



WIR WÜNSCHEN ALLEN LESERINNEN UND LESERN EIN SCHÖNES WEIHNACHTSFEST SOWIE EIN GESUNDES UND ERFOLGREICHES JAHR 2010.



EINE FRAGE DER KOMMUNIKATION

Interview mit Roger Welz, Aberdeen Immobilien (DEGI), über das Outsourcing von Property Management.

S. 3



CHANCEN IN ALLEN ASSET-KLASSEN

Bernhard H. Hansen, Vivico, über das Potenzial für nachhaltige Projekt- und Quartiersentwicklungen.

S. 5



KÖ-BOGEN DÜSSELDORF

Der Entwurf von Daniel Libeskind wird das Gesicht der Landeshauptstadt nachhaltig prägen.

S. 7

Die Hausaufgaben sind noch nicht gemacht

Ein Rückblick auf das Immobilienjahr 2009.

Was für ein Jahr! Anfang 2009 saß uns der Schock noch tief in den Gliedern. Der Konkurs von Lehman Brothers war erst wenige Wochen her, der Eindruck von einer Expo Real mit vielen depressiv-ratlosen Teilnehmern und einigen Geisterständen noch sehr frisch. Die (Wirtschafts-) Welt stand, so schien es, auch am Neujahrstag noch am Abgrund, eine weltweite Krise ungeahnten Ausmaßes zumindest noch denkbar – wenn gleichwohl die besonnenen Reaktionen und das konzentrierte Vorgehen der wichtigsten Staaten rund um den Globus leichte Hoffnungen nährten. Der Pfandbriefmarkt war tot, für Verbriefungen schien das endgültige Aus besiegelt, das Geschäftsmodell der opportunistischen Investoren war kläglich gescheitert und über Deutschland und Europa drohte eine Welle der Insolvenzen und Notverkäufe zu schwappen. Den Immobilienmärkten wurden Jahre der Dürre prognostiziert.

Unter den ersten wärmenden Sonnenstrahlen Cannes trafen sie dann im Rahmen der Mipim aufeinander: die immer noch ratlosen, meist beschäftigungslosen und teilweise arbeitslosen Investmentbanker und die ersten eigenkapitalstarken Investoren. Klasse, sprachen die letzteren, endlich sind die verrückten, preistreibenden Angelsachsen weg und es gibt wieder gute Immobilien zu vernünftigen Preisen. Die so dachten, waren überwiegend vermögende Private, Family Offices und Ähnliche.

Eine abwartende Haltung prägte das Investmentgeschehen im ersten Halbjahr. War der Boden bei den Preisen gefunden? Gleichzeitig erlebten die Initiatoren geschlossener Immobilienfonds einen drastischen Einbruch, viele offene Immobilienfonds mussten geschlossen werden. Die Kurse der Immobilien-AGs waren im Keller, von REITs wollte (fast) keiner mehr etwas wissen. Die Bürosmiten fielen rasant,

etliche große Marktteilnehmer erklärten, keine Projektentwicklung mehr betreiben zu wollen. Viele Immobilienunternehmen legten tiefrote Bilanzen vor – die kürzlich erst hochgelobte Bewertung nach Fair Value forderte ihren Tribut. Etliche Geschäftsführer und Vorstände wurden geschasst, Opfer ihrer hochfliegenden Pläne und vollmundigen Versprechungen.

Alles Tristesse? Bei Weitem nicht. Neben den bereits genannten eigenkapitalstarken Investoren profitierten (und profitieren immer noch) etliche Berater („Endlich sind wieder langfristige Konzepte gefragt“) und vor allem gute Property- und Asset-Manager. Denn nachdem sich die Excel-Akrobaten mit ihren schnellen und zu einfachen Lösungen (Miete rauf, Leerstand runter, Eigenkapital rausziehen, verkaufen) die Finger verbrannt haben, ist jetzt wieder die Arbeit mit den Beständen angesagt. Und das kostet Zeit und Schweiß

und bedingt immobilienwirtschaftlichen Sachverstand.

Im dritten Quartal setzte die Erholung unübersehbar ein. Nicht in allen Segmenten, teilweise bescheiden, aber letztendlich vehementer als es sich zum Jahresanfang die größten Optimisten ausgemalt haben. Das Investmentvolumen stieg europaweit deutlich an, die ersten opportunistischen (!) Investoren meldeten sich in Deutschland zurück. Die Zeit der Schnäppchen sei in London vorbei, wird gemeldet. In den USA wäre jetzt der richtige Kaufzeitpunkt, heißt es. In Deutschland sind die Notverkäufe weitgehend ausgeblieben. Viele institutionelle Investoren sind wieder mit milliardenschweren Brieftaschen auf Einkaufstour, wenn auch noch überwiegend im Ausland. Dazu zählen so illustre Namen wie Allianz Real Estate oder Union Investment. Pfandbriefe gehen wieder wie geschnitten Brot, der Verbriefungsmarkt zeigt erste Bele-

bungstendenzen und institutionelle wie private Investoren entdecken die Wohnimmobilie. IVG Immobilien beispielsweise hat sich frisches Geld an der Börse besorgt, die Hamburger AG will 2010 endlich ein REIT werden und Fair Value REIT meldet steigende Gewinne. Hinzu kommt eine neu gewählte Bundesregierung, welche unter anderem das Mietrecht reformieren und die Zinsschranke lockern möchte. All das dürfte dazu führen, dass auf der Mipim 2010 wieder die ersten Ferraris als Zeichen guter Geschäfte und überbordenden Selbstbewusstseins zu sehen sein werden.

Hat die Fernsehmoderatorin Nina Ruge also recht mit ihrem Standard-Abschiedssatz „Alles wird gut“? Kritiker sehen bereits die nächste Krise am Horizont aufblitzen und warnen davor, dass die Zyklen künftig gleichermaßen kürzer und stärker ausfallen könnten. Denn die schnelle, liqui-

ditätsgetriebene Erholung der Märkte führt dazu, dass die Hausaufgaben nicht ordentlich gemacht werden: Ein Versagen der Immobilienbewertung, mangelhafte Risikoinstrumente, überzogene Gier und einiges mehr – die Krise hatte schließlich Gründe.



Frank Peter Unterreiner
Immobilienjournalist

Erwartungen an die neue Bundesregierung



Dr. Wulf Aengevelt, Aengeveltd Immobilien

Die globale Banken- und Wirtschaftskrise wurde ausgelöst durch Gier und Gutgläubigkeit: Anstatt genau zu prüfen, glaubten auch hiesige Banken bereitwillig an Scheinrentabilitäten künstlich gemixter Verbriefungen. Gier und Irrtum bleiben auch zukünftig „menschlich“. Gebot der Stunde ist indessen, in der Banken- und Immobilienwirtschaft den Ausbildungsstandard in allen Hierarchiestufen erheblich zu erhöhen. Die neue Regierung sollte die Berufsausübung abhängig machen von objektiven, internationalen Standards entsprechenden Sachkundenachweisen. Qualität und Elite können Krisen zwar nicht verhindern, aber Entstehungsursachen minimieren und Auswüchse begrenzen.



Andreas Quint, Jones Lang LaSalle Deutschland

Die schwarz-gelbe Regierung hat die Immobilienwirtschaft in einem Koalitionsvertrag gewürdigt. Das weckt Erwartungen. Die Bandbreite der Erwartungen konzentriert sich notwendig auf das, was eine Regierung per definitionem zu leisten vermag: in vier Jahren erfolgreich einen vernünftigen legislativen Rahmen für die Immobilienbranche zu schaffen – von der Entrümpelung bürokratischer Verordnungen etwa in den föderal strukturierten deutschen Baugenehmigungsverfahren bis hin zur Verabschiedung vernünftiger CO₂-Emissionsregelungen, die nicht nur ökologischen, sondern auch ökonomischen Interessen genügen.



Dr. Andreas Mattner, ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss

Die Erwartungen der Immobilienwirtschaft an die neue Regierung sind hoch – und mit dem Koalitionsvertrag und dem Wachstumsbeschleunigungsgesetz deuten sich auch bereits einige positive Veränderungen an. Dennoch gibt es natürlich noch Handlungsbedarf in einigen Bereichen, die bislang nur gestreift wurden. Hierzu zählen die REIT-Gesetzgebung, das Thema Förderung der Energieeffizienz bei Wohn- und Gewerbeimmobilien und beispielsweise auch eine weitere Nachbesserung bei der Erbschaftsteuer. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Transparenz des deutschen Immobilienmarkts. Hier müssen wir in Deutschland zu Ländern wie Großbritannien aufschließen.



Dr. Marcus Hüttermann, mfi management für immobilien

Die neue Regierung beabsichtigt eine Novelle des Baurechts. Ob ihr das gelingt, ist fraglich. Denn das eigentliche Problem ist nicht der gegenwärtige baurechtliche Rahmen, sondern dessen Handhabung in der Praxis. Anstelle von Entbürokratisierung nimmt die Regelungs- und Beschränkungswut weiter zu. Insbesondere der Einzelhandel ist von zahlreichen Flächen- und Sortimentsrestriktionen betroffen. Dabei sollte es im Interesse der Kommunen liegen, mit handelsstarken Centern die Kaufkraft zurück in die Stadt zu holen.

Ein robuster Langweiler?

In stürmischen Zeiten bleibt der deutsche Immobilienmarkt stabil.

Während sich aktuell Wirtschaftskapitane mit „Der Turbokapitalismus ist gescheitert“ und „Das Weltwirtschaftssystem ist kollabiert“ zitieren lassen, werden die Immobilienexperten nicht müde klarzustellen, dass eine Finanzkrise nicht automatisch eine Immobilienkrise nach sich zieht.

Die Auswirkungen der Finanzkrise treffen am Ende des Tages dann aber doch den ein oder anderen Investor stark: Insbesondere die risikobereiten Marktteilnehmer mit hoher Finanzierungsquote, die auf ambitionierte Mietsteigerungen und steigende Vervielfältiger gesetzt haben, stellen jetzt fest, dass die Immobilie doch kein beliebige Handelsgut ist und sind schon wieder vom Markt verschwunden. Schnäppchenjäger nutzen die Notlage der Investoren aus, die jetzt verkaufen müssen. Für Top-Immobilien hat in Deutschland aber längst kein Preisverfall eingesetzt.

Vielmehr ist das Transaktionsvolumen der Rekordjahre zurückgegangen und oszilliert um den 10-Jahres-Durchschnitt. Somit muss man zunächst einmal von einer Normalisierung sprechen. Der deutsche Immobilienmarkt hat dabei nie die starken Auf- und Abwärtsbewegungen wie

z.B. Spanien und Großbritannien mitgemacht. Dafür müssen diese heute aber auch einen ordentlichen Kater nach der Immobilienparty ertragen. In den Boomjahren fand manch einer Deutschland im Vergleich zu den vorgenannten Märkten langweilig und wenig attraktiv, in den aktuell stürmischen Zeiten wird der gleiche Markt als robust und stabil gelobt.

Der klassische deutsche Anleger ist nicht nur Weltmeister im Sparen, er übertrifft in Krisenzeiten seine Sparrekorde nochmals, denn er ist ein Angstsparrer. Nur: In was sollte man investieren? Wenn Bankvorstände zugeben, dass sie die Produkte ihres eigenen Hauses nicht mehr erklären können, kann man dem Anleger nicht verdenken, dass er nach Produkten verlangt, die erklärbar sind. Mitten in der Bankenkrise verwunderte es denn auch nicht weiter, dass die Sparkassen und Volksbanken einen immensen Geldzufluss erlebten, denn das Geld um die Ecke fühlt sich besser an als im fernen Island. Wenn die Systemkrise der Weltwirtschaft sich weiter fortsetzt, ist eine steigende Inflation unvermeidlich und es bleibt die Anlage in Sachwerte. Auch hier wünscht sich der Kunde endlich Produkte, die mit den Grundrechnungen verstan-

den werden können – und keine vielstöckigen Steuersparmodelle, die über mehrere Inseln und über noch mehr Briefkastenfirmen einmal rund um die Welt konzipiert sind.

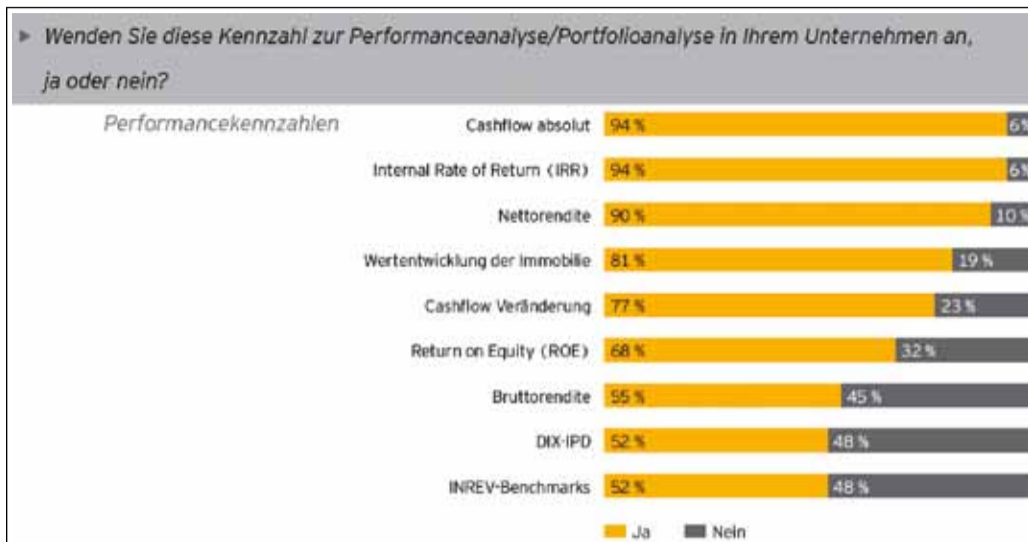
Fazit: Der Markt verlangt nach klaren Immobilienprodukten mit nachhaltigen Ertrags- und Kostenansätzen. Dabei wird ein aktives Management immer wichtiger, da es den Werterhalt der Immobilie sichert.



Stephan Jung
Director Investments
Knight Frank Immobilien

Lücken beim Asset Management

Studie von Ernst & Young Real Estate konstatiert Entwicklungspotenzial für Anbieter aussagekräftiger Benchmarks.



Asset Management ist wichtiger denn je – trotz leichter Erholungen an einzelnen Transaktionsmärkten spielt für viele Immobilieneigentümer das Halten und Bewirtschaften ihrer Bestände weiterhin die wichtigere Rolle. Umso erstaunlicher ist es, dass einer Untersuchung von Ernst & Young Real Estate zufolge beim Asset Management offensichtlich oft nicht auf die üblichen Benchmarks bei der Performanceanalyse zurückgegriffen wird und auch Aspekte wie Flächeneffizienz oder Nutzung überraschend oft nicht unter den Portfoliokennzahlen auftauchen.

Für die Studie „Real Estate Asset Management“ hat Ernst &

Young Real Estate Ende 2008 rund 60 Unternehmen befragt – vorwiegend in gewerbliche Immobilien investierte Unternehmen wie Fonds, Kapitalanlagegesellschaften und Finanzinvestoren. Mitte 2009 wurden die Ergebnisse auf Auswirkungen der Krise aktualisiert. Ein Aspekt der Umfrage betrifft die wesentlichen Kennzahlen, die für das Immobilien-Asset-Management eine Rolle spielen. Hier zeigt sich, dass beispielsweise nur die Hälfte der Befragten den Deutschen Immobilien Index DIX von IPD zur Portfoliomessung einsetzen.

Die Studie konstatiert im Hinblick auf den DIX, dass es offensichtlich noch Entwicklungs-

potenzial für Anbieter aussagekräftiger Benchmarks zu geben scheint. Auch der ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss kritisiert immer wieder, dass es in Deutschland im Gegensatz zu vielen Nachbarländern noch an einem Leitindex fehlt. Als Performancekennzahlen, die in mindestens neun von zehn Fällen zu finden sind, nennt die Studie den absoluten Cashflow, den IRR und die Nettorendite.

Bei den Portfoliokennzahlen werden Nutzungsart und Flächeneffizienz beim Asset Management von den abgefragten Kriterien am seltensten betrachtet – die Flächeneffizienz sogar nur in vier von zehn Fällen. Der Wert des Portfolios

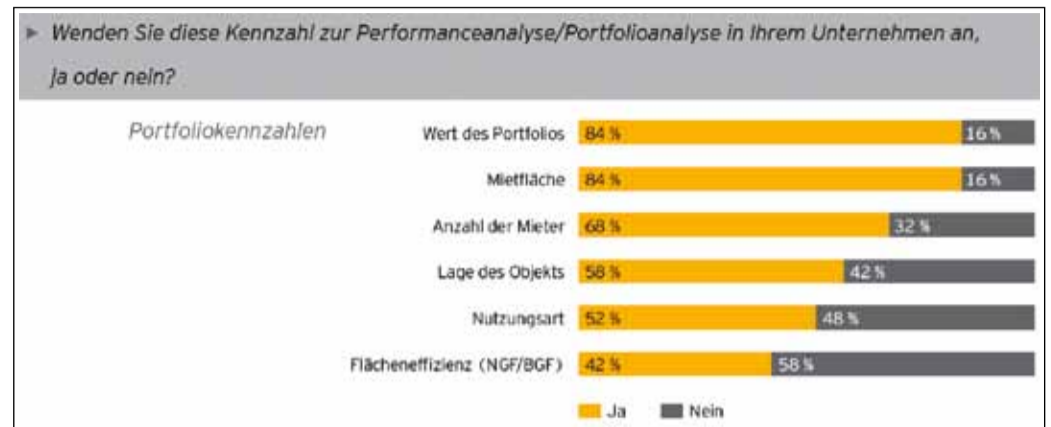


Abbildung links: Performancekennzahlen beim Asset Management (Quelle: Ernst & Young Real Estate, Studie „Real Estate Asset Management“, 2009); Abbildung rechts: Portfoliokennzahlen beim Asset Management (Quelle: Ernst & Young Real Estate, Studie „Real Estate Asset Management“, 2009)

liegt an erster Stelle, er spielt für 84 Prozent der Befragten eine Rolle. Insgesamt ist erstaunlich, dass wichtige Kerninformationen über das Immobilienportfolio noch nicht zur Standardbetrachtung im Asset Management gehören. Neben der genannten Nutzungsart und der Flächeneffizienz zählt hierzu auch die Anzahl der Mieter, die nur von 68 Prozent der Befragten in die Portfoliobetrachtung einfließt.

Zwar ist zu beobachten, dass sich die Datenlage der Eigentümer infolge des Transaktionsbooms der vergangenen Jahre verbessert hat. Die Branche steht aber noch immer vor erheblichen Anstrengungen, bevor im Asset Management ein

einheitlich angewandtes Kennzahlensystem Standard ist. Dies wäre wichtig, um zu der inter-

national üblichen Transparenz und Vergleichbarkeit von Portfolios aufzuschließen.



Die Autoren der Studie, Stefanie Frensch und Dietmar Fischer, sind Partner bei Ernst & Young Real Estate.

Es geht auch anders

Nicht alle Ostimmobilienfonds enden in der Katastrophe.

Man kennt sie zur Genüge: Hiobsbotschaften von geschlossenen Fonds mit Immobilien an Standorten in den östlichen Bundesländern, die in der Euphorie der Nachwendezeit aufgelegt wurden und denen in der Hysterie der weltweiten Bankenkrise das Aus droht. Dabei ist in aller Regel nicht die Bankenkrise die Ursache für die Schwierigkeiten, sondern die falsche Markt- und Mieteinschätzung durch Initiatoren und Investoren bei Auflage des Fonds. Die aktuelle Krise und der Versuch der Banken, Risiken aus den Büchern zu bekommen, ist dann nur noch der Auslöser.

Dass es auch anders gehen kann, zeigt das Beispiel der Saline Passage in Bad Dürrenberg, einem beschaulichen Städtchen in Sachsen-Anhalt mit ca. 11.000 Einwohnern, rund 35 km südöstlich von Leipzig. Dort wurde 1993/94 im Zentrum ein Einkaufszentrum mit rund 10.500 qm Nutz-

fläche, davon rund 6.800 qm Flächen für Handel und Gastronomie errichtet. Als Magnetmieter übernahm Spar rund 3.000 qm Fläche für 15 Jahre zu anfänglich 21,50 DM/qm. Als die Euro Asset Management GmbH (EAM) Anfang 2008 die Betreuung des Fonds übernahm, erfüllte der Mieter seinen Vertrag, hatte aber den Standort längst geräumt und es war absehbar, dass mit Auslaufen des Vertrags im Herbst 2008 gut 40 Prozent der Mieteinnahmen von einem Tag auf den anderen wegfallen würden. Einen Anschlussvertrag gab es nicht, dem Fonds drohte die Insolvenz.

Die Anfragen durch die EAM ergaben, dass die großen Handelsmarken grundsätzlich Interesse an dem Standort zeigten. Aber zu Mietansätzen, die deutlich unter 7 Euro/qm lagen und zudem eine Modernisierung der Mietflächen, die Schaffung weiterer Parkplätze, die Verbreiterung einer öf-

fentlichen Straße als Zufahrt zu den Parkplätzen und damit Investitionen von rund 550.000 Euro voraussetzten. Dass das dazu notwendige Geld im Fonds nicht vorhanden war, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Hinzu kam, dass mit der Gewinnung eines neuen Magnetmieters allein das Problem des Fonds noch nicht zu lösen war, denn durch die geringeren Mietansätze war klar, dass trotz Neuvermietung künftig die Einnahmen nicht mehr zur Deckung der Ausgaben ausreichen würden. Also doch Insolvenz?

In Abstimmung mit dem Beirat des Fonds und der finanzierenden Bank wurde von den Spezialisten der EAM ein Sanierungskonzept entwickelt, ausgearbeitet und mit allen Beteiligten abgestimmt, das auf drei Säulen ruhte:

- Als Beitrag der Eigentümer die freiwillige Rückzahlung

eines Teils der Ausschüttungen früherer Jahre zur Finanzierung der Investitionen und zur Sondertilgung des Bankdarlehens

- Als Beitrag der Bank die vorzeitige kostenfreie Umschuldung und Zinsreduzierung für über 8 Millionen Euro Darlehen zur weiteren Reduzierung der Zinslast
- Umsetzung der Neuvermietungskonzeption für die vakanten 3.000 qm Handelsfläche inkl. der dazu notwendigen Investitionen

Klingt einfach, war es aber nicht, denn wie immer und überall lag die eigentliche Herausforderung natürlich in der Feinabstimmung aller Gestaltungselemente mit den Beteiligten. Zudem bestand ein hoher Zeitdruck, denn jeder Monat Leerstand brachte den Fonds näher an den Abgrund.

Und dann ging alles Schlag auf Schlag:

- 10/2008: Genehmigung des

Sanierungskonzepts in der Gesellschafterversammlung des Fonds

- 11/2008: Abstimmung des Mietvertrags mit dem neuen Magnetmieter
- 12/2008: Erwerb des Erweiterungsgrundstücks für den vom Mieter geforderten zusätzlichen Parkplatz
- 12/2008: Beginn der Modernisierungsarbeiten im Objekt
- 01/2009: Unterzeichnung des Sanierungsvertrags mit der Bank und Aufruf an die Gesellschafter zur Leistung der freiwilligen Rückzahlung
- 04/2009: Wiedereröffnung der umgebauten Saline Passage
- 05/2009: Fertigstellung des neuen Parkplatzes

Zwei Elemente waren für die erfolgreiche Sanierung des Fonds maßgeblich: Die Bereitschaft von rund 70 Prozent der Gesellschafter, frisches Geld in den Fonds zu geben und das Vertrauen der Bank, dass diese

Bereitschaft besteht. Denn als klar war, dass eine hinreichende Summe freiwilliger Rückzahlungen der Anleger zusammenkommen würde, waren die Modernisierungsarbeiten bereits in vollem Gange, unterlegt mit einer Finanzierungszusage der Bank. Es geht also auch in der Krise anders.



Rainer Hamann
Leiter Akquisition
Euro Asset Management

Der Krise zum Trotz

Die Nachfrage für gebrauchte Immobilienfonds wächst.

Geschlossene Immobilienfonds haben in den vergangenen Jahren einen beachtlichen Aufschwung erlebt. Durch veränderte gesetzliche und steuerliche Rahmenbedingungen, attraktive Ertragschancen und verringerte Mindestzeichnungssummen sind sie zu einer gefragten Anlage geworden. Die Entwicklung eines Zweitmarkts hat stark hierzu beigetragen, da Anleger ihre Anteile seither vor Ablaufzeit verkaufen oder aber in eine bereits laufende Beteiligung einsteigen können. Aus einem langfristigen konzipierten Investment ist eine flexible Anlageklasse geworden.

Und nicht nur das. Anleger, die einen Blick auf den Zweit-

markt werfen, stellen zudem fest, dass gebrauchte Beteiligungen einen interessanten Vorteil bieten: Es liegt bereits eine Historie vor, die mittels Emissionsprospekten, Geschäftsberichten und Leistungsbilanzen nachzuvollziehen ist. Das bedeutet für den Kaufinteressenten, dass er sich ein genaues Bild über den bisherigen Geschäftsverlauf seines Fonds machen kann und nicht länger allein auf die Prognose des Emissionsprospekts vertrauen muss. Besonders für sicherheitsorientierte Anleger ist dies ein ausschlaggebender Grund, am Zweitmarkt einzukaufen.

Besonders in den vergangenen fünf Jahren gab es einen

regelrechten Boom in der Zweitmarktbranche. Dieser wurde jedoch durch die Wirren der Finanzkrise vorerst gebremst. Von September 2008 an gingen die Umsätze auch am Zweitmarkt spürbar zurück. Seit einigen Monaten ist jedoch wieder eine Umsatzbelebung am Zweitmarkt zu verzeichnen. Kaufinteressenten – auch institutionelle – nutzen wieder verstärkt das Angebot an gebrauchten Beteiligungen, die im Vergleich zu Anlagealternativen mit attraktiven Ausschüttungsrenditen von 8 Prozent und mehr aufwarten. Für verkaufswillige Anleger ist dies ein gutes Zeichen, denn es ist wieder Wind in den Segeln. Jedoch müssen Verkaufsinteressenten mit Preisabschlägen rechnen, denn die

Kurse können aufgrund besonderer Risikoabschläge der Kaufinteressenten bei einzelnen Fonds gesunken sein. Wichtig jedoch ist für Anleger vor allem eines: Die Nachfrage nach Zweitmarkt-Beteiligungen steigt wieder an.

Und trotz des schwierigen Marktumfelds – oder gerade deshalb – finden Kaufinteressierte viele Investitionsobjekte mit attraktiven Renditen. Besonders beliebt sind hochwertige Fonds mit Mietern guter Bonität und langfristigen Mietverträgen, da sie bislang wenig oder gar nicht von den Auswirkungen der Krise betroffen waren. Für diese Fonds finden sich oft schnell Kaufinteressierte, verstärkt auch private.

Die Zahl der privaten Käufer am Zweitmarkt der Fondsbörse Deutschland ist in den vergangenen zwei Jahren bereits um ein Vielfaches gestiegen. So sind mittlerweile rund zwei Drittel aller Käufer an der Fondsbörse Deutschland Privatanleger, die ihr Portfolio durch geschlossene Fonds aus dem Zweitmarkt ergänzen. Und seit einigen Monaten kaufen auch institutionelle Käufer wieder verstärkt ein, sodass bereits jetzt wieder ein leichter Aufschwung zu bemerken ist. Vor diesem Hintergrund erwarten wir kurzfristig insbesondere im Immobilienfonds-Sektor eine deutliche Zunahme von Angebot und Nachfrage.



Alex Gadeberg
Vorstandsmitglied
Fondsbörse Deutschland
Beteiligungsmakler

Klare Zuständigkeiten, offene Kommunikation

Fragen an Roger Welz, Geschäftsführer Aberdeen Immobilien (DEGI), zum Outsourcing von Property Management.



Wer sind Ihre Geschäftspartner? Welche Leistungsanforderungen stellen Sie an Ihre Partner?

Im Asset und Property Management arbeiten wir mit verschiedenen Unternehmen zusammen. In der Regel handelt es sich um nationale, teilweise regionale Unternehmen, die sich durch ihre Präsenz an den Investitionsstandorten auszeichnen und eine hohe Leistungsfähigkeit bei der Verwaltung der Liegen-

gen beschleunigen. Die Zufriedenheit der verantwortlichen Mitarbeiter in den jeweiligen Dienstleistungsunternehmen spielt beim Erfolg der Zusammenarbeit eine besonders große Rolle.

Die DEGI baut ihr Geschäft in Osteuropa aus. Wie funktioniert die Kommunikation mit den Geschäftspartnern in diesen Ländern?

Die Professionalität des Asset- und Property-Managements in den verschiedenen Ländern Europas liegt auf unterschiedlichem Niveau. Insbesondere besteht in den Ländern Osteuropas noch erhebliches Aufholpotenzial im Dienstleistungssektor. Der Kommunikation unserer Erwartungen an die Dienstleister in den osteuropäischen Ländern kommt hier eine besondere Rolle zu. Wir müssen unsere institutionellen Standards durchsetzen, aber gleichzeitig auf die besonderen Geschäftsgepflogenheiten in diesen Ländern maßvoll Rücksicht nehmen. Die enge Zusammenarbeit, die regelmäßige Abstimmung mit den Dienstleistern und die Unterstützung der Dienstleister bei der Umsetzung neuer Standards erfordern von uns einen deutlichen höheren Einsatz im Vergleich zu anderen europäischen Ländern.

DEGI heißt jetzt Aberdeen. Welche Folgen hat die Übernahme für Ihr Geschäft?

DEGI (heute Aberdeen Immobilien KAG) wurde bereits zum Jahresende 2007 von der Aberdeen Asset Management plc erworben. Mit weitgehendem Abschluss der Integration der DEGI in die Aberdeen Gruppe wurde nunmehr auch der Name der DEGI umgewandelt. Bis 2007 hat DEGI im Dresdner Bank / Allianz Konzern mit dem Immobilien-Investmentgeschäft ein Randgeschäft des Konzerns abgebildet. In der Aberdeen Gruppe stellt das Asset Management



Im Besitz von Aberdeen Immobilien (DEGI): der Bürokomplex Maarweg-Center in Köln

Herr Welz, welche Strategien verfolgen Sie beim Outsourcing von Property Management? In welchem Umfang vergeben Sie Aufträge an Dienstleister?

Property Management wird von der Aberdeen Immobilien KAG nicht selbst betrieben, sondern vollständig an Dienstleister outsourct. In der Regel werden auch Teile des Asset Managements zusammen mit Property Management-Dienstleistungen an Dienstleister vergeben.

Welche Vorteile versprechen Sie sich vom Outsourcing?

Property Management benötigt die unmittelbare Nähe zu den verwalteten Liegenschaften. Bei den sehr breit diversifizierten Portfolios der Aberdeen Gruppe bis über Europa hinaus erzielen wir in den lokalen Märkten nicht die für eine ausreichende Effizienz erforderlichen Investitionsvolumina. Vor diesem Hintergrund lassen wir auch Teile des Asset Managements von Property Managern mit entsprechender Nähe zu den verwalteten Liegenschaften erbringen. Über diesen Weg nutzen wir eine gute Effizienz bei der Verwaltung bei gleichzeitiger Kunden- und Mieternähe.

schaften und insbesondere bei der Mieterbetreuung zeigen. Neben einem institutionellen Standard bei der Verwaltung der Liegenschaften (Ausschreibungsstandards für Leistungen des Facility Managements begleitet durch entsprechende Überwachungs- und Kontrollverfahren) nimmt auch das Reporting eine Schlüsselrolle ein. Wir erwarten von unseren Managern eine hohe Identifikation mit den Liegenschaften und den Mietern, verbunden mit einem hohen Kostenbewusstsein.

Wie würden Sie das Verhältnis zu Ihren Geschäftspartnern beschreiben?

Wir pflegen sowohl im Umgang mit unseren Mitarbeitern als auch mit unseren Geschäftspartnern eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Offene Kommunikation und gemeinsame Anstrengungen zur Erzielung des besten Ergebnisses stehen im Vordergrund. Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einzelner handelnder Personen sind für uns besonders wichtig. Der persönliche Kontakt zu den jeweiligen verantwortlichen Personen wird von uns aktiv gepflegt. Hierdurch erreichen wir ein höheres Verständnis füreinander und können Entscheidungen

alleiniges Kerngeschäft der Gruppe dar, in dem Aberdeen Immobilien KAG (DEGI) eine wichtige und gewichtige Rolle zukommt. In unserem überwiegend europäischen Immobiliengeschäft können wir jetzt auf die Ländergesellschaften der Aberdeen Gruppe zurückgreifen und das Know-how und die Ressourcen unserer Kollegen in Europa nutzen. Mit den Gesellschaften in Skandinavien, Großbritannien, Frankreich, Belgien und den Niederlanden erreichen wir in der Gruppe bereits in vielen Ländern eine gute Marktnähe zu den Liegenschaften und können Asset-Management-Leistungen aus der Gruppe herausbringen. Hierdurch verbessern wir die Qualität unserer Serviceleistungen bei gleichzeitiger Verbesserung unserer Effizienz.

Wie schätzen Sie die Perspektiven für das kommende Jahr ein?

Wir erwarten auch für das Jahr 2010 ein schwieriges Marktumfeld für Immobilien. Daher richten wir auf die Mieterbetreuung und die Neuaquisiti-

on von Mietern unser besonderes Augenmerk. Die Sicherung der Erträge bei konsequenter Kosteneffizienz steht im Mittelpunkt unseres Wirkens. In dem allgemeinen schwierigen Kapitalmarktumfeld wird der Immobilieninvestition jedoch mehr Bedeutung zukommen, da die Renditeerwartungen

von Immobilieninvestitionen gegenüber alternativen Kapitalanlagen außerordentlich attraktiv sind. Nach Ablauf des Jahres 2010 sehen wir positive Faktoren für eine deutliche Erholung der Immobilienmärkte.

Vielen Dank für das Interview.



Škorpičeva Center, Zagreb, Kroatien

Partnerschaft auf Augenhöhe

Vom Verwalter zum Property Management-Partner.



Die spezialisierte und kostenoptimierte Bewirtschaftung von Immobilien ist mehr denn je eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Die Ansprüche an den Property Manager sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und des damit verbundenen volatilen Marktgeschehens. Gefragt sind heute Dienstleister, die sich mit eigenen Konzepten in

die strategischen Überlegungen der Investoren einbringen und diese professionell umsetzen – auf gleicher Augenhöhe und unter Beteiligung am Risiko.

In den vergangenen fünf Jahren hat ein Paradigmenwechsel von der klassischen Hausverwaltung hin zum Property Management stattgefunden, bei dem die Abrechnung mit Eigentümern und Mietern

längst als selbstverständliche Leistung vorausgesetzt wird und die Immobilie als Asset-Klasse im Fokus der Betrachtung steht. Mit der professionellen und ganzheitlichen Bewirtschaftung von Gesamtportfolios ist eine weitere Professionalisierung des Property Managements eingetreten, die erfolgreiche Immobilienbesitzgesellschaften kaum noch mit eigenen Strukturen bewältigen können. Zahlreiche

Investoren haben ihre Property Management-Aktivitäten deshalb in den letzten Jahren ausgegliedert.

Komplexe Outsourcing-Projekte als Share Deal oder als Asset Deals setzen Kompetenz, Erfahrung, marktfähige Angebote und relative Größe voraus. Es ist absehbar, dass sich der deutsche Markt für Property Management in kurzer Zeit auf drei bis fünf „Big Player“ konsolidieren wird. Eine Entwicklung, die die EPM Assetis schon vor der Krise erkannt und auf die sie mit einer Neuaufstellung reagiert hat, die sich an den Nutzungsarten von Immobilien, also Büro, Wohnen, Logistik, Center usw., orientiert. Entsprechend verfügt sie über eine ausgesprochene Expertise in diesen Bereichen. Die Nähe zum Markt erweist sich als Vorteil, wenn es darum geht, diese Themen auch strategisch bewerten zu können.

Die Entwicklung des Property Managements hin zu einer strategischen Dienstleistung erfordert einen Wandel im Selbstverständnis von Auftraggeber und Auftragnehmer. Vielfach fällt es Eigentümern noch schwer, die Kontrolle über Themen wie Vermietung und Objektstrategien an einen Dienstleister abzugeben, und den Property Manager als Partner auf gleicher Augenhöhe

zu akzeptieren, der sich als Berater versteht und strategische Themen von der Konzeptphase an mitgestaltet, der also beispielsweise Marktanalysen durchführt und An- und Verkaufsszenarien für Objekte erstellt.

Beim strategischen Partnerschaftsmodell, wie es die EPM Assetis versteht und in vielen Geschäftsbeziehungen bereits seit Jahren auf der Dienstleistungsseite erfolgreich praktiziert, wird der Property Manager bereits zu einem frühen Zeitpunkt in alle relevanten Entscheidungen mit einbezogen. Der Eigentümer kann sich besser auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, und er hat einen kompetenten Partner, der besser aufgestellt ist und beispielsweise über bessere Kenntnisse der Vermietungssituation an den jeweiligen Standorten verfügt als der Eigentümer – eine Win-win-Situation, von der beide Seiten profitieren, und die unter dem Strich zu einer weit höheren Rendite führt, auch wenn Beratungsleistungen naturgemäß teurer sind als reine Verwaltungsleistungen.

Strategische Partnerschaft auf Augenhöhe heißt auch Kommunikation auf Augenhöhe. Die EPM Assetis hat dazu verbindliche Regeln in einem Governance-Modell zur Eskala-

tionsbearbeitung aufgestellt. Es führt dazu, dass Informationen zeitnah ausgetauscht werden und fördert die gemeinsame Problemlösung auf der jeweiligen Ebene.

Das strategische Partnerschaftsmodell der EPM Assetis hat sich zu einem Erfolgsmodell entwickelt. Die Kunden haben erkannt, dass sie eine qualitativ hochwertige Leistung für ihr Portfolio erhalten und einen ebenbürtigen Partner an ihrer Seite haben, der mitgestaltet.



Carsten Wesner
Leiter Vertrieb
EPM Assetis

Spezialist für nichttägliche Aufgaben

Über den Wandel einer Landesbehörde zum größten Immobilienunternehmen des Landes NRW.



Militärgerichtszentrum der britischen Streitkräfte in Paderborn

In der Reihe großer Immobilienunternehmen würde kaum jemand einen Landesbetrieb vermuten. Aber mit einem Anlagevermögen von rund 8 Milliarden Euro und einer Mietfläche von 10 Millionen qm ist der Bau- und Liegenschaftsbetrieb des Landes Nordrhein-Westfalen – kurz BLB NRW – heute eines der größten Immobilienunternehmen des Landes Nordrhein-Westfalen. Bei seiner Gründung im Jahre 2001 wurde dem BLB NRW sämtliche im Eigentum des Landes Nordrhein-Westfalen stehende Liegenschaften – mit Ausnahme weniger Sonderliegenschaften – übertragen, und zwar mit dem Auftrag, sie für Zwecke des Landes nach kaufmännischen Grundsätzen zu bewirtschaften, zu entwickeln und zu verwerten. Die Kunden bzw.

Mieter des BLB NRW sind fast ausschließlich Landesorganisationen, also beispielsweise Finanzämter, Polizei, Justiz sowie Umweltbehörden und bis auf wenige Ausnahmen alle Hochschulen des Landes, immerhin 31 an der Zahl. Nebenbei hat sich die Landesbehörde mit circa 2.000 Beschäftigten zum größten Architektur- und Ingenieurbüro Europas entwickelt und ist zurzeit mit einem Gesamtbauvolumen von fast einer Milliarde Euro einer der größten Auftraggeber im Baugewerbe in Deutschland.

Mit der Übertragung der Liegenschaften des Landes ergaben sich für den BLB NRW umfangreiche und komplexe Aufgabenstellungen: Von der ersten Idee über Projektentwicklung, Planung, Realisie-

rung und Betrieb bis zur Verwertung berücksichtigt der Betrieb jetzt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Die Bündelung der vielfältigen Aufgaben führt vor allem zu einer enormen Kosteneinsparung für das Land. Der Betrieb arbeitet heute wesentlich professioneller und effizienter als früher. Von der ersten Idee bis zur Fertigstellung eines Gebäudes vergehen manchmal nur noch 12 bis 15 Monate.

Wie hat der BLB den Wandel von einer staatlichen Behörde zum wirtschaftlich arbeitenden Unternehmen geschafft? Die größte Herausforderung bestand darin, den Betrieb so zu strukturieren, dass er sich an den Mechanismen des Marktes orientiert. Deshalb liegt heute der eindeutige Schwerpunkt der Tätigkeit auf der Kundenseite, etwa beim Objekt- und Gebäudemanagement oder der Planung. Abteilungen wie Personal, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen nehmen im Betrieb eine unterstützende Funktion wahr. Entsprechend wurden alle Beschäftigten in die immobilienwirtschaftlich notwendige Betrachtungsweise eingeführt und intensiv geschult.

Die Aufgaben des BLB NRW sind heute die eines ganz normalen Immobilienunternehmens. Der Betrieb prüft und steuert die Kapitalanlagen über die Immobilienbestände, mietet für seine Kunden Objekte an und agiert somit im Grunde genommen wie jeder Asset- und Property-Manager. Daneben wird der BLB NRW von der Bundesrepublik Deutschland, die über keine eigene ausführende Bauverwaltung verfügt, mit den unterschiedlichsten und zum Teil nicht alltäglichen Bauaufgaben betraut. Dazu gehören sämtliche Bauvorhaben der Bundeswehr, der NATO und der britischen Armee in Nordrhein-Westfalen. Das heißt, das Aufgabenspektrum des BLB NRW reicht vom Pipelinebau für die NATO über die Instandhaltung ehemaliger unterirdischer Luftschutzbunker im Ruhrgebiet bis hin zum Bau barocker Hochaltäre.

Trotz dieser gewissen Spezialisierung ist die Strategie des BLB NRW eindeutig darauf ausgelegt, wettbewerbsfähig zu sein. Denn die Landesbehörden sind nicht dazu verpflichtet, bei dem Betrieb Flächen anzumieten, sondern

können sich ebenso gut für einen anderen Investor frei entscheiden. Daher ist der BLB NRW von vornherein darauf bedacht, alle Prozesse auf ihre Wirtschaftlichkeit hin zu überprüfen und dabei die internen Kosten stets im Auge zu behalten. Das gilt im Übrigen auch für die Bauleistungen, die vom BLB NRW nicht selbst erbracht, sondern eingekauft werden. Jedes Jahr vergibt der Betrieb Bauaufträge im Volumen von rund einer Milliarde Euro. Die Planung der Gebäude realisiert der BLB NRW zu 40 Prozent selbst, der Rest wird mit Partnern, Ingenieur- und Architekturbüros umgesetzt. Die Bauaufträge vergibt der Betrieb zu rund 70 Prozent an Handwerk und Mittelstand und steuert nur den kaufmännischen Part komplett selbst.

Aufgrund seiner besonderen Situation – der BLB NRW arbeitet ausschließlich für das Land NRW – ist das Unternehmen verpflichtet, auch alternative Energieformen einzubeziehen. Hier leistet der Betrieb – wenn auch mit Augenmaß – Pionierarbeit, um herauszufinden, inwieweit neue Technologien wirklich zukunftsweisend sind und ob sie mit wirtschaft-

lichem Gewinn eingesetzt werden können.

Die treibenden Kräfte des Unternehmens sind vor allem Projektentwicklungen und langfristig ausgelegte Standortkonzepte, beispielsweise für die Hochschulen des Landes, die gemäß einer Entscheidung der Landesregierung bis 2020 auf den modernsten Stand der Technik gebracht werden sollen. Eine gewaltige Aufgabe, aber nur eine von vielen, die der BLB NRW in den kommenden Jahren zu bewältigen hat.



Ferdinand Tiggemann
Geschäftsführer
Bau- und Liegenschaftsbetrieb
des Landes Nordrhein-Westfalen

Nur eine Frage der Zeit

Potenziale des Corporate Real Estate Managements im Mittelstand.

Unter dem Begriff Corporate Real Estate Management hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten in Deutschland ein Konzept für das Management betrieblich genutzter Immobilien etabliert. Der deutsche Mittelstand ist mittlerweile einer der größten Eigentümer von größtenteils selbst genutzten Gewerbeimmobilien in Deutschland. Dazu trägt insbesondere bei, dass Großunternehmen dem nordamerikanischen und dem asiatischen Vorbild folgend einen Großteil ihrer Immobilien veräußern. Ganz anders stellt sich die Situation gegenwärtig beim deutschen Mittelstand dar. Mittelständische Unternehmen planen auch in den nächsten Jahren weiterhin, weit überwiegend eigenes Vermögen als immobilienbetriebsmittel im Leistungserstellungsprozess einzusetzen.

Immobilien sind somit maßgeblicher Bestandteil des Vermögens mittelständischer Unternehmen. Ihr Bilanzwert entspricht erfahrungsgemäß zwischen 10 und 20 Prozent der Bilanzsumme. Durch die Immobiliennutzung verursachte Kosten betragen zwischen 3 und 10 Prozent der Umsatzerlöse und sie haben einen Anteil an den Gesamtkosten zwischen 5 und 15 Prozent. Damit sind die Immobilienkosten in vielen Unternehmen nach den Personalkosten der zweitwichtigste Kostenblock.

Eine Studie des Forschungszentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt zum Best Practise in Corporate Real Estate in deutschen Großunternehmen hat gezeigt, dass durch die systematische Professionalisierung in diesem Bereich 30 Prozent der Kosten einzusparen sind. In absoluten Zahlen bedeutet das, dass in einem Unternehmen mit einem Umsatz von 500 Millionen Euro und einem Anteil immobilienbezogener Kosten in Höhe von 5 Prozent der Umsatzerlöse das jährliche Einsparpotenzi-

al bei 7,5 Millionen Euro liegt. Veranschlagt man die durchschnittlichen Personalkosten mit 50.000 Euro pro Jahr, entspricht das Einsparpotenzial einem Äquivalent von immerhin 150 Arbeitsplätzen.

Die erhebliche Erfolgswirksamkeit von Unternehmensimmobilien steht im Widerspruch zur derzeitigen Trägheit, mit der sich der deutsche Mittelstand dem Thema Corporate Real Estate Management nähert. So zeigt die gemeinsam vom Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt und der Unternehmensberatung Ernst & Young durchgeführte Studie, dass immobilienbezogene Steuerungssysteme noch in den Kinderschuhen stecken. Dementgegen zeigen vergleichende Studien bei deutschen und internationalen Großunternehmen, dass die Fortschritte im Corporate Real Estate Management der Konzerne in den letzten zwei Jahrzehnten ganz erheblich waren. Besonders deutlich tritt der Unterschied im Immobilienmanagement von Großunternehmen und Mittelständlern in der Sourcing-Strategie zutage.

Der Vergleich mit europäischen und amerikanischen Großunternehmen zeigt, dass der deutsche Mittelstand nicht nur erheblich größere Anteile der selbst genutzten Immobilien im Eigentum hält, sondern darüber hinaus auch einen erheblich größeren Anteil immobilienwirtschaftlicher Aufgaben selbst erledigt.

Diese Befunde zum Status quo des Immobilienmanagements im deutschen Mittelstand stehen im deutlichen Widerspruch zum derzeit omnipräsenten Mantra der „wertorientierten Unternehmensführung durch Konzentration auf das Kerngeschäft“. Fallstudien in mittelständischen Unternehmen zeigen, dass der geringe Effizienzgrad des Immobilienmanagements vor allem auf ein „Gefühl fehlender Handlungsspielräume“ im Top-Management zurückzu-

führen ist. Hier ist nicht zuletzt der Markt immobilienbezogener Dienstleistungen aufgerufen, ein speziell auf die Bedarfe mittelständischer Unternehmen zugeschnittenes Angebot zu entwickeln.

Die in der Vergangenheit angebotenen Full-Service-Leasingkonzepte haben sich in vielen Fällen als unflexibel und wenig individuell erwiesen. Betrachtet man die rasanten Entwicklungsschritte auf den Märkten des Property Managements für institutionelle Immobilieneigentümer, der Public Private Partnerships für öffentliche Auftraggeber und des Corporate Real Estate Managements für Großunternehmen, dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis im Rahmen der Marktdurchdringung auch speziell auf mittelständische Unternehmen zugeschnittene Immobiliendienstleistungspakete entsprechende Markterfolge aufweisen.



Prof. Dr. Andreas Pfnür
Fachgebiet Immobilienwirtschaft
und Baubetriebswirtschaft
TU Darmstadt

Oft unterschätzt

Immobilienbesitz im Mittelstand.

Eine von der TU Darmstadt und der Unternehmensberatung Ernst & Young in diesem Jahr vorgelegte Studie hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen das Potenzial ihrer Immobilien unterschätzen oder – in vielen Fällen – nicht damit umzugehen wissen. Zwar liegt die Eigentumsquote in Deutschland mit 80 Prozent weit über der in anderen Ländern (in England sind es 40 Prozent, in den USA 30 Prozent), dennoch haben fast drei Viertel aller Unternehmen angegeben, dass sie für die Bewirtschaftung ihrer Immobilien keine Unternehmensstrategie haben. Nur 29 Prozent überhaupt unterziehen ihr Immobilieneigentum einer Renditebetrachtung und fast ein Drittel der Befragten bestimmt das gebundene Kapital anhand von Buchwerten. Dabei ist vor dem Hintergrund der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise und der daraus resultierenden mangelnden Bereitschaft vieler Kreditinstitute, ausreichend Investitionskredite zu marktfähigen Konditionen zur Verfügung zu stellen, die Mobilisierung betrieblicher Immobilien – beispielsweise durch Verkauf und Rückmietung – eine Möglichkeit, dringend benötigtes Eigenkapital freizumachen und für Investitionen in das Kerngeschäft einzusetzen.

Über die Gründe für die mangelnde Bereitschaft, sich mit den eigenen Immobilien auseinanderzusetzen, lässt sich spekulieren. Ein wesentliches Argument ist sicher die Unabhängigkeit von Dritten, nur ungern gewährt man Externen Einblick in Kosten und Prozesse. Möglicherweise spielen auch Kostenfaktoren eine Rolle, denn professionelles Immobilienmanagement kann es schließlich nicht zum Nulltarif geben. Und für manch einen Mittelständler ist der Verkauf und die Rückmietung von unternehmenseigenen Immobilien sicher ein unangenehmes Thema, weil dies das Unternehmen in den Verdacht wirtschaftlicher Schwierigkeiten oder gar drohender Insolvenz bringen könnte.

Der richtige Umgang mit dem Immobilienvermögen setzt eine profunde Kenntnis über Stärken und Schwächen sowie vorhandene Optimierungspotenziale der Objekte voraus. Viele Unternehmen entwickeln zunächst Eigeninitiative, können aber, weil die Bewirtschaftung von Immobilien nicht zu ihrem Kerngeschäft gehört, nicht alle Möglichkeiten ausnutzen. Auch ihre Steuer- und Unternehmensberater bieten in der Regel keine auf Unternehmensimmobilien spezialisierte Beratung an. Hier eröffnet die Partnerschaft mit einem Spezialisten wie der EPM Allvaris große Chancen, das brachliegende Vermögen zu heben.

Die EPM Allvaris unterstützt Kunden aus dem Mittelstand nicht nur bei der Entwicklung von Strategien für die Nutzung der unternehmenseigenen Immobilien, sondern steht den Unternehmen auch tatkräftig bei ihrer Umsetzung zur Seite. Im Rahmen ihrer Tätigkeit sieht sich die EPM Allvaris als Interims- und Krisenmanager, der die Assets analysiert und Handlungsalternativen aufzeigt. Zur Stärkung der Eigenkapitalquote und Schaffung von Liquidität scheidet oft der Verkauf der Immobilien und die anschließende Rückmietung der Objekte im ersten Augenblick die einzige Alternative. Nicht immer stellt dies die beste Lösung dar. Zunächst gilt es zu prüfen, ob die Veräußerung einer Immobilie in Verbindung mit einem Mietvertrag über weiterhin genutzte Flächen oder der Verbleib im Eigenbestand die betriebswirtschaftlich sinnvollere Alternative darstellt. Dazu sind betriebs-eigene Prozesse und zukünftig notwendiger Flächenbedarf zu prüfen. In den meisten Fällen können deutliche Kosteneinsparungen durch die Strukturierung und Optimierung des Managements eigener Flächen oder Objekte erzielt werden. Die EPM Allvaris entwickelt Strategien zum langfristigen Bestandswertehalt und zur Wertsteigerung von Objekten.

Das Immobilienvermögen eines mittelständischen Unter-

nehmens ist in der Regel sehr stark von der Situation und dem Produkt des Unternehmens geprägt. Anders als Immobilienbestände in 1A-Lagen, für die sich leicht Käufer finden lassen, passen sie nicht ins klassische Investorencluster, sondern erfordern ganz individuelle Lösungen. Aufgrund ihrer Historie und der über zehnjährigen Erfahrung hat sich die EPM Allvaris darauf spezialisiert, mittelständischen Unternehmen genau diese maßgeschneiderten Lösungen anzubieten. Dadurch dass die EPM Allvaris Maßnahmen nicht nur entwickelt und koordiniert, sondern selbst umsetzt, hat der Kunde nur einen Ansprechpartner, der ihn über den gesamten Zeitraum eines Projekts begleitet und persönliche Beratung und Unterstützung gewährleistet. Zudem profitiert er von der guten Vernetzung der EPM Allvaris in der international aufgestellten EPM Assetis Gruppe. Von Düsseldorf aus betreut die EPM Allvaris GmbH interdisziplinär Kunden und Projekte in ganz Deutschland. Seit Kurzem ist die EPM Allvaris Mitglied der Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V. (BRSI) und bundesweit im Erfahrungsaustausch mit Rechtsanwälten, Steuer-, Unternehmens- und Wirtschaftsberatern, die sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert haben.



Iris Wolke-Haupt
Geschäftsführerin
EPM Allvaris

Mit guten Projekten durch die Krise

Die Anforderungen an Projekt- und Quartiersentwickler sind gestiegen.



Quartier Europacity, Berlin: Entwurf zum Masterplan

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat auf dem Markt für Projektentwicklungen deutliche Spuren hinterlassen und zu einem grundlegenden Wandel geführt. Zum einen lässt die Nachfrage nach, zum anderen sind die Anforderungen auf der Finanzierungsseite wesentlich höher geworden und sie werden noch weiter zunehmen. Ohne Eigenkapital und eine hohe Vorvermietungsquote lassen sich viele Projekte heute kaum noch realisieren. Eine Entwicklung, die man im Grunde genommen nur begrüßen kann, denn wenn die wirtschaftliche Betrachtung und Vernunft wieder mehr in den

Vordergrund rückt, führt dies letztendlich zu einer Gesundung des Marktes.

Es ist verständlich, dass viele Projektentwickler heute erst einmal eine abwartende Haltung einnehmen. Andere Unternehmen können gestärkt aus der Krise hinausgehen, weil sie mit hohen Vorvermietungsquoten arbeiten und nicht spekulativ bauen. Als ehemals bundeseigenes Unternehmen stammt Vivico aus einem sehr konservativen Umfeld, eine solide Finanzierung ist Bestandteil der Unternehmenskultur. Außerdem sind Quartiersentwickler oft in der Lage, auch größere

Projektentwicklungen, d. h. die Entwicklung ganzer Stadtteile als Referenzprojekte aufzuführen, was zusätzlich das Vertrauen von Investoren, Mietern und Nutzern stützt. Ein aktuelles Beispiel ist das weitestgehend fertiggestellte Stadtquartier Arnulfpark in München mit insgesamt 252.000 qm Bruttogrundfläche. In den vergangenen Jahren entstanden hier neben einem 40.000 qm großen Park rund 800 Wohnungen, ein Theater, Läden, Kindergärten sowie Hotel- und Bürogebäude. Bei der Kreditvergabe spielt der Nachweis eines solchen „Track Records“ heute eine zunehmende Rolle.

Die Immobilienwirtschaft durchläuft zurzeit einen Professionalisierungsprozess. Die Unternehmen sind gefordert, ihre Strukturen den veränderten Marktbedingungen anzupassen. Dabei sind nicht nur die Anforderungen auf der Finanzierungsseite gestiegen, sondern auch die Ansprüche der Mieter. Lage ist heute nicht mehr das alleinige Kriterium für eine Standortentscheidung. Vielmehr wird ein Gebäude und seine Lagequalität von Mietern heute als Statement und integraler Bestandteil der eigenen Positionierung verstanden und muss vom Projektentwickler somit ein entsprechend adäquates Branding erhalten. So wird beispielsweise eine Firmenzentrale in der Regel nicht mehr aus steuerlichen Gründen im Umfeld der Stadt gebaut, vielmehr geht der Trend zurück in die Stadt. Liegenschaften in innerstädtischen Lagen mit guter Infrastruktur dürften somit auch in Zukunft hohes Potenzial für Projektentwicklungen bieten.

Eine zunehmende Rolle bei der Ausgestaltung neuer Produkte spielt die Nachhaltigkeit, und zwar in wirtschaftlicher ebenso wie in ökologischer und soziokultureller Hinsicht. Ein Gebäude muss heute wie auch in zwanzig Jahren noch wirtschaftlich sein und niedrige Energiekosten aufweisen. Zertifizierungen schaffen hier die nötigen Voraussetzungen.

Zu den Aspekten der Nachhaltigkeit gehört aber auch die wirtschaftliche substanzielle Langlebigkeit des Gebäudes, die durch eine lebendige, urbane Umgebung unterstützt wird. Monostrukturen, also reine Wohnquartiere oder reine Büroviertel, sind nicht mehr gefragt. Nutzer erwarten heute eine Urbanität mit einer Durchmischung von Wohnungen, Büros, Kindergärten, Einkaufsmöglichkeiten, Cafés etc. Die Realisierung des Tower 185 im Frankfurter Europaviertel nach LEED-Standards stellt somit nur eine Seite der Medaille dar; eine ganzheitliche Herangehensweise, die alle Aspekte des umgebenden Quartiers im Blick behält, ist der Erfolg versprechendste Weg.

Eine sinnvolle und nachhaltige Quartiersentwicklung verläuft heute evolutionär, wie das Beispiel Europacity in der Nähe des Berliner Hauptbahnhofs zeigt. Anders als beim Potsdamer Platz, der quasi im „Hauruck-Verfahren“ aus dem Boden gestampft wurde, schließen sich hier mitten in einem Gebiet, das von der Infrastruktur her noch viel Potenzial hat, Stück für Stück die städtebaulichen Wunden der Trennung, die auch 20 Jahre nach dem Mauerfall noch zu sehen sind. Zusätzlich zu den im Rahmen eines Masterplans vorgesehenen Büro- und Wohnhäusern initiierte Vivico einen Kunst-

Campus, der das Gebiet um das Museum für Gegenwart schon heute belebt. Das erste Bürogebäude, das in der Europacity entsteht, ist der von Vivico unter Nachhaltigkeitsaspekten realisierte und zertifizierte neue Firmensitz des Mineralölunternehmens TOTAL.

Zwar wird sich der Markt für Projektentwicklungen langsam erholen. Allerdings hat sich gezeigt, dass sich gute, d. h. den Markterfordernissen entsprechend strukturierte Produkte auch in Krisenzeiten entwickeln, finanzieren und verkaufen lassen. Nicht zuletzt hängt der Erfolg von Projektentwicklungen von einer soliden Wirtschaftlichkeit des Produktes selbst ab, die sich sprichwörtlich mit den „vier Grundrechenarten“ rechnen lässt.



Bernhard H. Hansen
Vorsitzender der Geschäftsführung
Vivico

Urbaner Einzelhandel und Stadtentwicklung

Interview mit Dr. Martina Kühne, Senior Researcher, GDI Gottlieb Duttweiler Institute.



Wie wird sich diese Entwicklung auf den Retail-Markt auswirken?

Begünstigt durch die Rückkehr der Menschen in Stadtregionen – sei es aus ökonomischen, umweltbedingten oder persönlichen Überlegungen – gewinnen die Stadtzentren für den Einzelhandel an Attraktivität. Denn mehr Menschen bedeuten mehr Frequenz und letztlich mehr Umsatz.

Wie schätzen Sie die Beziehung von Stadt und Shopping ein? Auf welche alternativen Stadt- und Shopping-Szenarien werden wir uns in der Zukunft einstellen müssen?

Die Beziehung von Stadt und Handel ist bekanntlich seit jeher eng miteinander verknüpft. Der Handel prägt das Bild des Zentrums, ist Basis für ein vielfältiges öffentliches Leben und Ausgangspunkt für weitere Einrichtungen und Angebote. Die Stadt ist ein klassischer Hochfrequenzstandort für den Handel.

Aus unserer Studie „Shopping and the City 2020“ geht nun klar hervor, dass die Stadt in Zukunft stärker auf den Handel angewiesen sein wird als umgekehrt. Der Handel wird zum zentralen Treiber für die Positionierung der Innenstadt. Für die Retailer bedeutet diese neue Macht Verantwortung. Um ihre zentrale Rolle wahrzunehmen und die Stadt im Rahmen des historischen Kontexts optimal zu unterstützen, gilt: Händler müssen kollektiv handeln. Der innerstädtische Retail wird sich zwingend auf die Gesamtinteressen besinnen, der einzelne Händler

über die nächste Kreuzung hinaus schauen und in den angrenzenden Straßenzug blicken müssen. Nur das richtige Gesamtangebot im richtigen Mix bringt die richtigen Besucher und Kunden.

Dies wird dazu führen, dass die Innenstadt sich immer mehr zum großen Freiluft-Einkaufszentrum entwickelt. Gleichzeitig schnupern die klassischen Shopping Center, die sich bis anhin auf der Grünen Wiese positionierten, nun Stadtluft. Das Interesse an innerstädtischen Standorten wächst.

Die Konzentration auf die Zentren verlangt auch eine zusätzlich mehr qualitativ geführte Debatte. Wie unterscheidet sich diese qualitative Ausrichtung von einer quantitativen?

Der innerstädtische Handel kann sich in der Regel nicht mit einer Erweiterung der vorhandenen Flächen profilieren, sondern nur mit deren Qualifizierung und Inszenierung. Das Verweilen in den neuen Konsumräumen muss dadurch in ästhetischer wie in interaktiver Hinsicht viel einladender werden.

Zu den Top-Handelsformaten in der Innenstadt werden diejenigen gehören, die den Wunsch der Konsumenten nach Erlebnis und Überraschung mit den lokalen Gegebenheiten sowie der Geschichte der Stadt verbinden. Und dabei authentisch bleiben.

Wie wird der Verbraucher in Zukunft einkaufen wollen (E-Commerce, i-Phone, Tele-shopping)?

Die Verbraucher werden in Zukunft selbst bestimmen, wann, wo und wie sie einkaufen. Je nach Kontext kann dies beim Discounter oder im Flagship-Store sein, online oder offline und zunehmend mobil.

Das heißt, Kauf und Verkauf von Produkten muss künftig nicht mehr zwingend in den Räumen des Handels stattfinden, sondern – neuen Vertriebsmöglichkeiten sei dank – dort, wo sich die Menschen gerade aufhalten.

Brauchen wir überhaupt noch Ladengeschäfte? Wenn ja, wofür?

Ladengeschäfte verlieren zunehmend ihre Funktion als reiner Verkaufsraum. Wir sprechen hier vom „Unstoring“. Das bedeutet aber nicht, dass sie vollkommen verschwinden werden. Stattdessen übernehmen sie neue Funktionen. Trotz oder gerade wegen des verbreiteten Online-Handels wird die Third-Place-Thematik weiter zunehmen. Denn als haptisch getriebene Lebewesen sehnen sich die Konsumenten nach vergnüglichen physischen Begegnungsorten, an denen sie überrascht werden, wo sie Unentdecktes entdecken, wo sie Waren anschauen und testen können, wo Kontakte möglich, aber nicht zwingend sind, und wo sie inspiriert werden. Läden werden in Zukunft immer mehr zum Show- und Experimentierraum. Ihre Hauptaufgabe wird darin bestehen, die Kundschaft in Marken- und Produktwelten einzuführen.

Die Konsumenten werden künftig Orte aufsuchen, aus denen sie einen qualitativ hochwertigen Nutzen ziehen können, nicht nur durch die angebotenen Produkte, sondern auch durch die Menschen, die sie dort treffen, den Service, den sie erfahren, und die Geschichte, die sie mit nach Hause nehmen.

Vielen Dank für das Interview.

Shopping auf Japanisch

Trendsetter gehen zu Sample Lab!



In Tokio öffnete das erste Sample Lab! 2007

Im schicken Tokioter Stadtteil Harajuku gelegen ist Sample Lab! kein herkömmliches Geschäft, sondern eher ein großes Teststudio für Marktforschungszwecke. Kunden haben hier die Gelegenheit, die allerneuesten Produkte im Shop zu testen oder als Pröbchen mit nach Hause zu nehmen, bevor sie sich zum Kauf der Ware entscheiden. Im Gegenzug werden sie gebeten, einen Fragebogen auszufüllen und das Produkt zu bewerten.

Sample Lab! wirbt mit Exklusivität. Wer zu den Trendsettern gehören und hier Produkte testen will, muss sich gegen eine kleine Gebühr registrieren lassen oder eine jährliche Mitgliedschaft erwerben, die umgerechnet nicht mehr als 7,50 Euro kostet. Mitglieder müssen zudem über 15 Jahre alt sein und erhalten Zugang nur über einen Handycode, der am Eingang vorzuzeigen ist. Die Anzahl der Pröbchen, die mitgenommen werden dürfen, maximal 10, richtet sich nach dem Mitgliedsstatus.

So wird auch verhindert, dass das Geschäft von „Pröbchenjägern“ und Touristen leer geräumt wird.

Das Warenangebot reicht von Fitnessgeräten über Strumpfhosen bis Bodylotions. Im „powder room“, der großzügig eingerichteten Damentoilette, animieren die allerneuesten Kosmetikprodukte zum Ausprobieren – Schminkeipps inklusive. Die Kundinnen sollen vor allem Spaß haben und sich mit anderen über die neuen Produkte austauschen. Diese clevere Idee der Mundpropaganda, die im werbegetriebenen Tokio besser wirkt als jede andere Werbemaßnahme, wurde von der Marketingagentur Mel Posunetto entwickelt und nennt sich „Tryvertising“.

Sample Lab! ist ein Franchise-Unternehmen und will international expandieren: www.samplelab-international.com.

Redaktion

Erfahrungsvorsprung durch interdisziplinäres Wissen

Über den Masterstudiengang in Bau- und Immobilienwirtschaft an der Bergischen Universität Wuppertal.

„Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“

Benjamin Franklin, (1706 – 1790)

In wirtschaftlich und finanziell unbeständigen Zeiten ist eine berufliche Weiterbildung nicht nur eine persönliche Herausforderung für den einzelnen Studierenden, sondern zeigt auch den nötigen Weitblick dieser Investition in Wissen. Der Wandel in der Bau- und Immobilien-

wirtschaft vom rein transaktionsbasierten Handeln wieder hin zu vernünftigen, qualitativ hochwertigen und nachhaltigen Produkten setzt auch ein Umdenken in der Vermittlung von Wissen voraus. Die Bergische Universität hat diesen Bedarf früh erkannt und bietet für den Bereich Bau- und

Immobilienmanagement bereits seit 2003 den berufs begleitenden Masterstudiengang Real Estate Management + Construction Project Management (REM + CPM) an.

Dieser Studiengang ist also für all jene interessant, die bereits ein Studium absolviert haben und nun neben ihrer beruflichen Tätigkeit ihre Kompetenzen im Bau- und Immobilienmanagement interdisziplinär erweitern wollen. Das Masterprogramm verknüpft die Bereiche Management, Technik, Ökonomie, Recht und Kom-

munikation und setzt sie in einen ganzheitlichen Kontext: den Lebenszyklus von Immobilien.

Mehr als 80 renommierte Dozenten aus Praxis und Wissenschaft vermitteln in 12 Modulen immobilienwirtschaftliche Kenntnisse sowie rechtliche und technische Grundlagen, die den Absolventen helfen, Gesamtzusammenhänge besser erkennen und beurteilen zu können. Mit einem Aufenthalt an der renommierten University of Aberdeen Business School im Norden Schottlands werden die Studierenden auch auf die internationalen Aspekte einer Karriere im Bau- und Immobilienmanagement vorbereitet.

Nach vier Semestern Lehre, die im Zwei-Wochen-Rhythmus von Donnerstag bis Samstag stattfindet, sowie der Masterarbeit erlangen die Absolventen den international anerkannten Universitätsabschluss zum Master of Science [M.Sc.]. Jedes Semester endet mit Modulprüfungen und einem Abschlusscolloquium, in dem die Ergebnisse der semesterbegleitenden Fallstudien präsentiert werden.

Das ganzheitliche Weiterbildungsstudium REM + CPM verschafft den Studierenden, durch interdisziplinäres Wissen über den Lebenszyklus von Immobilien hinweg, einen Erfahrungsvorsprung. Die vielfältigen Betätigungsfelder, aber auch die unterschiedlichsten



Arbeitgeber bieten interessante Möglichkeiten, neue Wege zu gehen.

Die Entwicklung und Gestaltung eines Masterstudiengangs erfordert Erfahrung und den Willen, diese Erfahrungen mit anderen zu teilen und Wissen weiterzugeben. Es hat viel mit Verantwortung und sozialem Engagement zu tun. Die Unterstützung durch die Dozenten und den Beirat, zu dem Unternehmen wie der Deutsche Verband der Projektmanager, der German Council of Shopping Centers und die aurelis, Bilfinger Berger, Hochtief sowie der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW gehören, ist ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg unseres Studienprogramms.

Die Zukunft ist ein spannendes Abenteuer, sie hält zahlreiche Herausforderungen für jeden

Einzelnen bereit. Berufliche Weiterbildung gehört ebenso dazu wie ein Umdenken in Richtung Werthaltigkeit und nachhaltige Entwicklung.



Prof. Dr.-Ing. Manfred Helms
Fachbereich Bauingenieurwesen
Bergische Universität Wuppertal

1. Semester – Werte entwickeln und bewerten

Modul 0	Grundlagen VWL und BWL
Modul 1	Architektur, Stadt- und Regionalplanung
Modul 2	Projektentwicklung Immobilienbewertung
Modul 3	Immobilienmarketing und Kommunikation

2. Semester – Werte durch optimale Lösungen schaffen

Modul 4	Projektmanagement
Modul 5	Bautechnik
Modul 6	Nachhaltige Gebäude- und Infrastrukturplanung

3. Semester – Werte sichern und steigern

Modul 7	Öffentliches Recht Privates Baurecht
Modul 8	Real Estate Management Facility Management
Modul 9	Real Estate Asset Management
Modul 10	International Business
Modul 11	Baumanagement

4. Semester – Unternehmenswerte schaffen und erhalten

Modul 12	Unternehmensführung Masterarbeit
----------	-------------------------------------

Schwarz auf Weiß

RICS legt Kodex für verantwortliches Facility Management fest.

Das Royal Institute of Chartered Surveyors RICS in London, das an seine Mitglieder höchste Ansprüche stellt und international den besten Ruf genießt, hat erstmalig Leitlinien für das Facility Management FM aufgestellt. Der Kodex für ein angemessenes und verantwortliches Handeln, das sogenannte „White Book“, gilt für alle vom RICS akkreditierten vereidigten Sachverständigen weltweit und soll innerhalb des kommenden Jahres mit weiteren Vertiefungen fortgeschrieben werden. Damit schafft diese Organisation eine Basis, an der andere sich ausrichten können und sollen, ergänzend zu den Vereinbarungen und Standards in den jeweiligen Ländern wie etwa der GEFMA Gesellschaft für Facility Management in Deutschland. Als Definition übernimmt das „White Book“ die Formulierung der europäischen Norm CEN: Facility Management „verbessert und unterstützt die Produktivität einer Organisation durch Bereitstellung aller entsprechenden

Dienste, Infrastruktur u.a., die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlich sind“. Über den engeren Bereich der Objektbewirtschaftung hinaus wird im „White Book“ auf den Mehrwert abgehoben, der für den Besitz durch umsichtiges und integriertes Portfolio-Management zu erzielen ist. Wer von den Empfehlungen des „White Book“ abweicht, muss dies gut begründen können. Im Übrigen sei – dies ein typisch britisch-pragmatischer Ansatz im Gegensatz zu deutschen Verhältnissen, wo es erst eine Norm geben muss, bevor gehandelt wird – der „gesunde Menschenverstand“ anzuwenden!

Das insgesamt nur 36 Seiten starke Papier ist in fünf Segmente gegliedert, die sich in überlappenden Kreisen gegenseitig beeinflussen. Es beginnt mit der „Strategie“, die auf das Engste mit der Auftraggeberseite abzustimmen ist, und setzt sich fort in der „Beschaffung“ und der Zusammenarbeit mit Dienstleistern. Breit ausgeführt sind die Aspekte des Betriebes einschließlich Vertragsmanagement, Finanzmanagement und Umweltmanagement, hier subsumiert auch Risikomanagement und Qualitätssicherung. Sehr knapp fallen noch die Kapitel „Berichtswesen“ sowie „Change Management“ aus. Letzteres sei ein Thema, zu dem in Deutschland ganze Bücher und Dissertationen verfasst würden, wie Torben Bernhold, Lehrbeauftragter an der FH Münster bestätigt. Sein Institut hat gerade mit Micha-

el May, HTW Berlin, das vom Bundesforschungsministerium geförderte Forschungsprojekt „FM-ASSIST – Rechnergestütztes Assistenzsystem für komplexe Entscheidungsprozesse im Facility Management“ abgeschlossen. Er bewertet das „White Book“ als ein für die Lehre interessantes Papier, das Grundlagen anspricht, jedoch für die Umsetzung in die Praxis zu wenig Handreichung gebe. Zudem fehle der Lebenszyklus als übergeordneter Begriff. Grundsätzlich richtig sei jedoch der wertorientierte Ansatz weg von einer reinen Kostenbetrachtung, denn FM leiste einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele insgesamt. Dem kann aus der praktischen Erfahrung heraus Karl Heinz Mair nur beipflichten. Als verantwortlich für die FM-Dienstleistungen von CB Richard Ellis in deutschsprachigen Raum kennt er die sehr komplexen Aufgaben, die etwa mit der Betreuung der Chemischen Werke Leuna oder aller Standorte von Nokia Siemens Network NSN weltweit quasi in Auftraggeberposition verbunden sind. Auf dem Feld der Beschaffung mit entsprechender Qualitätssicherung bei den beauftragten Dienstleistern sei man deshalb bereits sehr viel weiter, als es das „White Book“ beschreibt, andererseits kämen dort die brisanten Fragen der Geheimhaltung wie der Gewährleistung zu kurz. Standardisierungen sind auf dem weiten Feld des FM besonders schwierig, auch auf eine EU-Richtlinie konnte man sich noch nicht verständigen. Um so wichtiger vielleicht der Anstoß des RICS, die komplexen Vorgänge in einfacher Form zu fassen.

Dr. Gudrun Escher
Freie Journalistin

Investition in die Zukunft

EPM Assetis Academy stärkt Bedeutung der Personalentwicklung.



Hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden die Basis für den Erfolg eines Unternehmens. Je besser sie ausgebildet und motiviert sind, desto eher können sie die wachsenden Anforderungen des Marktes und der Kunden erfüllen. Es hat sich gezeigt, dass die Unternehmen am erfolgreichsten sind, die die vielfältigen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter als Kapital begreifen und die Entwicklung dieser Fähigkeiten entsprechend fördern. Investitionen in Mitarbeiter sind also in erster Linie eine Investition in die Zukunft eines Unternehmens.

Aus diesem Verständnis heraus will auch die EPM Assetis mit einer strategischen Personalentwicklung ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für heutige und zukünftige Anforderungen „fit“ machen, vorhandene Potenziale fördern und frühzeitig berufliche Entwicklungsmöglichkeiten inner-

halb des Unternehmens aufzeigen, sei es als Führungskraft oder Fachkraft bzw. Spezialist in einem bestimmten Teilbereich.

Alle dafür vorgesehenen Personalentwicklungsmaßnahmen wurden jetzt in der neu geschaffenen EPM Assetis Academy unter einem Dach gebündelt. Ihre Gründung – offizieller Starttermin der Maßnahmen ist Januar 2010 – unterstreicht den hohen Stellenwert, den die Personalentwicklung innerhalb der EPM Assetis künftig einnimmt. Eine qualifizierte Berufsausbildung sowie gezielte Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden das Fundament der Academy. Ein umfangreiches, speziell auf die Bedürfnisse der EPM Assetis abgestimmtes internes Weiterbildungsprogramm unterstützt die berufliche Entwicklung. Schwerpunkte sind dabei Fachthemen und die Weiterentwicklung methodischer Kompetenzen und Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung.

So werden beispielsweise im Bereich „Objektmanagement“ Themen wie Miet- bzw. Vertragsrecht oder auch Schulungen rund um die Nebenkostenabrechnung angeboten. Bei der Vermittlung methodischer Kompetenzen geht es dagegen um Techniken der Arbeitsorganisation – z.B. Zeitmanagement – oder Techniken zur zielgerichteten Problemlösung. Im Rahmen der Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen. Auf der Agenda stehen hier The-

men wie die Verbesserung von Kommunikationsverhalten oder auch Veränderungs- und Lernbereitschaft. Da das Geschäft der EPM Assetis durch den direkten Kontakt zum Kunden geprägt ist, nimmt der Themenbereich „Kundenmanagement und Serviceverhalten“ bei den Schulungsaktivitäten ebenfalls breiten Raum ein.

Durch verstärkte Berufsausbildung und entsprechende Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen betreibt die EPM Assetis gezielte Nachwuchsförderung. Berufserfahrenen Fachkräften und Spezialisten sowie Teamleitern und Führungskräften stehen zielgruppenspezifische Entwicklungsprogramme offen. Mit der EPM Assetis Academy ist die Grundlage für eine Personalentwicklungsoffensive geschaffen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens bei ihrer beruflichen Entwicklung wirkungsvoll unterstützt.



Bodo Friedrich
Leiter Personalentwicklung
EPM Assetis



Blick vom Hofgarten/Animation: Kö-Bogen



Kö-Bogen – das neue Gesicht der Düsseldorfer City

Im Herzen der Landeshauptstadt bietet sich eine einmalige Gelegenheit zur Stadtgestaltung.



„Das Projekt ist fantastisch und inspirierend. Es entsteht ein Komplex im Herzen einer Stadt. Das ist auch für mich einzigartig. Ich kann im Zusammenspiel von Hofgarten, Oper und Schauspielhaus etwas gestalten. Und zwar ein Stück unvergesslicher Architektur, in der Menschen arbeiten, leben, einkaufen und Spaß haben werden.“ Daniel Libeskind im Gespräch mit Denisa Richters für RP-Online, 18.8.2009.

KÖ-BOGEN: ZAHLEN UND FAKTEN

Architekten: Studio Daniel Libeskind

Bauherr: die developer

Standort: Düsseldorf, Stadtmitte

BGF: ca. 40.000 qm

Zeitlicher Ablauf der Kö-Bogen-Realisierung

Anfang 2009: Wettbewerbsentscheidung

2009: Planungsvorlauf

17.8.2009: Erster Spatenstich

Anfang 2010: Baubeginn (Tunnel, Tiefgarage)

2011 bis 2013: Hochbau, Flächen für den Einzelhandel, Gastronomie, Unternehmen und Wohnen

Sommer 2013: Übergabe der Flächen an den Einzelhandel

Herbst 2013: Fertigstellung und Eröffnung des Kö-Bogens

Die Landeshauptstadt Düsseldorf kann auf einen erfolgreichen Wandel zurückblicken und entwickelt sich auch weiterhin dynamisch. Die Neuordnung von einer ehemals industriell geprägten Stadt zu einem modernen Wirtschaftsstandort mit einer leistungsfähigen, breit aufgestellten Unternehmensstruktur ist gelungen. Die hohen Zuwanderungszahlen und die damit steigende Einwohnerzahl sind Resultate dieser Entwicklung sowie Ergebnis einer zukunftsorientierten Stadtplanung und -entwicklung.

Ein wesentlicher Leitgedanke der Düsseldorfer Stadtentwicklung ist im Sinne des Nachhaltigkeitsgrundsatzes die Verbindung von Tradition und Innovation. Gemeint ist: Der respektvolle Umgang mit der Stadtgeschichte und traditionellen städtischen Strukturen bei gleichzeitiger Berücksichtigung und Verknüpfung von Neuerungen in Architektur und Städtebau. Ein gelungenes Beispiel für diese Symbiose ist das City-Großprojekt „Kö-Bo-

gen“, der den bekannten Einkaufsboulevard „Königsallee“ mit der Parkanlage „Hofgarten“ verbindet und damit bewusst an den historischen Stadtgrundriss anschließt.

Dementsprechend sieht der Entwurf des New Yorker Architekten Daniel Libeskind vor, den Hofgarten gleichsam auf die Fläche des Kö-Bogens zu lenken und insbesondere in der Fassade abzubilden. Es entstehen zwei Baukörper gleicher Bauhöhe mit einer Bruttogeschossfläche von ca. 40.000 qm. Eine bogenförmige Gebäudedekante bildet den Abschluss zum Hofgarten; zugleich wird die Zugänglichkeit des Hofgartens durch eine Passage zwischen den Gebäuden berücksichtigt. Charakteristisch für den Entwurf ist die Fassade aus unterschiedlich großen Glas- und Natursteinelementen, welche dem Gesamtkomplex einen unverwechselbaren, eigenständigen Auftritt verleiht. An den Wasserseiten werden die Fassaden mit diagonalen Schnitten aufgebrochen. Diese Einschnitte wer-

den begrünt und symbolisieren den Zusammenhang mit dem gegenüberliegenden Stadtpark Hofgarten. Die Integration der umliegenden Grünstrukturen ermöglicht zudem optimale Nutzungsbedingungen. Insbesondere im nordöstlichen Gebäudeteil, in Richtung des Stadtparks Hofgarten, profitieren gastronomische Nutzungen von dem einmaligen Ausblick in die Parklandschaft. Neben Gastronomiekonzepten ist für die Nutzung des Kö-Bogens aufgrund der zentralen, erstklassigen Lage eine Kombination aus großflächigen Exklusivshops sowie hochwertigen Büroflächen vorgesehen.

Der Gebäudekomplex trägt die unverwechselbare Architekturhandschrift von Daniel Libeskind und ist zentrales Element der ganzheitlichen, hochwertigen städtebaulichfreiraumplanerischen Neuordnung und Gestaltung des zentralen Düsseldorfer Innenstadtbereichs. Komplettiert wird es durch den städtebaulichen Entwurf von Molestina Architekten und dem integrierten Freiraumkon-

zept von FSWLA Landschaftsarchitekten. Deren Entwurf zeichnet sich durch eine klare Ordnung und Zonierung räumlicher Situationen sowie interessante Sichtbeziehungen aus. Zentrales Element der Planungen ist eine rund 400 Meter lange, dreireihige Platanenallee, die sich mit hohen Aufenthaltsqualitäten als neue Achse von Nord nach Süd spannt.



Dr.-Ing. Gregor Bonin
Beigeordneter für Planen und Bauen der Stadt Düsseldorf



Luftaufnahme/Animation: Kö-Bogen

Es bleibt spannend

Aktuelle Rechtsprechung zum Gewerberaummietrecht.



Sowohl der für die Gewerberaummierte zuständige XII. Zivilsenat des Bundesgerichtshofs als auch mehrere Oberlandesgerichte haben auch in den zurückliegenden Monaten wieder zu zahlreichen interessanten Rechtsfragen des gewerblichen Mietrechts Stellung bezogen. Viele Entscheidungen betreffen die Dauerbrenner Schönheitsreparaturen und Schriftformerfordernis, nicht weniger beachtenswert ist daneben aber z.B. auch die jüngere Rechtsprechung zu Mängeln der Mietsache. Nachstehend habe ich eine kleine Auswahl von meines Erachtens erwähnenswerten obergerichtlichen und höchstrichterlichen Urteilen für Sie als geneigte Leser zusammengestellt.

1. Schönheitsreparaturen

Der BGH hat nunmehr auch für die Gewerberaummierte entschieden, dass die formularvertragliche Vereinbarung starrer Fristen für die Durchführung der auf den Mieter abgewälzten Schönheitsreparaturen diesen unangemessen benachteiligt, und zwar mit der Folge, dass die gesamte Klausel bezüglich der Abwälzung unwirksam ist (BGH, NJW 2008, 3772).

Das Kammergericht Berlin hat das Vorliegen einer unwirksamen starren Fristenklausel angenommen, wenn der Mieter Schönheitsreparaturen innerhalb gewisser Fristen „regelmäßig“ durchzuführen hat (KG, NZM 2008, 643).

Einer Endrenovierungsklausel dergestalt, dass der Mieter bei Vertragsende auf jeden Fall renovieren muss, versagt der BGH die Wirksamkeit auch dann, wenn der Mieter während der Mietzeit nicht zu Schönheitsreparaturen verpflichtet ist (BGH, NJW 2007, 3776). Helfen kann hier wohl nur eine Individualvereinbarung zwischen den Parteien.

Von der Vereinbarung einer sogenannten Quotenabgeltungsklausel rät die Literatur inzwischen überwiegend ab. Auch hier darf jedenfalls kein starrer Fristenplan zugrunde gelegt werden. Eine Quotenabgeltungsklausel auf der Basis einer weichen Schönheitsreparaturverpflichtung müsste so detailliert formuliert sein, dass sie gegebenenfalls zu unübersichtlich, unklar und damit intransparent wird (BGH, NJW 2007, 3632). Der BGH hat eine Klausel, die den Mieter verpflichtet, „angelaufene Renovierungsintervalle zeitanteilig zu entschädigen“, wegen Verstoßes gegen das Transparenzgebot verworfen (BGH, NJW 2008, 1438).

2. Schriftformerfordernis

Das Schriftformerfordernis gem. §§ 578, 550 BGB, wonach ein Mietvertrag für länger als ein Jahr der Schriftform bedarf, greift nach dem BGH bereits dann, wenn das Recht zur ordentlichen Kündigung für längere Zeit als ein Jahr ausge-

schlossen ist (BGH, NJW 2008, 2178; BGH, NJW-RR 2008, 1329).

Für eine Vermietung vom Reißbrett erfordert der BGH eine genaue Beschreibung der Lage der Mietsache im Gesamtobjekt (BGH, NZM 2007, 127). Die Schriftform ist gewahrt, wenn an der Lage nach der Beschreibung im Vertrag und in Zusammenschau mit dem Mietvertrag beigefügten Plänen keine ernsthaften Zweifel bestehen.

Entschieden hat der BGH inzwischen auch, dass die Regelung in einem Mietvertrag, wonach das Mietverhältnis mit der künftigen Übergabe der Mietsache beginnt, zur Wahrung der Schriftform ausreicht, da es dem Grundstückserwerber zuzumuten ist, sich gegebenenfalls beim Verkäufer oder beim Mieter zu erkundigen, wann genau die Übergabe erfolgt ist (BGH, NZM 2007, 443).

Werden zu Mietverträgen mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr Nachträge erstellt, so ist bezüglich der Schriftformwahrung Sorgfalt erforderlich. Der BGH hat neuerlich betont, dass ein Nachtrag zur Schriftformwahrung auf den Ursprungsmietvertrag und alle ergänzenden Urkunden (Nachträge etc.) verweisen muss (BGH, NZM 2008, 482).

Wird die in einem lang laufenden Mietvertrag vorgesehene vierteljährliche Mietzahlung auf eine monatliche umgestellt, ohne dass die Schriftform gewahrt wird, ist das Mietverhältnis nach der Rechtsprechung des BGH gem. §§ 578, 550, 126 BGB vorzeitig kündbar (BGH, NJW 2008, 365).

Strittig ist, ob dann, wenn sich die Parteien im Mietvertrag ausdrücklich verpflichtet haben, dem Schriftformerfordernis nachzukommen, oder wenn der Vertrag eine salvatorische Klausel enthält, das Berufen einer Partei auf den Formwandel treuwidrig ist. Das OLG Rostock hat dies jüngst unter Hinweis darauf, dass § 550 BGB zwingendes Recht ist und nicht zur Disposition der Parteien steht, verneint (OLG Rostock, NJW 2009, 445).

3. Mängel der Mietsache

Dass der Vermieter die Haftung für Anfangsmängel, sogenannte Garantiehafte, im Mietvertrag wirksam ausschließen kann, ist ständige Rechtsprechung des BGH. Das OLG Frankfurt hat diesen Haftungsausschluss im Verhältnis von Vermieter zu Mieter zwar bestätigt, aber darauf hingewiesen, dass damit die Haftung des Grundstücksbesitzers gegenüber einem Arbeitnehmer des Mieters nach § 836 BGB nicht grundsätzlich ausgeschlossen ist (OLG Frankfurt, ZMR 2008, 787).

Vermieter verwenden in Gewerberaummietverträgen häufig eine Klausel, wonach eine Minderung der Miete ausgeschlossen ist, wenn die Nutzung der Mieträume durch Umstände beeinträchtigt wird, die der Vermieter nicht zu vertreten hat, wie z.B. die Beeinträchtigung durch Bauarbeiten in der Nachbarschaft oder Zugangshindernisse wegen U-Bahn-Baus, Verkehrsumleitung und Straßensperrungen. Der BGH hat darin eine unangemessene Benachteiligung des Mieters erkannt und die Klausel deswegen für unwirksam angesehen (BGH, NJW 2008, 2497).

Das Fehlen der erforderlichen behördlichen Genehmigung zur vertragsgemäßen Nut-

zung der Mieträume stellt einen Mangel dar. Eine Formulklausel, die die Haftung des Vermieters auch für den Fall ausschließt, dass die erforderliche behördliche Genehmigung aus Gründen versagt wird, die ausschließlich auf der Beschaffenheit und der Lage des Mietobjekts beruhen, beurteilt der BGH als unwirksam wegen unangemessener Benachteiligung des Mieters (BGH, ZMR 2008, 274).

Aus den vorstehend vorgestellten Entscheidungen wird für Sie vielleicht deutlich, dass die künftige Entwicklung des Gewerberaummietrechts und damit auch die Gestaltung von Gewerberaum-Mietverträgen spannend bleibt; dies zumal der Bundesgerichtshof deutlich gemacht hat, dass es keinen Vertrauensschutz gegen Rechtsprechungsänderungen im Bereich der Inhaltskontrolle von allgemeinen Geschäftsbedingungen gibt (BGH, NJW 2008, 1438).



**Knut Müller
Rechtsanwalt
München**

Impressum

Herausgeber:
EPM Assetis GmbH
Aydin Karaduman (Vorsitzender)
Volkhart Fröhlich
Jürgen F. Heublein

Public Relations:
EPM Assetis GmbH
Andre Zahlten
Olof-Palme-Straße 17
60439 Frankfurt am Main
Fon: +49 (69) 45 00 10-111
Fax: +49 (69) 45 00 10-119
andre.zahlten@epmassetis.de

Redaktion:
logos
Kommunikation und Gestaltung,
Wuppertal

Gestaltung und Herstellung:
logos
Kommunikation und Gestaltung,
Wuppertal
Fon: +49 (202) 248 37-0
Fax: +49 (202) 248 37-10
logos@logos-kommunikation.com
www.logos-kommunikation.com

Produktion:
Staudt Lithographie, Bochum

Verlag:
Verlag Müller + Busmann KG
Hofaue 63
42103 Wuppertal
Fon: +49 (202) 248 36-0
Fax: +49 (202) 248 36-10
mb@mueller-busmann.com
www.mueller-busmann.com

www.epmassetis.de

EPM Assetis Intern

EPM Assetis übernimmt Residential Property Management Geschäft von GE Real Estate Germany

Zum 1. September 2009 hat die EPM Assetis das Residential Property Management Geschäft der GE Real Estate Germany übernommen. Der Geschäftsbetrieb der DITRA Deutsche Immobilien Treuhand und Anlage GmbH mit seinen ca. 65 Mitarbeitern wird als EPM Ditra in die EPM Assetis Gruppe integriert. Zurzeit hat die Gesellschaft ca. 7.000 Wohneinheiten im Management. Strategisch baut die EPM Assetis somit ihre Kompetenz im Property Management von Wohnimmobilien weiter aus.

EPM Assetis erhält Center Management des prestigeträchtigen Shopping Centers Khan Shatyr in Kasachstan

Zum 1. September 2009 wurde die EPM Assetis mit dem Center Management des Khan Shatyr Entertainment und Shopping Centers in der kasachischen Hauptstadt Astana beauftragt. Auftragnehmer und operativ tätige Gesellschaft ist EPM Assetis Türkei. Eigentümer ist die Rixos Gruppe und Coalco Development. Das Khan Shatyr, ein Entwurf von Sir Norman Foster, gilt als neues Wahrzeichen der Stadt. Es hat eine Gesamtfläche von 110.000 qm und eine Verkaufsfläche von 60.000 qm. Auf den insgesamt sechs Stockwerken befinden sich rund 180 Shops, zudem ein 9.000 qm großer Entertainmentbereich, ein Wellness-Spa-Bereich und eine Diskothek. Projektentwickler ist FTG Development. Mit diesem ersten Auftrag in Asien baut die EPM Assetis ihr Auslandsgeschäft weiter aus.

EPM Assetis erhält Property Management Auftrag von Harpen Immobilien

Die EPM Assetis hat sich in einem umfangreichen Ausschreibungsverfahren der Harpen Immobilien GmbH & Co. KG erfolgreich durchsetzen können. Der Auftrag umfasst das „Commercial Portfolio“ mit 66 Objekten und einer Fläche von 315.000 qm sowie 420 Landbanks (unbebaute Grundstücke) mit einer Fläche von 5 Millionen qm. Strategisches Ziel des Eigentümers Harpen ist die Entwicklung des Commercial Portfolios und die Veräußerung der Landbanks. Das vertraglich vereinbarte Leistungsspektrum beinhaltet kaufmännisches und technisches Property Management, Baumanagement, Vermietungsmanagement und Verkaufunterstützung für die Landbanks. Die Übernahme des Portfolios erfolgte zum 1. Oktober 2009.

EPM Assetis erhält Property Management-Auftrag der IVG

IVG will sich zukünftig auf die Kernaktivitäten des Asset Managements fokussieren und hat deshalb entschieden, die Property Management-Aktivitäten im Inland zu Beginn des Jahres 2010 auszulagern. Im Rahmen eines strukturierten und transparenten Bieterverfahrens wurden die EPM Assetis sowie die STRABAG Property and Facility Services für das Property Management des deutschen Immobilienbestandes ausgewählt. Die EPM Assetis wird bundesweit das große Los des Immobilienbestandes der IVG bewirtschaften. Mit einem langfristigen Property Management-Vertrag ist auch die Übernahme der IVG-Mitarbeiter verbunden, die derzeit in diesem Bereich arbeiten.

Herzlichen Glückwunsch!

Wir gratulieren den Gewinnern des EPM Assetis EXPO REAL-Gewinnspiels.

1. Preis: iPod Touch

Andreas Nagel
Deka Immobilien Investment GmbH,
Frankfurt am Main



2. Preis: iPod Classic

Dr. Oliver Bäuml
ZIAG Immobilien AG, Düsseldorf



3. – 5. Preis: iPod Nano 4GB

Agnieszka Sawicki
IFM Asset Management GmbH, Frankfurt a. M.

Heidi Meyer
Adler Real Estate, Hamburg

Claus Herrmann
Angermann Investment Advisory AG, Hamburg



6. – 10. Preis: iPod Shuffle

Dirk Schürmann
Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf

Siegfried Tenner
ECE Projektmanagement GmbH & Co.KG

Dieter Weckmann
Drees & Sommer, Stuttgart

Klaas Ockens
Deutsche Immobilien Chancen AG & Co. KGaA, Frankfurt a. M.

Julian Balck
Engel & Völkers Commercial GmbH,
Mannheim



Die Gewinne werden in den nächsten Tagen per Post zugestellt.