerechnet Baunebenkosten in angegebener Höhe

Typennummerierung wurde geändert

Nunmehr 5 statt 3 Standardstufen

Klarstellung, dass „flach“ geneigt = Flachdach

Statt mittlerer Geschosshöhe nunmehr das Verhältnis BRI/BGF

Angabe des Nutzflächenfaktors (NFF)

Typ	BRI BGF	BGF WF	Gebäudestandard					
			1	2	3	4	5	
Dachgeschoss voll ausgebaut	1.01	2,83	2,3	655	725	835	1 005	1 260
				70	110	170	255	
Dachgeschoss nicht ausgebaut	1.02	2,42	3,8	545	605	695	840	1 050
				60	90	145	210	
Flachdach oder flach geneigtes Dach	1.03	3.02	2,5	705	785	900	1 085	1 360
				80	115	185	275	

1. Es gibt keine allgemein gültige Umrechnungsformel weder für das Verhältnis BRI zu BGF noch für das Verhältnis BGF zu WF weil dies von der individuellen Gestaltung des Baukörpers abhängt.
 2. Diese Angaben beschreiben lediglich die durchschnittlichen Verhältnisse der Objekte, aus denen die Kostenkennwerte abgeleitet worden sind.
 3. Es ist deshalb unzulässig, mit den angegebenen Verhältniszahlen im konkreten Einzelfall fehlende Flächenangaben „auszurechnen“.

Abb. 2: Normalherstellungskosten 2010

be gibt es im Rahmen der Sachwertermittlung genug. Entwickelt werden sollten:

- Vorgaben zur Frage, wann und wie die Normalherstellungskosten (NHK) in der Regel zu regionalisieren sind³. Der Entwurf der SachwertR lässt hingegen die Regionalisierung im Rahmen der Ableitung der Gebäudeherstellungskosten nach § 21 ImmoWertV aber auch mit dem entsprechend abgeleiteten Sachwertfaktor zu.
- Vorgaben zur Frage, in welchem Umfang c-Flächen und besondere Bauteile unbeachtlich sind und wie sie gegebenenfalls ergänzend zu berücksichtigen sind, soweit nicht auch sie durch entsprechend abgeleitete Sachwertfaktoren berücksichtigt werden. Das Verhältnis zwischen der mit § 22 Abs. 2 Satz 2 ImmoWertV vorgeschriebenen direkten Berücksichtigung und der nach dem Grundsatz der Modellkonformität gebotenen ergänzenden Berücksichtigung

als „besonderes objektspezifisches Grundstücksmerkmal bleibt ungeklärt.

- Vorgaben zur einheitlichen Berücksichtigung des Sachwerts der baulichen Außenanlagen und der sonstigen Anlagen nach Erfahrungswerten gemäß § 21 Abs. 3 ImmoWertV.
- Vorgaben zur „nutzbaren“ Brutto-Grundfläche; diesbezüglich gibt der Entwurf der SachwertR lediglich den Hinweis, dass die Grundrissebene von Satteldächern mit einer lichten Höhe von weniger als 1,25 Meter nicht nutzbar sein sollen.
- Vorgaben zum angesetzten Bodenwert bei der Ermittlung des Sachwerts für Zwecke der Ableitung von Sachwertfaktoren.
- Vorgaben zur Abgrenzung der subsidiär zu berücksichtigenden „besonderen objektspezifischen Grundstücksmerkmale“ i.S. des § 8 Abs. 3 ImmoWertV von denen, die in den Sachwertfaktor eingegangen sind (z.B. bestimmte „übliche“ Baumängel).

Der Katalog ließe sich beliebig fortsetzen und es besteht die Chance, das Sachwertverfahren zumindest für die Ableitung von Sachwertfaktoren durch flexibel handhabbare Regelungen in angemessener Weise zu standardisieren, d.h. ein Standardverfahren der Sachwertermittlung vorzugeben. Diese Standards könnten dann nach Maßgabe des Grundsatzes der Modellkonformität über die Sachwertfaktoren Eingang in die tägliche Gutachtenpraxis finden. Die Gutachten würden damit vergleichbarer und auch transparenter werden.

3. Normalherstellungskosten 2010

Die vom Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern (BKl) vorgeschlagenen aus gerade einmal 1.400 abgerechneten Bauprojekten abgeleiteten Normalherstellungskosten (2005) haben sich als praxisuntauglich erwiesen. Das BMVBS hat deshalb seine ursprüngliche Absicht, die NHK 2005 in die WERTR aufzunehmen schnell fallen gelassen. Die

³ Einschließlich der Berücksichtigung der Ortsgröße.



Kosten für eine eigentlich notwendige neue Analyse der Herstellungskosten von Gebäuden hat man nicht aufbringen wollen und so ließ sich der gordische Knoten nur durch eine Fortschreibung der NHK 2005 lösen. Die rd. 7.000 Tabellenwerte der NHK 2005 wurden bis zur Unkenntlichkeit auf nunmehr nur noch rd. 430 Kostenkennwerte „zusammengeschmolzen“. Gleichzeitig wurde die ursprünglich vorgesehene aber unsinnige Aufteilung der Kostenkennwerte in die Kostengruppe 300 (Baukonstruktion) und Kostengruppe 400 (Technische Anlagen) aufgegeben.

Die NHK 2010⁴ stellen sich nunmehr wieder nach dem bewährten Muster der NHK 2000 (NHK 1995) dar (s. Abb.2). Das alles kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei den NHK 2010 um „konstruierte Kostenkennwerte aus der Retorte“ handelt. Das Tabellenwerk weist für insgesamt 22 Gebäudearten mit zahlreichen Untergruppen Normalherstellungskosten (Kostenkennwerte) nach dem Preisstand 2010 aus (einschließlich der 19%igen Umsatz- bzw. Mehrwertsteuer). Das Tabellenwerk differenziert dabei nach

- der Dachkonstruktion und des Dachausbaus (bei Ein- und Zweifamilienhäuser, Doppel- und Reihenendhäuser sowie Reihenmittelhäuser) und

- dem Gebäudestandard und
- bei Mehrfamilienhäusern nach der Anzahl der Wohneinheiten.

Darüber hinaus wird bei Ein- und Zweifamilienhäuser, Doppel- und Reihenendhäuser sowie Reihenmittelhäuser

- nach Gebäuden mit ausgebautem und nicht ausgebautem Dachgeschoss,
- nach Gebäuden mit Flachdach oder flach geneigtem Dach sowie
- jeweils nach fünf (Ein- und Zweifamilienhäuser) bzw. drei (Mehrfamilienhäuser) verschiedenen Stufen des Gebäudestandards (Standardstufen) unterschieden.

Die Kostenkennwerte beziehen sich nach wie vor auf den Quadratmeter der sog reduzierten Brutto-Grundfläche (BGFred), d.h. auf die BGF i.S. der DIN 277 jedoch ohne den Flächenanteil der sog. c-Flächen. Darüber hinaus sollen sie den üblichen Anteil an „einzelnen Bauteilen, Einrichtungen und sonstigen Vorrichtungen“ i.S. des § 22 Abs. 2 Satz 2 ImmoWertV enthalten, ohne allerdings den Umfang zu konkretisieren. Im Übrigen soll der für die Flächenermittlung bedeutsame Begriff der „Nutzbarkeit“ nicht präzisiert werden; es soll lediglich klargestellt werden, dass die Grundrissebene von Satteldächern mit einer lichten Höhe < 1,25 m nicht nutzbar sein sollen.

Wägungsanteile der Kostengruppen

Wägungsanteile der Kostengruppen

Kostengruppe	Kostenanteil in %
1. Außenwände	23
2. Dächer	15
3. Außentüren und Fenster	11
4. Innenwände	11
5. Deckenkonstruktion und Treppen	11
6. Fußböden	7
7. Sanitäreinrichtungen	7
8. Heizung	9
9. Sonstige technische Ausstattung	6
zusammen	100

⁴ Abgedruckt in Grundstücksmarkt und Grundstückswert (GuG) 2012 Heft 1.



Auf folgende Besonderheiten gilt es hinzuweisen:

- Die im Tabellenwerk der NHK 2010 ausgewiesenen Normalherstellungskosten enthalten bereits die Baunebenkosten in der im Tafelwerk jeweils angegebenen Höhe. Soweit die im konkreten Bewertungsfall zu berücksichtigenden Baunebenkosten der im Tafelwerk angegebenen Höhe entsprechen, entfällt insoweit eine besondere Berücksichtigung der Baunebenkosten; so z.B. bei Heranziehung der NHK 2010.
- Die NHK 2010 differenzieren nicht mehr nach verschiedenen Baualtersklassen (Gebäudebaujahrsklassen).

In dem Tabellenwerk der NHK 2010 wird zu den Kostenkennwerten jeweils angegeben

- die mittlere Geschosshöhe, ermittelt aus dem Verhältnis des Brutto-Rauminhalts (BRI) zur Brutto-Grundfläche (BGF), und
- der mittlere Nutzflächenfaktor (NFF), ermittelt aus dem Verhältnis der Brutto-Grundfläche zu einer geeigneten Bezugseinheit, wie z.B. ein Quadratmeter Wohnfläche (WF).

Die Angaben beschreiben damit die durchschnittlichen Eigenschaften der zur Ableitung der Kostenkennwerte herangezogenen Vergleichsdaten und ihre Aussagekraft. Die Angaben dürfen indessen nicht als allgemein gültige „Universalformel“ herangezogen werden, um beispiels-

weise für die zu bewertende Liegenschaft aus einer gegebenen Brutto-Grundfläche die Wohnfläche (WF) zu ermitteln. Eine solche Universalformel kann es nicht geben, denn das Umrechnungsverhältnis wird durch die individuelle Bebauung bestimmt⁵.

Das Konstrukt weist nicht unerhebliche Abweichungen von den empirisch abgeleiteten Kostenkennwerten der NHK 2000 auf: So hat man beispielsweise im Rahmen der Ableitung der NHK 2000 festgestellt, dass die Normalherstellungskosten von Reihenhäusern „einfacher“ und „mittlerer“ Ausstattung höher ausfallen als die entsprechenden Normalherstellungskosten von freistehenden Einfamilienhäusern. Dieses zunächst nicht gerade

Sachwertfaktoren in Düsseldorf (Kaufpreisauswertung zum 01.01.2011)				
Gebäudegruppe	Baujahr			
	bis 1947 Ø 1925	1948 bis 1974 Ø 1958	1975 bis 2005 Ø 1980	2006 bis 2009
Ein- und Zweifamilienhäuser				
Einfamilien-Reihenhäuser	1,25 (1,45)	1,10 (1,25)	0,95 (1,00)	0,90 (0,90)
Reihenstadthäuser	1,60 (1,80)	-	-	-
freisteh. Ein und Zweifamilienhäuser (Bauland ≤ 600 m²)	1,10 (1,20)	1,00 (1,15)	1,00 (1,05)	0,90 (0,90)
freist. Ein und Zweifamilienhäuser (Bauland ≥ 600 m²)	0,95 (1,05)	1,00 (1,05)	1,00 (1,15)	-
Dreifamilienhäuser	1,10 (1,20)	1,00 (1,10)	-	-
Mietwohnhäuser (Gewerblicher Anteil ≤ 20 %)	0,95 (1,10)	0,90 (1,05)	0,75 (0,85)	-
gemischt genutzte Gebäude (Gewerblicher Anteil ≥ 20 %)	1,00 (1,15)	0,90 (1,05)	0,80 (0,90)	-

Ergänzende Hinweise

- Bei nicht modernisiertem eher ursprünglichen Bauzustand kann ein Abschlag von 5 % vorgenommen werden,
- Immissionen können mit einem Abschlag von bis 5 % berücksichtigt werden,
- in besonders guten zentrumsnahen Wohnlagen kann ein Zuschlag von 5 % angebracht werden.
- bei Reihenstadthäuser (Baujahr < 1948) sind NHK 2000 Werte in Anlehnung an Einfamilien-Wohnhäuser freistehend zu verwenden

Modifikationen des Sachwertfaktors

Quelle: Gutachterausschuss für Grundstückswerte in Düsseldorf (Grundstücksmarktbericht 2011)

Abb. 3: Sachwertfaktoren

⁵ Auch zu den Kostenkennwerten der NHK 1995 wurde seinerzeit die mittlere Geschosshöhe und eine mittlere Brutto-Grundfläche bezogen auf 1 m² Hauptnutzfläche ermittelt und zunächst veröffentlicht. Da die mittlere Bruttogrundfläche unzu-lässigerweise als Formel zur Ermittlung der BGF aus der WF und umgekehrt herangezogen wurden, hat man bei der Fort-schreibung der NHK (2000) nur noch die mittlere Geschosshöhe und nicht mehr den mittleren Nutzflächenfaktor veröffentlicht.

⁶ Schmitz/Krings/Dahlhaus/Meisel, Baukosten 2010/11.



plausibel erscheinende Ergebnis hat sich im Rahmen einer empirisch Überprüfung bestätigt und wurde damit erklärt, dass die im Vergleich zu freistehenden Einfamilienhäusern kompakte Bauweise von Reihenhäusern bezogen auf den Quadratmeter Brutto-Grundfläche tatsächlich auch höhere Bauleistungen erfordern. Die NHK 2010 folgen der gegenteiligen und nur vordergründig plausiblen Auffassung und weisen nunmehr für freistehende Einfamilienhäuser bei gleicher Ausstattung höhere Normalherstellungskosten als für Reihenhäuser auf:

Das neue Tabellenwerk differenziert nicht mehr nach Gebäudealtersklassen bzw. Gebäudebaujahrgruppen. Dies mag man bedauern, denn es ist nun einmal eine Binsenweisheit, dass in den verschiedenen Bauperioden unterschiedliche Baukosten zu verzeichnen sind und das in nicht unerheblichem Maße⁶. Viele Gutachterausschüsse für Grundstückswerte

differenzieren dementsprechend bei der Ableitung von Sachwertwertfaktoren nach Bauperioden, denn allein mit der konkreten Einordnung eines Gebäudes in die unterschiedlichen Gebäudestandards lassen sich die in den jeweiligen Bauperioden unterschiedlich anfallenden Herstellungskosten nicht berücksichtigen (s. Abb. 3).

4. Gebäudestandard

Ein besonderes Problem bei der Sachwertermittlung ist die Berücksichtigung des jeweiligen Gebäudestandards der zu bewertenden baulichen Anlage. Dieser soll sich auf der Grundlage der den NHK 2010 als Anlage zwei der SachwertR beigefügten Kurzbeschreibung der Gebäudestandards für Ein- und Zweifamilienhäuser, Doppelhäuser, Reihenhäuser gegliedert nach neun Kostengruppen mit ihrem Wägungsanteil bestimmen. Die Wägungsanteile der neun Kostengruppen sind unterschiedlich, so dass im Einzel-

fall für das zu bewertende der jeweilige Gebäudestandard als gewichtetes Mittel ermittelt werden muss. Des Weiteren ist zu beachten, dass die angegebenen Normalherstellungskosten auch jeweils nur für die angegebenen Gebäudestandards gelten, d.h., bei besonders exklusivem oder besonders zurückgebliebenem Gebäudestandard müssen die angegebenen Normalherstellungskosten erhöht bzw. vermindert werden.





Die Einordnung des zu bewertenden Objektes durch eine Benotung der jeweiligen Kostengruppe stellt eine grobe Schätzung dar. Die zu den Kostengruppen angegebenen Wägungsanteile dürfen nicht zu der Annahme verleiten, der Gebäudestandard lasse sich mathematisch exakt berechnen. Der im konkreten Fall vorliegende Gebäudestandard lässt sich zwar als gewogener Gebäudestandard „berechnen“, indem der jeweiligen Benotung der angegebene Wägungsanteil als Gewicht zugeordnet wird. Dabei können selbst innerhalb einer Kostengruppe unterschiedliche Standards gegeben sein. Ein Gebäude kann beispielsweise in den verschiedenen Wohn- bzw. Gewerbeeinheiten unterschiedliche Sanitäreinrichtungen, Bodenbeläge, technische Ausstattung oder z.B. an seiner Vorder- und Rückseite qualitativ unterschiedliche Fassaden (Außenwände mit einem Wägungsanteil von 23 Prozent) aufweisen.

Zusammenfassung

Mit den SachwertR wird sich die Sachwertermittlung künftig auf Normalherstellungskosten gründen können, die das Jahr 2010 als Bezugsjahr aufweisen. Dies

allein verbessert bereits die „Optik der Sachwertermittlung“. Dabei kann dahinstehen, dass es sich bei den NHK 2010 um synthetische „Retortenwerte“ handelt, denn Webfehler werden ohnehin über die damit kompatiblen marktkonformen Sachwertfaktoren „geheilt“. Überspitzt formuliert müssen die Normalherstellungskosten noch nicht einmal „richtig“ sein und auch die angewandte Methode der Sachwertermittlung kann falsch oder richtig sein. Eine methodische falsche Sachwertermittlung kann gleichwohl zum „richtigen“ Verkehrswert führen, wenn der Sachwertfaktor das „falsche“ (vorläufige) Sachwertergebnis „richtet“, d.h. an den Verkehrswert (Marktwert) justiert. Die Frage, was methodisch der „richtige“ oder „falsche“ Sachwert ist, kann bei alledem unbeantwortet bleiben, wenn man nur in demselben System bleibt (Grundsatz der Modell- bzw. Systemkonformität).

Die NHK 2010 können bei konsequenter Beachtung des Modellkonformitätsgrundsatzes erst zur Anwendung kommen, wenn damit kompatible Sachwertfaktoren zur Verfügung stehen. Die an die Sachwertrichtlinien zu stellenden Erwartungen

werden nach derzeitigem Stand nicht erfüllt:

- Der Entwurf der SachwertR enthält, wenn man von den Normalherstellungskosten 2010 absieht, keine Regelungen, mit denen im Rahmen der methodischen Grundsätze der §§ 21 bis 23 ImmoWertV das Sachwertverfahren in sinnvoller Weise materiell vereinheitlicht wird, insbesondere keine einheitlichen Vorgaben für die Ermittlung von bundesweit vergleichbaren Sachwertfaktoren.
- Der Entwurf der SachwertR enthält damit auch kein Angebot für die Ausgestaltung steuerlicher Bewertungsvorschriften. Die dahingehenden Erwartungen der Finanzverwaltung werden nicht erfüllt. Rechtspolitisch ist damit vorgezeigt, dass sich die steuerliche Bewertung künftig noch stärker an die „individuellen“ Eigenarten des örtlichen Gutachterausschusses anlehnen wird (vgl. ErbStR und ErbStH 2010) und die die Qualität der steuerlichen Bemessungsgrundlagen durch die Qualität des örtlichen Gutachterausschusses bestimmt wird.

Erwin Sailer und Manfred Ruf , zwei Pioniere und „Geburtshelfer“ der Immobilienwirtschaft, feiern runde Geburtstage: Gemeinsam haben sie sich über 100 Jahre für die Qualität in der Branche stark gemacht.

Manfred Ruf „der Jüngere“ feierte dieser Tage seinen 70. Geburtstag. Nach seiner Existenzgründung als junger Immobilienkaufmann im Jahre 1964 war er einer der ersten, die 1972 den neu eingerichteten Studiengang zum Immobilienwirt (Diplom VWA Freiburg) erfolgreich absolvierte. Selbstverständlich war damals wie heute für ihn die Erkenntnis, dass nur wer gut ausgebildet ist, auch dauerhaft am Immobilienmarkt bestehen kann. Dies hat er über Jahre hinweg bewiesen, nachdem er nahezu 40 Jahre seinen Immobilienbetrieb gemeinsam mit seiner Ehefrau Nora geführt hat.

Als „Mann der ersten Ausbildungsstunde in Freiburg“ ist es kaum verwunderlich, dass er sich Aus- und Weiterbildung und damit die Qualifizierung von Fachkräften in der Immobilienwirtschaft, hier insbesondere von Maklern, ganz oben auf die Fahne geschrieben hatte. Gemeinsam mit dem Initiator der berufsbegleitenden Studiengänge in Freiburg, dem damaligen Studienleiter, Prof. Dr. J. Heinz Müller, plante er bereits früh die Gründung einer speziellen Akademie und war damit „Geburtshelfer“ der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg im Jahre 1995. Insbesondere die enge Zusammenarbeit zwischen Berufsverband und Ausbildungsstätte lagen ihm am Herzen, um so als Verfechter für dauerhaftes Lernen seine Berufskollegen auf akademischem Fundament zu fördern. So ist es zu erklären, dass er das stetig wachsende Bildungsangebot für die Immobilienbranche mitgestaltet hat. Als Förderer, Ideengeber und als Geschäftsführer hat Manfred Ruf Verantwortung übernommen. Mittlerweile können sich Studierende, Absolventen und der eigene Berufsverband über eine renommierte Bildungseinrichtung in Freiburg freuen. Eine ergänzende Klammer bildete dabei für ihn auch der Absolventenverein "ffi", dem er als Gründungsmitglied und später über ein Jahrzehnt als Vorsitzender angehörte.



Erwin Sailer „der Ältere“ feierte unlängst seinen 80. Geburtstag. Nach seinem volkswirtschaftlichen Studium an der Ludwig Maximilians Universität in München arbeitete Sailer als Makler in Augsburg. Schon bald engagierte er sich im Ring Deutscher Makler Landesverband Bayern e.V und ab 1966 war er für den Verband als volkswirtschaftlicher Referent tätig. Sein Schwerpunkt lag in den ersten Jahren im Aufbau eines Immobilieninformationszentrums und eines Berufsbildungssystems. In Bayern war er Initiator und

Mitwirkender beim Aufbau eines Fachkundeunterrichts für Kaufleute in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft.

1968/69 übernahm er die Geschäftsführung der Fachausschüsse des RDM Bayern. Es entstand ein erster Immobilienmarktbericht des RDM Bayern. Von 1970 bis 1993 war Erwin Sailer Mitglied des Prüfungsausschusses der IHK für München und Oberbayern für die Kaufleute in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft, seit 1978 auch dessen Vorsitzender. 1972 legte er ein erstes Konzept für berufliche Fortbildungsmaßnahmen für Makler aus ganz Deutschland vor, die zum "Seminar für Immobilienwirtschaft" an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie in Freiburg/Breisgau führten. Studienabschlüsse zum "Immobilienwirt Dipl. VWA Freiburg", alternativ zum "Fachwirt in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft" fanden unter der Mitwirkung Sailers als Dozent und im Prüfungskollegium statt.

Seit 1976 erfolgte unter seiner Initiative der Auf- und Ausbau eines Seminarkonzepts für Makler, Hausverwalter und Bauträger, das ab 1980 sukzessive in Kooperationsseminare mit der IHK-Akademie in Feldkirchen-Westerham überführt wurde und bis heute erfolgreich fortbesteht.

1979 erfolgte dann die Übernahme der Geschäftsführung des RDM-Bayern, 1982 der Vorsitz des Bundesfachausschusses für Berufsbildung beim RDM-Bundesverband. Nach der Wende half er den RDM-Landesverbänden in Sachsen und Thüringen bei der Neugründung. 1992 wechselte er als Geschäftsführer zur RDM Bayern Service Gesellschaft für Berufsförderung und Marktforschung mbH, dem heutigen IVD-Institut Gesellschaft für Immobilienmarktforschung und Berufsbildung mbH.

Mehr als drei Jahrzehnte war Erwin Sailer als Dozent an VWA und DIA tätig. Seine inhaltlichen Gedanken finden sich noch heute in fast allen Studiengängen der DIA wieder. Als Geschäftsführer eines Berufsverbandes hatte er nicht nur das Ohr am Puls der Zeit, sondern verstand es vielmehr, die erforderlichen Qualitätsbedürfnisse in Seminare und Studiengänge zu übersetzen. Als Autor und Herausgeber zahlreicher immobilienwirtschaftlicher Fachveröffentlichungen gibt er noch heute sein fundiertes Fachwissen an Interessierte weiter.

Die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie und die Deutsche Immobilien-Akademie gratulieren sehr herzlich und freuen sich auf noch viele gemeinsame Jahre.



Absolventenportrait

Patrick Egloff: Geschäftsführer
der J.W. Zander GmbH & Co. KG, Freiburg



ZANDER



INPUT:

Herr Egloff, Sie sind Geschäftsführer der J.W. Zander GmbH & Co. KG Freiburg. Womit beschäftigt sich dieses Unternehmen?

Patrick Egloff:

Die Zander Gruppe ist einer der leistungsfähigsten Elektrogroßhändler Deutschlands. 1879 in Essen gegründet, ist das Unternehmen heute in der 4. Generation in Familienbesitz. Die Kunden des Unternehmens sind Handel, Handwerk und Industrie. Wir arbeiten im reinen business to business Bereich. Die Bereiche, die von ZANDER abgedeckt werden sind der Bereich Elektro-Installations-Technik, also klassische Elektroinstallationen mit der kompletten Produktpalette führender Hersteller, ebenso der Bereich Sicherheitstechnik, Systemtechnik sowie Daten- und Netzwerktechnik. Ein weiterer großer Bereich ist die Leuchttechnik für Wohnraum (dekoratives Licht) und Objekt (technisches Licht). Hier unterstützt Zander seine Kunden zusätzlich mit einer über 1000qm großen Leuchtausstellung. Die Konsumtechnik, also die Unterhaltungselektronik inkl. Antennentechnik, Elektrogroß- und -kleingeräte aller führenden Hersteller, die Anlagentechnik von Lüftung-, Klima-, Heizung- bis zur Solartechnik gehört ebenfalls zum umfassenden Angebot – Zander hat auch hier alle führenden

Hersteller im Programm und berät und unterstützt gezielt sein Kundenportfolio.

Wichtig hierbei ist: Produkte verkaufen kann jeder, Mehrwert erhalten unsere Produkte durch menschliche Interaktion. D.h. Die persönliche, fachkundige Beratung und Lösungsansätze unserer top ausgebildeten Mitarbeiter für unsere Partner. Außerdem ist es selbstverständlich, laufend über 40.000 Artikel vorrätig zu haben, eine herausragende Beschaffungslogistik zu bieten aber neben dem Produkt gibt es Fachschulungen im Umgang mit demselben, Unterstützung in der Angebots- bzw. Projektierungsphase sowie in der Planungsphase für unsere Kunden und eine „just in time“ Logistik durch den eigenen Fuhrpark.

INPUT:

Wieviele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen?

Patrick Egloff:

Insgesamt 230 Mitarbeiter, davon ca. 30 Auszubildende beschäftigen wir hier im Süddeutschen Raum inklusive unserer Niederlassung in Kempten. Bundesweit finden Sie uns in über 70 Niederlassungen. Neben einer hochqualifizierten Ausbildung in den technischen und kaufmännischen Berufsbildern bietet Zander herausragende Karrieremodelle sowie Weiterbildungsmodelle über eine eigene Schulungsabteilung. Wer bei uns seine Ausbildung absolviert hat und nach 2–3





Jahren einen weiteren Karriereschritt plant, der ist bei Zander genau richtig. Hier bieten wir beispielsweise den VWA-Betriebswirt als ein Ausbildungsmodul an, weil wir es als wichtig erachten, während des Studiums die Praxis nicht aus dem Blick zu verlieren. So kann neu Erlerntes auch sofort im Unternehmen umgesetzt werden. Für uns ist diese Modell derzeit unschlagbar.

INPUT:

Vielen Dank für die „Steilvorlage“ die Sie uns in Sachen „VWA-Betriebswirt“ gegeben haben. Sie haben ebenfalls diese Ausbildung absolviert. Können Sie uns ein paar Sätze zu Ihrem Werdegang geben und uns darüber informieren, wie wichtig der Abschluss zum VWA-Betriebswirt für Sie ist und war?

Patrick Egloff:

1990 habe ich eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich von Zander absolviert. Nach abgeschlossener Ausbildung war ich zunächst im Vertriebsinnendienst, danach im Vertriebsaußendienst tätig. Dies wurde durch gezielte Schulungen des Unternehmens begleitet. 2000 habe ich dann das Studium zum Betriebswirt (VWA) begonnen und im Jahr 2004 abgeschlossen. Dies gab für mich einen Karriereschub, da ich sofort die Niederlassung Kempten leitend übernehmen durfte und seit dem 1. April diesen Jahres wurde ich Geschäftsführer der Zander Freiburg mit allen Filialen, gesamtverantwortlich für die Bereiche Ergebnis, Personal, Vertrieb.

INPUT:

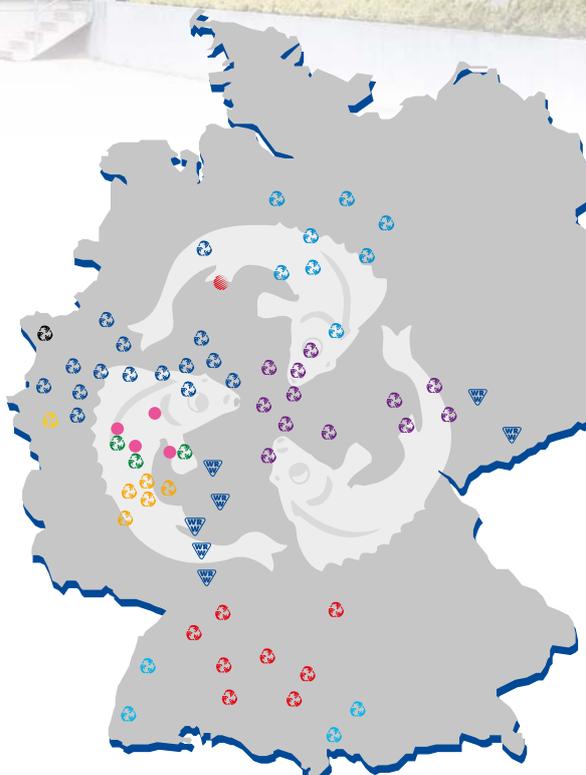
Was hat Sie am Studium zum Betriebswirt (VWA) rückblickend am meisten begeistert?

Patrick Egloff:

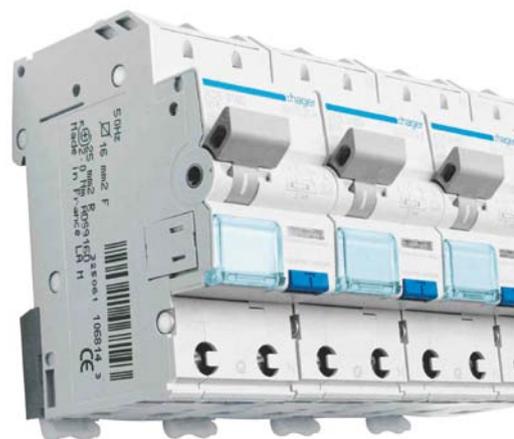
Wichtig für mich – und das nicht nur beruflich – ist die Sichtweise auf die Zusammenhänge der verschiedenen „Disziplinen“ Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und Recht. Man erkennt, wie eng die Bereiche verzahnt sind und der Blick für das Wesentliche wird geschärft. Dafür sorgen faszinierende Persönlichkeiten, wie zum Beispiel Herr Professor Francke. Für den Beruf selbst sind wohl die Bereiche Finanzierung und Organisation im Bereich BWL für mich am wichtigsten gewesen. Auch hier gibt es keine Generallösungen für unternehmerische Entscheidungen, aber man erkennt die vielen möglichen Wege und die Wahlmöglichkeiten innerhalb der Varianten. Das Studium eröffnet auf jeden Fall viele Möglichkeiten und gibt somit Entscheidungsvarianten für jeden persönlich und für die jeweilige Entscheidungssituation im täglichen business.

INPUT:

Ein besseres Schlusswort ist schwerlich zu finden, daher vielen Dank an dieser Stelle für Ihre Ausführungen und viel Erfolg auf Ihrem weiteren Weg.



Standorte der Zander-Gruppe



Exklusiv – für Sie als Betriebswirt/in (VWA)!

Erweitern Sie ihren Abschluß unter voller Anrechnung der Studienleistung des Studiums zum/r Betriebswirt/in (VWA) in nur 3 Semestern zum akademischen Grad

Bachelor of Arts in Business Administration (B.A.BA)

Eine einfache Rechnung mit einem akademischen Ergebnis!

Abgeschlossenes Studium
Betriebswirt/in (VWA)

- + 8 Tage Präsenzunterricht
- + Studienreise
- + Studienarbeit
- + Projektarbeit

= Bachelor of Arts in
Business Administration (B.A.BA.)

Dauer: 3 Semester!



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie
Freiburg**

Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Fon: 0761-38673-0

Fax: 0761-38673-33

info@vwa-freiburg.de

Informieren Sie sich jetzt!

www.vwa-freiburg.de