

ZIWP

Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis

Ein wissenschaftliches Journal der EBZ Business School – University of Applied Sciences

In dieser Ausgabe:

SABRINA HOFFMANN, B.SC.; DIPL.-ING. TORSTEN BÖLTING; PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Kooperationsverhalten und Kooperationsmuster in der Wohnungswirtschaft

DR. ROBERT VELTEN

Irrationale Preise, Blasen und Kursstürze: Experimentelle Simulation von Aktien- und Immobilienpreisentwicklungen

LARS HOFFMANN, M.A.

Konzeption einer Sustainability Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten am Beispiel eines Wohnungsunternehmens

KATHARINA WISSER, B.A.

Methoden einer nachhaltigkeitsbezogenen Bewertung von wohnungswirtschaftlichen Maßnahmen im Quartier

PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Fehlende Bilanzierung bei versicherungsförmiger Gestaltung mittelbarer Versorgungsverpflichtungen



Die EBZ BUSINESS SCHOOL ist eine staatlich anerkannte Hochschule in gemeinnütziger Trägerschaft. Träger ist das EBZ, das seit mehr als 50 Jahren erstklassige Bildungsangebote für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft anbietet. Mit der EBZ BUSINESS SCHOOL bietet das Haus nun auch die Möglichkeit zum Studium im Bereich der Immobilienwirtschaft. Die Praxisorientierung garantieren der GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen, der VdW Verband der Wohnungswirtschaft Rheinland Westfalen sowie der BFW Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen.

Die EBZ BUSINESS SCHOOL ist von der FIBAA – Internationale Agentur zur Qualitätssicherung und Akkreditierung von Studiengängen und Institutionen – akkreditiert worden. Standort der EBZ BUSINESS SCHOOL ist das Europäische Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft.

Impressum

ZIWP | Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und Immobilienpraxis
Ein wissenschaftliches Journal der EBZ BUSINESS SCHOOL
– University of Applied Sciences.

ISSN:
2196-6028

Verantwortliche Herausgeber:
EBZ BUSINESS SCHOOL – Prof. Dr. Michael Pannen,
Prof. Dr. Viktor Grinewitschus, Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer,
Prof. Dr. Michael Worzalla

Springorumallee 20
44 795 Bochum
Tel.: +49 234 9447 606 | Fax: +49 234 9447 199
E-Mail: bs@e-b-z.de
Internet: www.ebz-business-school.de

Wissenschaftlicher Beirat:
Prof. Dr. Klaus-Peter Hillebrand, Prof. Dr. Armin Just,
Prof. Dr. Jürgen Kefler, Prof. Dr. Markus Knüfermann,
Prof. Wolfgang Krenz, Prof. Dr. habil. Dr. h.c. Rudolf Müller,
Prof. Dr. Christian E. Ostermann, Prof. Dr. Norbert Raschper,
Prof. Dr. Volker Riebel, Prof. Dr. Philipp Schade, Prof. Dr. Peter Schörner,
Dr. Raphael Spieker, Prof. Dr. Guido Stracke, Prof. Dr. Günter Vornholz.

Schriftleitung:
Dipl. Volkswirt Ulrich Berhorst (v. i. S. d. P.)

Redaktion und Lektorat:
Dipl. Volkswirt Ulrich Berhorst

Layout/Satz:
Baryluk & Lünse, www.barylukluense.de

Druck:
viaprinto, CEWE Stiftung & Co. KGaA
Otto-Hahn-Str. 21, D-48161 Münster

© Copyright 2015 by: EBZ BUSINESS SCHOOL GMBH

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der EBZ Business School GmbH. Hinweis zu §52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne seine Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Editorial

von **Dr. Thomas Hain**, Leitender Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt und Vorsitzender des Vorstandes der Arbeitsgemeinschaft Großer Wohnungsunternehmen (AGW), Frankfurt am Main



Obwohl die Wohnungswirtschaft in vielen Bereichen bereits erhebliche Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leistet, stehen sie meines Erachtens eher am Anfang eines zum Teil tiefgreifenden Prozesses, die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit ganzheitlich zu betrachten und anzugehen. Denn die Bereitstellung von energieeffizientem, generationengerechtem und bezahlbarem Wohnraum für breite Schichten der Bevölkerung ist eine der großen Herausforderungen unserer Zeit. Und: Sie gehört zum klar definierten Kernauftrag von Wohnungsunternehmen. Die Branche stellt sich der Situation und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung als starker Partner von Kommunen und öffentlicher Hand.

Aktuell steht die Wohnungswirtschaft im Schnittpunkt relevanter Einzelthemen der Nachhaltigkeit: Klimawandel, Technisierung, Energieeffizienz, Demografie, Migration, Umweltbelastung, Rohstoffverknappung, Urbanisierung, öffentliche Finanzen und Verschuldung bis hin zu Gesundheitsfragen. Die Aufgaben für die Branche werden zunehmend komplexer: in sozialer Hinsicht analog zur Entwicklung der Gesellschaft, in räumlicher Hinsicht gemäß der wachsenden Disparität zwischen Verdichtungsräumen und strukturschwachen Regionen. Hinzu kommt die Integration von Zukunftsaufgaben wie Klimawandel, Klimaschutz, reduzierter Ressourcenverbrauch sowie die gesellschaftliche Transformation in Richtung postfossile, suffiziente Gesellschaft.

Seit 1990 wurden durch GdW-Unternehmen gut 65 Prozent der Wohnungen im Bestand energetisch modernisiert. Durch die Umstellung der Energieträger, effizientere Brennwertechnik, Dämmung der Gebäude und einem sparsamen Energieverbrauch wurden über 50 Prozent der CO₂-Emissionen eingespart. Noch immer aber müssen über ein Drittel des Bestandes angegangen werden – jedoch in einem kürzeren Zeitraum, unter steigenden Anforderungen, mit höheren Kosten. Energie und Energiewende dominieren daher die tagtägliche Diskussion in der Wohnungswirtschaft.

Wesentliche Aspekte einer nachhaltigen Energieversorgung sind die Einsparung, die effiziente Nutzung und eine erweiterte regenerative Erzeugung von Energie. Fest steht: Das langfristige Ziel der Bundesregierung bis 2050 den Primärenergieverbrauch um mindestens 80 Prozent zu senken, kann ohne diese drei genannten Punkte nicht erreicht werden. Gerade die Wohnungswirtschaft ist prädestiniert, einen wesentlichen Beitrag für die dezentrale Energieversorgung mit regenerativen Energien zu leisten. Ziele des Klimaschutzes lassen sich durch die effiziente Erzeugung von Wärme und Strom in unseren Quartieren mit dem sozialen Ziel einer Stabilisierung der Betriebskosten für die Mieter verbinden.

Im Zuge der Verschärfung der EnEV zum 1. Januar 2016 und der EU-Gebäude-richtlinie, die ab 2021 nur noch den Neubau-Standard »Niedrigstenergiegebäude« vorschreibt, wird es nicht genügen, ausschließlich auf die Dämmung von Einzelgebäuden zu setzen. Der Betrachtungsrahmen muss vom Einzelgebäude auf die Quartiersebene ausgedehnt werden. Nur dort sind Verbundlösun-

gen umsetzbar, die über die reine Senkung des Energiebedarfes hinausgehen. Nahwärmenetze, gespeist durch KWK mit geringem Primärenergiefaktor oder regenerativen Energieträgern ermöglichen wirtschaftlich tragfähige bauliche Lösungen die Gebäudehülle betreffend.

Eine weitere Weichenstellung ist die laufende Novellierung des Gesetzes zur Kraft-Wärme-Kopplung (KWKG). Der Entwurf des Bundeswirtschaftsministeriums sieht Streichungen der KWK-Zulage für dezentral erzeugten, lokal genutzten Strom vor, die EEG-Umlage muss in voller Höhe gezahlt werden. In der Novelle sollte deshalb zwischen Eigenstrom und Mieterstrom differenziert werden und die Förderung von Quartiersversorgungen beibehalten werden.

Weitere steuerliche und regulative Hemmnisse kommen hinzu: Wohnungsunternehmen sind in der Regel von der Gewerbesteuer befreit, wenn sie ausschließlich Vermietung und Verpachtung betreiben. Die Stromerzeugung durch eine Photovoltaik- oder durch Kraft-Wärme-Kopplungsanlage stellt bereits eine gewerbliche Tätigkeit dar, was zur Versagung des Steuervorteils führt. Dies betrifft auch den Stromverkauf an Mieter. Dabei ist zu bedenken: Durch Mieterstromlösungen auf Quartiersebene können Klimaschutzziele mit wirtschaftlichen Vorteilen für die Mieter direkt verknüpft werden. Auch volkswirtschaftlich gesehen ist die lokale, auf der untersten Stromnetzebene, organisierte dezentrale Erzeugung, Verteilung und Nutzung die effektivste und kosteneffizienteste Lösung, denn sie minimiert Kosten für den Ausbau von Stromtrassen und Speicherung.

Die Wohnungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen in Bezug auf ihre Bestände und den Neubau durch die energetischen Anforderungen, die demographische Entwicklung und den aktuellen Zustrom von Menschen nach Deutschland. Daher ist das Thema Nachhaltigkeit – über die Energiethemen hinaus – langfristig von hoher Bedeutung. In logischer Konsequenz haben AGW und GdW und der Rat für Nachhaltige Entwicklung im September 2014 als Erste in Deutschland den Nachhaltigkeitskodex um branchenspezifische Anforderungen ergänzt. Die Unternehmensgruppe Nassauische Heimstätte/Wohnstadt hat auf dieser Basis und anhand der internationalen GRI G4 Kriterien eine systematische Bestandsaufnahme unternommen. Wesentliche Aspekte wurden definiert und im Dialog mit Vertretern der Mieter, der Mitarbeiter, Kreditgebern und Eigentümern abgeglichen. Darauf aufbauend wurde ein Managementsystem entwickelt und implementiert, das die wesentlichen Arbeitsschwerpunkte der kommenden Jahre definiert, und im Juli ein erster Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Dr. Thomas Hain

Inhalt

3 Editorial

7 Artikel

Management und Organisation

7 Kooperationsverhalten und Kooperationsmuster in der Wohnungswirtschaft: Ziele, Organisation und Bedeutung von horizontalen Kooperationen jenseits verbandlicher Organisation innerhalb der Wohnungswirtschaft in Deutschland – ein Einblick

SABRINA HOFFMANN, B.SC.; DIPL.-ING. TORSTEN BÖLTING; PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Es wird die Frage nach dem Kooperationsverhalten zwischen Wohnungsunternehmen jenseits der verbandlichen Ebene aufgegriffen. Deutlich wird vor allem, dass die Kooperationen innerhalb der Branche als sehr bedeutend für die Zukunft eingeschätzt werden.

21 Irrationale Preise, Blasen und Kursstürze: Experimentelle Simulation von Aktien- und Immobilienpreisentwicklungen

DR. ROBERT VELTEN

Preisblasen bei Vermögenswerten sind Risiko und Chance zugleich. Experimentelle Simulationen zeigen auf, welche Fähigkeiten Marktteilnehmern helfen, mit Preisblasen umzugehen.

Nachhaltigkeitsmanagement, -zertifizierung und -kommunikation

34 Konzeption einer Sustainability Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten am Beispiel eines Wohnungsunternehmens

LARS HOFFMANN, M.A.

Die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Umweltqualität und sozialer Verantwortung steht als zentrales Handlungserfordernis im Fokus der Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Ein wichtiges Hilfsmittel, diese Balance zu erreichen, stellt eine Sustainable Balanced Scorecard dar.

53 Methoden einer nachhaltigkeitsbezogenen Bewertung von wohnungswirtschaftlichen Maßnahmen im Quartier

KATHARINA WISSER, B.A.

Methoden der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bewertung immobilienwirtschaftlicher Maßnahmen im Quartier verfolgen das Ziel, den monetären Wert von Nachhaltigkeitsprojekten aus Nutzerperspektive aufzuzeigen, um so Investitionsentscheidungen zu unterstützen.

**63 Fehlende Bilanzierung bei versicherungsförmiger Gestaltung mittelbarer
Versorgungsverpflichtungen**

PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Die betriebliche Altersversorgung gewinnt in Deutschland weiter an Bedeutung. Mit der aktuellen Niedrigzinsphase und hieraus resultierenden Anpassungen der Versicherer können aber bilanzielle Unterdeckungen im Falle fehlender Pensionsrückstellungen entstehen.

70 EBZ Business School – Intern

Management und Organisation

SABRINA HOFFMANN B.SC.; DIPL.-ING. TORSTEN BÖLTING; PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Kooperationsverhalten und Kooperationsmuster in der Wohnungswirtschaft

Ziele, Organisation und Bedeutung von horizontalen Kooperationen jenseits verbandlicher Organisation innerhalb der Wohnungswirtschaft in Deutschland – ein Einblick

Kooperationen gewinnen innerhalb der Wohnungswirtschaft immer mehr an Bedeutung. Sie werden häufig als Lösungen für die komplexen Herausforderungen durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel genannt. Kooperationen sind jedoch in verschiedenster Art denkbar. In der Diskussion rund um die Kooperationen bleibt jedoch offen, wie häufig und intensiv bereits kooperiert wird. Wer kooperiert mit wem und zu welchen Themen? Gibt es hierbei besondere Organisationsstrukturen? Diese kurze Studie greift die Frage nach dem Kooperationsverhalten zwischen Wohnungsunternehmen jenseits der verbandlichen Ebene auf. Deutlich wird vor allem, dass die Kooperationen innerhalb der Branche als sehr bedeutend für die Zukunft eingeschätzt werden.

Sabrina Hoffmann, B.Sc. Raumplanung

wiss. Mitarbeiterin des InWIS –
Institut für Wohnungswesen,
Immobilienwirtschaft, Stadt- und
Regionalentwicklung

Kontakt:
sabrina.hoffmann@inwis.de



Dipl.-Ing. Raumplanung Torsten Bölting

Stadtplaner AKNW, Geschäftsführer
des InWIS – Institut für Wohnungs-
wesen, Immobilienwirtschaft, Stadt-
und Regionalentwicklung

Kontakt:
torsten.boelting@inwis.de



Prof. Dr. Philipp Schade

Professur für Mathematik, Statistik
und Wirtschaftsinformatik EBZ Busi-
ness School – University of Applied
Sciences

Kontakt: p.schade@ebz-bs.de



1 Einleitung

Kooperation in der Wohnungswirtschaft – das ist mittlerweile fast ein geflügeltes Wort. Seit vielen Jahren gibt es immer wieder Diskussionen darum – z. B. auf Branchenveranstaltungen (vgl. VdW Rheinland-Westfalen 2004) und auch aktuellen Kongressen (z. B. am 15. September 2015: »Zusammenhalt im Veedel – Fachtagung zu Kooperationsperspektiven für die Wohnungswirtschaft« der FH Köln mit Kooperationspartnern in Köln). Dabei stehen häufig Fragen im Mittelpunkt, mit wem und warum Wohnungsunternehmen zu welchen Themen kooperieren könnten oder sollten und wie das konkret in der Praxis funktioniert oder funktionieren könnte. Ein wissenschaftlicher Diskurs zur Kooperation – speziell innerhalb der Wohnungswirtschaft – ist allerdings bislang in größerem Umfang unterblieben. Auch hier gibt es Veröffentlichungen, die sich auf spezielle Fragestellungen beziehen. Beispielsweise hat sich David Wilde (vgl. Wilde 2014) aus Sicht des genossenschaftlichen Managements mit der Zusammenarbeit von Genossenschaften und sozialen Dienstleistern auseinandergesetzt. Ebenfalls hat Peter Fehr bereits 2000 eine Studie zu wohnbegleitenden Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft vorgelegt (vgl. Fehr 2000), die häufig im Wege von Kooperationen erbracht werden. Bettina Schlelein hingegen hat sich explizit mit Kooperationspotenzialen von Genossenschaften auseinandergesetzt (vgl. Schlelein 2007). Insgesamt zeigt ein Überblick, dass beim Stichwort »Kooperation« zumeist die »vertikale« Kooperation zwischen einem Wohnungsunternehmen und mehreren Partnern aus anderen Branchen im Zentrum steht. Hier geht es im Wesentlichen um die Erweiterung des Leistungsspektrums (vgl. z. B. Fehr 2000) des Wohnungsunternehmens: Leistungen, die es selbst nicht erbringen kann oder – z. B. als Ergebnis einer Outsourcingentscheidung – will, werden von Kooperationspartnern erbracht. Die Themen in diesem Kontext sind vielfältig: So kooperieren Wohnungsunternehmen mit Studentenwerken zur Bereitstellung günstigen Wohnraums

(vgl. Deutsches Studentenwerk 2015) oder mit unterschiedlichen Akteuren zu altengerechten oder gemeinschaftlichen Wohnformen (vgl. z. B. Witthaus/Dymarz/Borchard 2012).

Die (freiwillige) Kooperation zwischen Wohnungsunternehmen außerhalb verbandlicher Ebenen hingegen spielt – außer in der bereits genannten Veröffentlichung von Schlelein, die sich allerdings speziell auf Genossenschaften konzentriert – in der wissenschaftlichen Literatur kaum eine Rolle. Wenig ist bekannt über den Umfang entsprechender Kooperationen, die dort behandelten Themen und die Motivation von Unternehmen, entsprechende Kooperationen einzugehen (oder eben nicht).

Die kurze Studie, die diesem Aufsatz zugrunde liegt, zielt daher vor allem darauf ab,

- einen ersten Überblick zum Kooperationsverhalten innerhalb der Wohnungswirtschaft in Deutschland zu erarbeiten,
- zu ermitteln, was für Unternehmen kooperieren bzw. welche Faktoren eine Kooperationsbereitschaft begünstigen könnten,
- welche Motive bei der Kooperation eine Rolle spielen und zu welchen Themen kooperativ gearbeitet wird sowie ergänzend,
- wie die kooperierenden Unternehmen die Kooperationen bewerten.

Für die Studie wurde eine Online-Befragung der Wohnungsunternehmen des GdW durchgeführt und mit eigenen Erkenntnissen aus der Praxis abgeglichen.

1.1 Methodik

Zur Bearbeitung der o. g. Fragestellungen wurde eine standardisierte Befragung unter Wohnungsunternehmen in Deutschland durchgeführt. Hierzu wurde ein Fragebogen mit insgesamt 18 Fragenkomplexen zu folgenden Themen entwickelt:

- Kooperationstätigkeit insgesamt (Charakterisierung der unterschiedlichen Kooperationen hinsichtlich Größe, Kooperationspartnern, Kooperations Themen und Methoden, die in der Kooperation zum Einsatz kommen),
- Spezielle Kooperation (bezogen auf eine auszuwählende Kooperation; z. B. wurden Themen und die Genese der Kooperation sowie die Verfasstheit konkreter abgefragt).

Die Befragung wurde mithilfe eines Online-Befragungstools umgesetzt (und sollte bei den befragten Personen ca. zwischen 20 und 30 Minuten Bearbei-

tungszeit erfordern). In der Regel wurden geschlossene Fragen verwendet mit mehreren Antwortmöglichkeiten; z. T. waren hier Mehrfachnennungen möglich (z. B. bei Kooperationsthemen, Zielen und Methoden). Zudem gab es jeweils bezogen auf die einzelnen Fragen die Möglichkeit, nicht-genannte Themen o. Ä. frei zu benennen (»Sonstiges, und zwar...«) sowie die Option, »keine Angabe« zu wählen.

Angeschrieben wurden Vorstände und Geschäftsführer von insgesamt rd. 700 Wohnungsunternehmen in Deutschland (dies sind die »aktiven« Unternehmen; also solche, die sich laut Erfahrungen des GdW Bundesverbandes der Wohnungs- und Immobilienunternehmen an entsprechenden Mailings beteiligen bzw. einer entsprechenden Zusendung von Informationen zugestimmt hatten). Das Anschreiben wurde vom Autorenteam verfasst und durch den GdW mit dem Link auf die Befragung versandt. Im März und April bestand die Möglichkeit, an der Befragung teilzunehmen. Im Befragungszeitraum wurde auch ein Reminder per Mail an den Verteiler verschickt. Im Fragebogen war die Möglichkeit aufgeführt, bei Rückfragen die Autoren zu kontaktieren; davon wurde allerdings nicht Gebrauch gemacht.

Lediglich 39 Unternehmen haben an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 5,6% entspricht. Damit ermöglichen die Ergebnisse keinen wirklich repräsentativen Überblick. Trotzdem wird eine große Bandbreite an unterschiedlichen Wohnungsunternehmen (z. B. hinsichtlich Größe und Marktumfeld) abgebildet; lediglich kleine Unternehmen sind signifikant unterrepräsentiert. Ein Grund für die geringe Teilnahme mag der Abstraktionsgrad des Themas insgesamt sein. Wie schon eingangs erläutert, spielt das Thema Kooperation in der Branche vor allem eine Rolle mit Blick auf konkrete Anwendungsbeispiele, weniger vor dem Hintergrund einer theoriegeleiteten Auseinandersetzung mit dem Phänomen. Zudem wird die Kooperation als solche möglicherweise gar nicht als Phänomen isoliert verstanden, da es den jeweiligen Unternehmen eben viel stärker um das jeweils (kooperativ) behandelte Thema oder die entsprechende Aufgabe bzw. Aufgabenteilung geht, wofür die Unternehmen – ggf. sehr pragmatisch – mit Partnern eine kooperative Aktionsbasis gefunden haben. Diese Erklärungsansätze sind allerdings spekulativ; es wären weitere Untersuchungen (z. B. mithilfe von Experteninterviews o. Ä.) notwendig, um die Gründe konkreter zu analysieren. Dies konnte jedoch im Rahmen dieser Studie zunächst nicht umgesetzt werden.

Insgesamt erlauben die Ergebnisse aber dennoch einen zumindest indikativen Einblick in das Kooperationsverhalten innerhalb der Branche und können so-

mit mindestens dabei helfen, Forschungsansätze für künftige Vorhaben konkreter zu fassen. Aus diesem Grund haben wir uns entschlossen, die Ergebnisse trotz der zunächst geringen Rücklaufzahlen zu veröffentlichen.

1.2 Theoretischer Hintergrund

Das Thema »Kooperation« hat im Kontext der Institutionenforschung und der Institutionenökonomik wie auch in der Organisationstheorie eine recht lange Tradition. Dabei werden die Begriffe »Kooperation« und »Netzwerk« durchaus vermengt, wenngleich der erste Begriff eher aus dem Spektrum der Institutionenökonomik stammt, der zweitgenannte hingegen eher in der Steuerungs- und Governance-Diskussion fußt (vgl. u. a. Williamson 1991, zitiert nach Jansen/Wald 2007b, S. 97 und Powell 1990, zitiert nach Kappelhoff 1999, S. 25). In Abhängigkeit der Ausrichtung des jeweiligen Forschungsansatzes kam dabei ein breites theoretisches Spektrum zum Einsatz (vgl. u. a. Burrell/Morgan 1979, S. 30, zitiert nach Sydow 2005, S. 225), das allerdings bislang (noch) nicht zu der einen umfassenden Kooperationstheorie führte. So wundert es nicht, dass z. B. Kappelhoff mit Granovetter (Kappelhoff 2000, S. 40) noch 2000 zu dem Schluss kommt, dass eine »Theorielücke« in der Netzwerkforschung bestünde. Auch Sydow (Sydow 2005, S. 234 f.) erklärt, dass nach wie vor kaum ein einzelner Ansatz ausreicht, um die Mechanismen von Kooperationen hinreichend zu erklären.

Einige grundlegende Merkmale von Kooperationen lassen sich hingegen zusammentragen. Kooperationen gelten als

- zweckgebundene Formen der Interaktion zwischen selbständigen Akteuren (vgl. Jansen/Wald 2007b, S. 93),
- flexible Konstruktionen, die autonome Reaktionen der Akteure anders als in hierarchischen Ordnungen erlauben (vgl. Jansen/Wald 2007b, S. 97),
- rechtlich und wirtschaftlich selbständige (vgl. Ebertz 2006, S. 12) und zudem
- in der Regel freiwillige Konstruktionen (vgl. Ebertz 2006, S. 13).

Dabei werden durchaus unterschiedliche Kooperationsformen oder Kooperations-Settings in Bezug auf die erkennbaren Markt-Mechanismen benannt (vgl. z. B. Schmitz-Herscheidt 1981, S. 62). Denkbar sind vertikale Kooperationen (wenn etwa ein Lieferanten-Kunden-Verhältnis besteht, wie z. B. im Zusammenhang mit dem Prinzipal-Agenten-Ansatz diskutiert; vgl. hierzu u. a. Sydow 2005, S. 172) oder auch horizontale Kooperationen (dann auch, wenn ggf. Kon-

kurrenz zwischen den Akteuren besteht; siehe hierzu auch Legel/Kupke 2007, S. 63). In diesem Aufsatz konzentrieren wir uns auf die »horizontalen« Kooperationen. Ebenfalls wird weiter differenziert u. a. nach dem formellen Charakter, den die Kooperationen haben. Ebertz unterscheidet z. B. strategische Allianzen, die meist vertraglich vereinbart sind, Joint Ventures, die mit der Institutionalisierung als eigenes Unternehmen als stark formalisierte Kooperationsform gelten können, meist vertraglich begründete Franchising-Kooperationen, wo bestimmte Leistungen oder Materialien zur Verfügung gestellt werden und Unternehmensnetzwerke. Ebenfalls führt er Genossenschaften als eigenständige Kooperationsform an (Ebertz 2006, S. 42 f.).

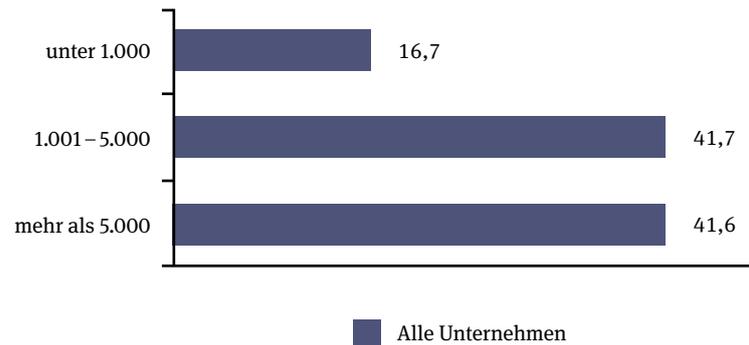
Ebenso sind unterschiedliche Motive für Kooperationen diskutiert worden, z. B. Kostenvorteile, Zeitvorteile, Risikovorteile, Zugang zu Ressourcen, marktstrategische Vorteile oder auch weitere (vgl. Ebertz 2006, S. 79 f.). Im Wesentlichen lässt sich das grundlegende Motiv zur Kooperation allerdings erkennen in dem Bestreben, Effekte sozialer Einbettung, das sogenannte Sozialkapital zu aktivieren und zu nutzen (vgl. Jansen/Wald 2007a, S. 189). Dies geschieht durch das Erkennen und die Nutzung von Netzwerkeffekten, wie sie u. a. Coleman beschreibt (Coleman 1991).

2 Ergebnisse/Erkenntnisse

Der nachfolgende Abschnitt befasst sich mit den Ergebnissen der Studie. Nachdem zunächst im Rahmen einer deskriptiven Betrachtung die Rückläufer der Befragung untersucht werden, charakterisiert der nachfolgende Unterabschnitt den Begriff der »Kooperation« anhand der erhobenen Daten. Ein letzter Unterabschnitt bewertet darauf aufbauend die Kooperationen.

2.1 Grundlegender Überblick – wer hat geantwortet?

An der Befragung haben ausschließlich Unternehmen teilgenommen, die in den Landesverbänden des Dachverbandes GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. organisiert sind. Der Dachverband GdW repräsentiert ca. 3.000 Wohnungsunternehmen und -genossenschaften (vgl. GdW 2013, S. 10). Die befragten Wohnungsunternehmen weisen unterschiedliche Strukturen auf (vgl. Abb. 1). Mit jeweils ca. 42% haben sich mittelgroße Wohnungsunternehmen mit Wohneinheiten (WE) zwischen 1.000 und 5.000 sowie große Wohnungsunternehmen mit über 5.000 WE beteiligt. Klei-

Abb. 1: Anteil der Teilnehmer nach Wohneinheiten (Angaben in Prozent)

ne und mittlere Wohnungsunternehmen mit weniger als 1.000 WE sind hingegen mit 17% unterrepräsentiert. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund zu beachten, dass gerade kleinen Wohnungsunternehmen ein großes Potenzial in Bezug auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperationen zugeschrieben wird (vgl. GdW 2012, S.79). Die geringe Beteiligung von mittleren und kleinen Unternehmen kann unterschiedliche Gründe haben. Beispielsweise können fehlende personelle Ressourcen für derartige Befragungen, eine geringe Beteiligung an Kooperationen auf horizontaler Ebene oder eben auch das bereits beschriebene fehlende Verständnis über Kooperationen als abstraktes Phänomen eine Rolle spielen.

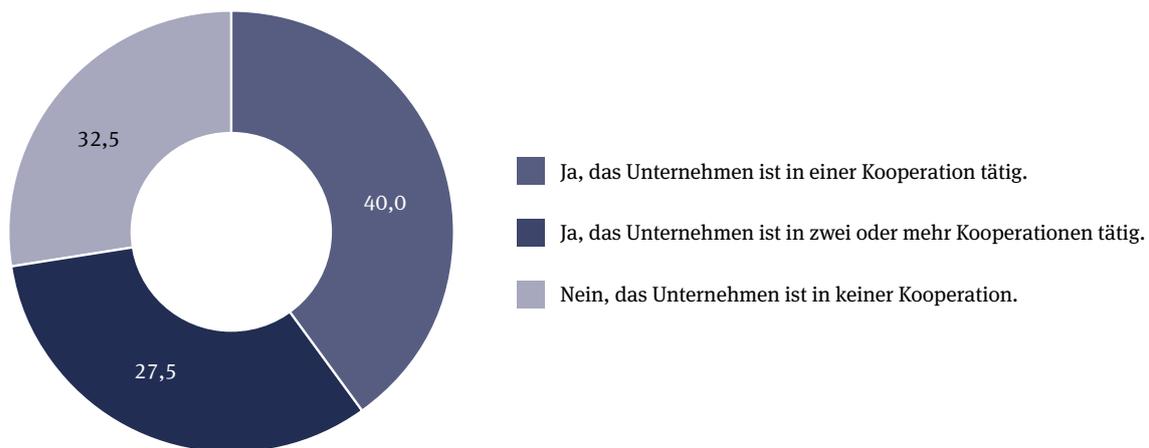
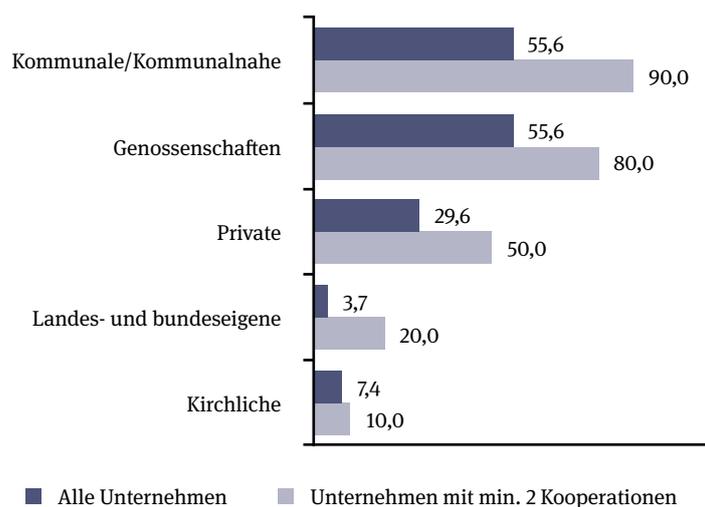
Neben den verschiedenen Unternehmensgrößen sind die befragten Unternehmen in unterschiedlichen Städten angesiedelt, die verschiedene Wohnungsmärkte, regionale Verflechtungen und damit unterschiedliche Herausforderungen für die Unternehmen mit sich bringen (vgl. BBSR 2010, S.6). Die Wohnungsunternehmen sind zu ca. 18% in Kleinstädten (<20.000 EW), zu ca. 54% in kleinen und großen Mittelstädten (20.000 bis 500.000 EW) sowie zu ca. 20% in Großstädten (>500.000 EW) angesiedelt. Die Leerstandsquote liegt bei etwas über der Hälfte der Wohnungsunternehmen (52,6%) zwischen 5% und mehr, bei knapp einem Drittel (31,6%) zwischen 2% bis unter 5% und bei 15,8% unter 2%. Der Anteil der öffentlich geförderten Wohnungen liegt jeweils zu etwa einem Fünftel (21,1%) bei 0%, bis zu 10% sowie 10% bis unter 20%. Etwa ein Zehntel der Unternehmen weisen von 20% bis unter 30% und mehr als ein Viertel (26,3%) der Unternehmen sogar 30% und mehr geförderte Wohnungen auf. Die Struktur der befragten Wohnungsunternehmen sowie die verschiedenen Wohnungsmärkte, in denen die Unternehmen agieren, spiegeln (trotz der geringen Rücklaufquote) eine große Bandbreite in Deutschland wider.

2.2 Wie kooperiert die Wohnungswirtschaft untereinander?

Die Kooperationsaktivitäten der befragten Wohnungsunternehmen sind unterschiedlich (vgl. Abb.2). Etwas unter einem Drittel der Unternehmen sind in zwei oder mehr Kooperationen, 40% in einer und weniger als ein Drittel der Unternehmen ist in keiner Kooperation mit anderen Wohnungsunternehmen tätig.

Bei der Betrachtung der Unternehmensgröße fällt auf, dass mit steigender Größe auch die Kooperationshäufigkeit mit anderen Wohnungsunternehmen zunimmt. Von insgesamt 27,5% Unternehmen, die in mehreren Kooperationen aktiv sind, sind 16,7% kleine, 28,6% mittelgroße und 35,7% große Unternehmen. Einzelne Unternehmen haben hierzu keine Angaben gemacht. Die Gründe für das aktivere Kooperationsverhalten von großen und mittleren Wohnungsunternehmen wurden innerhalb dieser Befragung nicht untersucht. Ein Grund hierfür kann die Heterogenität der unterschiedlichen Wohnungsmärkte sein, da sich daraus unterschiedliche Herausforderungen ergeben können. Ein weiterer Grund könnten die größeren personellen Ressourcen von großen und mittleren Unternehmen sein. Denn die Aufgaben, die durch die Kooperationen anfallen, müssen parallel zum Tagesgeschäft erbracht werden und stellen für kleine Unternehmen mit weniger Personal eine höhere bzw. zusätzliche Belastung dar (vgl. BMWA 2003, S.7). Kooperation ist insofern auch »Arbeit« – sie führt nicht automatisch zu einem »Weniger« an Arbeit und Aufwand.

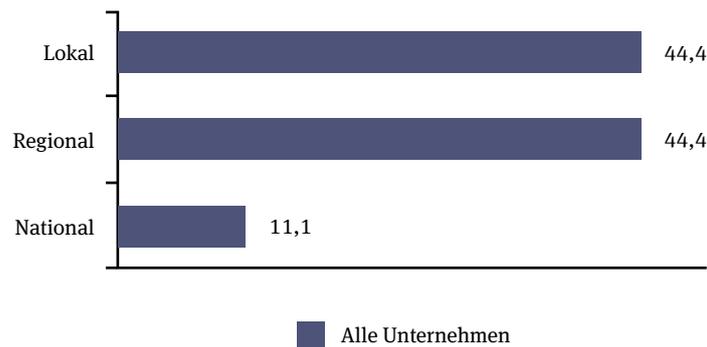
Bei der Frage, welche Arten von Wohnungsunternehmen bzw. welche Rechtsformen die Unternehmen vorweisen, zeigt sich, dass mit 55,6% Genossenschaften und kommunale Wohnungsunternehmen, 29,6% private Unternehmen, 7,4% kirchliche und 3,7% landes-

Abb. 2: **Kooperationsaktivitäten der Wohnungsunternehmen** (Angaben in Prozent)Abb. 3: **Arten von Wohnungsunternehmen in Kooperationen** (Angaben in Prozent)

und bundeseigene Unternehmen in den Kooperationen aktiv sind. Bei Unternehmen, die in min. zwei oder mehr Kooperationen tätig sind, stellt sich dies allerdings etwas anders dar. In 90% der Fälle handelt es sich um kommunale Wohnungsunternehmen, in 80% um Genossenschaften, in 50% um private Wohnungsunternehmen, in 20% um landes- bzw. bundeseigene und in 10% um kirchliche Wohnungsunternehmen (vgl. Abb. 3). Hierbei ist zu beachten, dass in diesem Zusammenhang Mehrfachnennungen zulässig waren. Trotz des hohen Anteils an Genossenschaften im GdW (66%), sind kommunal(nah)e Wohnungsunternehmen, die im GdW in verhältnismäßig geringerer Zahl (26%) vertreten sind, mit 90% am häufigsten in den genannten Kooperationen tätig. Die Gründe für das aktivere Kooperationsverhalten von kommunalen Wohnungsunternehmen aber auch Ge-

nossenschaften mit anderen Wohnungsunternehmen können evtl. darin liegen, dass diese Unternehmen wichtige Partner für die Stadtentwicklung darstellen (vgl. Kiepe 2007, S. 46; vgl. König 2007, S. 240), die Unternehmen eine andere Strategie im Sinne ihrer Unternehmensphilosophie verfolgen oder auch weniger als Konkurrenten auf dem Markt angesehen werden. Gesicherte Erkenntnisse hierzu lassen sich jedoch aus den vorliegenden Ergebnissen nicht ableiten; hierzu wären weitere Arbeiten erforderlich.

Neben der Rechtsform und dem institutionellen Hintergrund spielt auch die Größe des Unternehmens eine Rolle bezüglich der Kooperationspartner. Große Unternehmen mit über 5.000 WE arbeiten, abgesehen von der Kooperationshäufigkeit, sowohl mit Genossenschaften als auch mit kommunalen Wohnungs-

Abb. 4: Räumlicher Zusammenhang der Kooperationspartner (Angaben in Prozent)

unternehmen ähnlich häufig zusammen. Hingegen kooperieren kleine Wohnungsunternehmen in 75% der Fälle mit Wohnungsgenossenschaften.

Der räumliche Zusammenhang der Kooperationen konzentriert sich mit jeweils 44,4% vorwiegend auf die lokale oder regionale Ebene (vgl. Abb. 4). Lediglich 11% der Kooperationen finden auf nationaler Ebene statt. Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen auf nationaler Ebene kommen demnach weniger Bedeutung zu und spielen für kleine Wohnungsunternehmen praktisch keine Rolle. Die Ausdifferenzierung der regionalen Wohnungsmärkte führt zu einer sehr geringen Vergleichbarkeit der Voraussetzungen und damit auch der Herausforderungen für Wohnungsunternehmen auf Bundesebene (vgl. BBSR 2012, S. 5), weshalb Kooperationen, zumindest so sie sich mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen sollen, auf nationaler Ebene wenig handhabbar erscheinen bzw. wenn es entsprechende Themen gibt, sind hier die Verbände (Regionalverbände aber auch der GdW als Bundesverband) bereits gut aufgestellte Akteure, die eine redundante Kooperation nicht erforderlich machen. Zudem bringt die räumliche Nähe zwischen Kooperationspartnern Kosten- und Zeitvorteile mit sich. Mit steigender räumlicher Distanz nehmen auch Reisekosten und -zeit für Abstimmungstreffen mit den Kooperationspartnern zu (vgl. BMWA 2003, S. 61). Des Weiteren kann die räumliche Nähe an sich Kooperationspartner hervorbringen, da sich ggf. mehr Berührungspunkte bieten. Durch gemeinsam besuchte Veranstaltungen oder ggf. auch durch konkrete Projekte lernen sich die Kooperationspartner kennen und entwickeln gemeinsam neue Ideen für Kooperationen.

Die Initiative zur Bildung einer Kooperation geht in 73,1% der Fälle von der Geschäftsführung aus und zu 69,2% durch die Abteilungs- bzw. Bereichsleitung (Mehrfachnennungen möglich). Seltener initiieren

die erweiterte Geschäftsführung oder die operative Ebene Kooperationen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass insbesondere kleinere Wohnungsunternehmen häufig gar nicht über entsprechend ausdifferenzierte Hierarchien (Stichwort: erweiterte Geschäftsführung/Stabsstellen) verfügen.

Die grundlegenden Organisationsformen der Kooperationen sind sehr unterschiedlich. Hierbei ist zwischen einer informellen und formellen Form zu unterscheiden. Einige Kooperationen setzen auf die Kombination zwischen formellen und informellen Vereinbarungen. Dabei werden in 37% der Fälle mündliche Absprachen getroffen (Mehrfachnennungen waren möglich). Fast alle Unternehmen (92,5%) haben angegeben, dass sie formelle Regelungen in Form von schriftlichen Verträgen, der Gründung eines Vereins sowie der Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft verwenden. Dabei wird mit 44,4% häufiger auf die formelle Regelung in einem schriftlichen Vertrag bzw. einer Kooperationsvereinbarung zurückgegriffen. Dies ist vor allem bei großen Unternehmen der Fall. Die großen Unternehmen, die in mehreren Kooperationen tätig sind, regeln Kooperationen grundsätzlich mit schriftlichen Verträgen und ergänzen diese durch mündliche, informelle Absprachen. Hingegen sehen die kleinen Wohnungsunternehmen von vertraglichen Vereinbarungen in Form von schriftlichen Verträgen bzw. Kooperationsvereinbarungen eher ab, sie treffen am häufigsten informelle Regelungen und/oder gründen Vereine sowie Gesellschaften. Neben den unterschiedlichen Organisationsformen, abhängig von der Unternehmensgröße, haben auch die Ziele, die eine Kooperation verfolgt, einen Einfluss auf die Organisationsform einer Kooperation. Gerade Ziele, die auf die Optimierung der internen Managementprozesse, der Steigerung des Know-hows und der Performance des Unternehmens ausgerichtet sind, werden häufiger informell geregelt. Hingegen werden Kooperationen, die sich den Wis-

senstransfer in unterschiedlichen Bereichen zum Ziel gesetzt haben, vermehrt als Verein organisiert. Geht es jedoch vielmehr darum, die Wettbewerbsfähigkeit durch Größenvorteile zu steigern, wird zumeist (66,7%) eine gemeinsame Gesellschaft gegründet.

Die unterschiedliche Nutzung von formellen und informellen Organisationsformen bei der Kooperation von kleinen, mittelgroßen und großen Wohnungsunternehmen lässt darauf schließen, dass mittlere und große Unternehmen ihre Autonomie nicht zugunsten einer Kooperation verlieren wollen. Ein möglicher Grund ist, dass sie bereits Größenvorteile (zumindest im Vergleich zu kleinen Unternehmen) nutzen können. Zudem kann die Gründung einer neuen Gesellschaft oder eines Vereins in einem großen Unternehmen aufgrund komplexer Gremien und Strukturen schwieriger zu realisieren sein, als in einem kleinen Wohnungsunternehmen.

Bei der Betrachtung von einzelnen Fallbeispielen fällt auf, dass die Kooperationen auf horizontaler Ebene sowohl zeitlich begrenzt als auch auf Dauer angelegt werden. Der Ursprung bzw. Ausgangspunkt zur Entstehung der Kooperation, den die Unterneh-

men ebenfalls für eine ausgewählte Kooperation angegeben haben, bildet in den häufigsten Fällen ein gemeinsames Projekt, gefolgt von einer anderen Kooperation, in der sich die Partner kennengelernt haben, und schließlich eine gemeinsame Veranstaltung. Die Anzahl der Kooperationspartner reichen von zwei bis 15 Unternehmen. Sie werden oftmals durch ein beteiligtes oder abwechselnd durch die beteiligten Unternehmen organisiert. Nur in 25% der ausgewählten Fallbeispiele wurde ein externer Kooperations-Manager beauftragt. Dies sind jedoch nur mittelgroße und große Unternehmen, die eine derartige Dienstleistung in Anspruch nehmen. Die Kooperationen finden in den Fallbeispielen vorwiegend auf der Ebene der Geschäftsführungen/Vorständen und weniger auf operativer Ebene statt.

2.3 Ziele, Inhalte und Bewertung der Kooperationen

Unternehmen kooperieren, um (für sich selbst) positive Effekte zu erzielen. Hierzu setzen sich die Kooperationspartner gemeinsame Ziele. Die Ziele der Kooperationspartner sollten möglichst deckungsgleich und

Abb. 5: **Ziele der Kooperationen** (Angaben in Prozent)

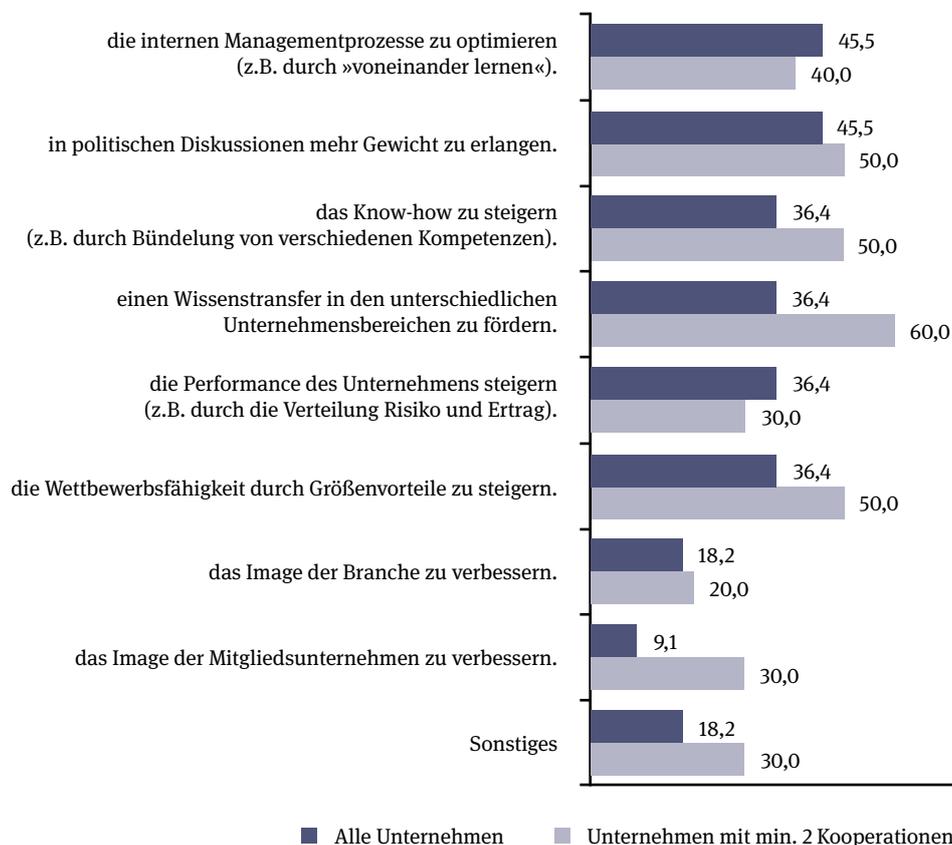
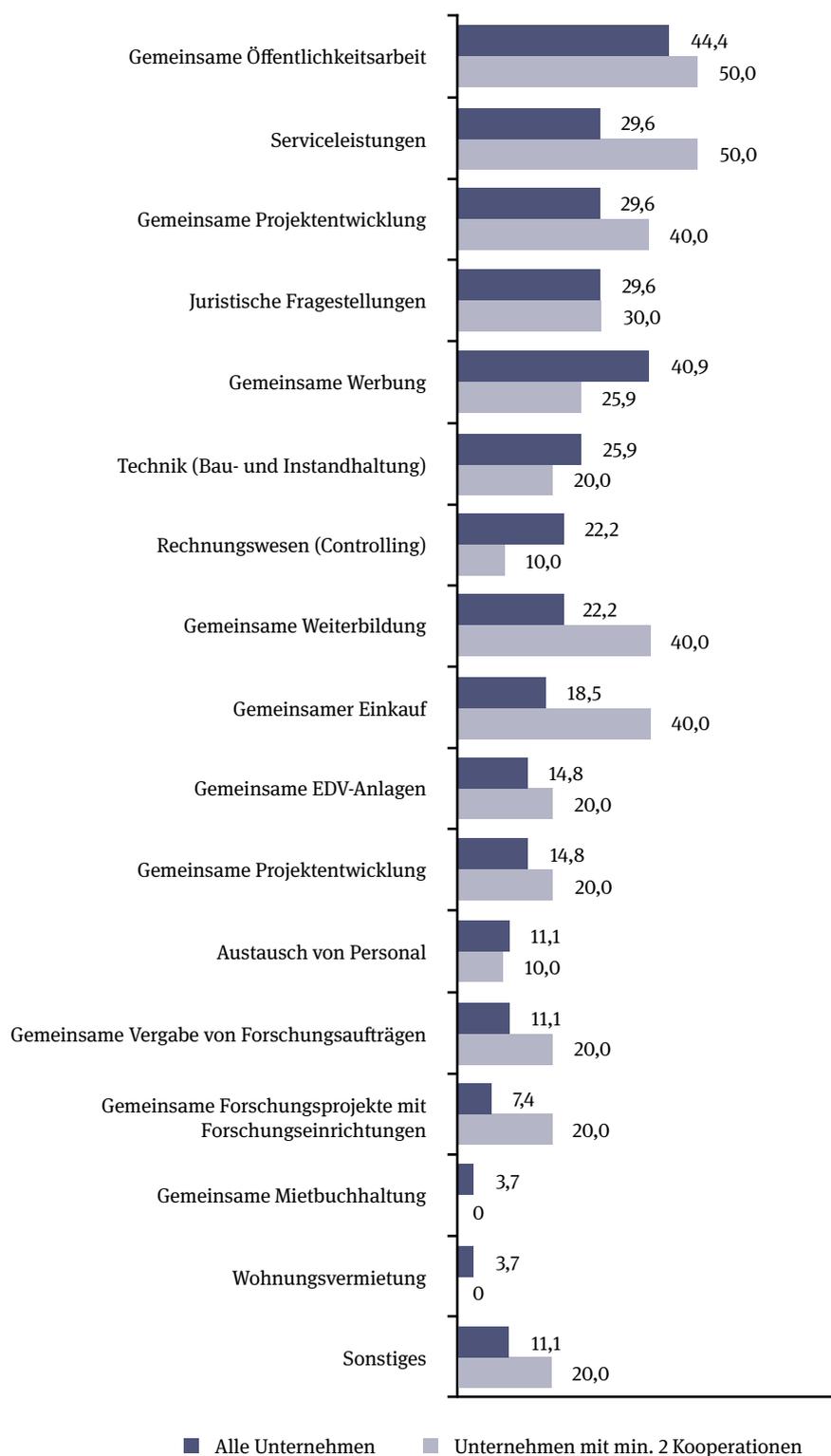


Abb. 6: Kooperationsbereiche der Wohnungsunternehmen (Angaben in Prozent)

vorab untereinander abgestimmt werden, damit die Kooperation auch zu dem gewünschten Erfolg führt. (vgl. BMWA 2003, S. 25). Die Wohnungsunternehmen kooperieren mit verschiedenen Zielsetzungen und verfolgen oftmals mehrere Ziele, die beispielsweise von der Optimierung der internen Managementprozesse bis hin zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Größenvorteile reichen (vgl. Abb. 5). Bei den Befragten dient die Zusammenarbeit vor allem der Optimierung der internen Managementprozesse und der Erhaltung von mehr Gewicht in politischen Diskussionen (je 45,5%). Neben diesen Zielen werden die Steigerung des Know-hows, der Performance, der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie die Förderung des Wissenstransfers in verschiedenen Unternehmensbereichen gleichermaßen bedeutsam bewertet (mit je 36,4%). Der Verbesserung des Images kommt insgesamt weniger Gewicht zu. Dies gilt sowohl für das Image der gesamten wohnungswirtschaftlichen Branche als auch für das Image des eigenen Unternehmens.

Unternehmen mit mehr als zwei Kooperationen (also 27,5% der insgesamt befragten Unternehmen) gewichten die Zielsetzungen jedoch etwas anders. Hierbei ist zu beachten, dass von den 27,5% der Unternehmen 64,3% mittlere und große Wohnungsunternehmen sind. Bei diesen Unternehmen steht insbesondere das Motiv der Förderung eines Wissenstransfers in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen im Fokus, gefolgt von der Know-how-Steigerung, der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Größenvorteile und Erhaltung von mehr Gewicht in politischen Diskussionen.

Neben der Kooperationshäufigkeit hat auch die Größe des Unternehmens einen Einfluss auf die Zielsetzungen. Kleine Unternehmen verfolgen weniger Zielsetzungen, die der gesamten Branche zugutekommen, wie beispielsweise die allgemeine Imageverbesserung. Diese Unternehmen streben vielmehr sehr konkrete Vorteile für das eigene Unternehmen an. Das zeigt sich auch daran, dass mehr Gewicht in politischen Diskussionen für kleinere Unternehmen kaum eine Rolle spielt. Die großen Wohnungsunternehmen verfolgen hingegen eher entsprechende Zielsetzungen.

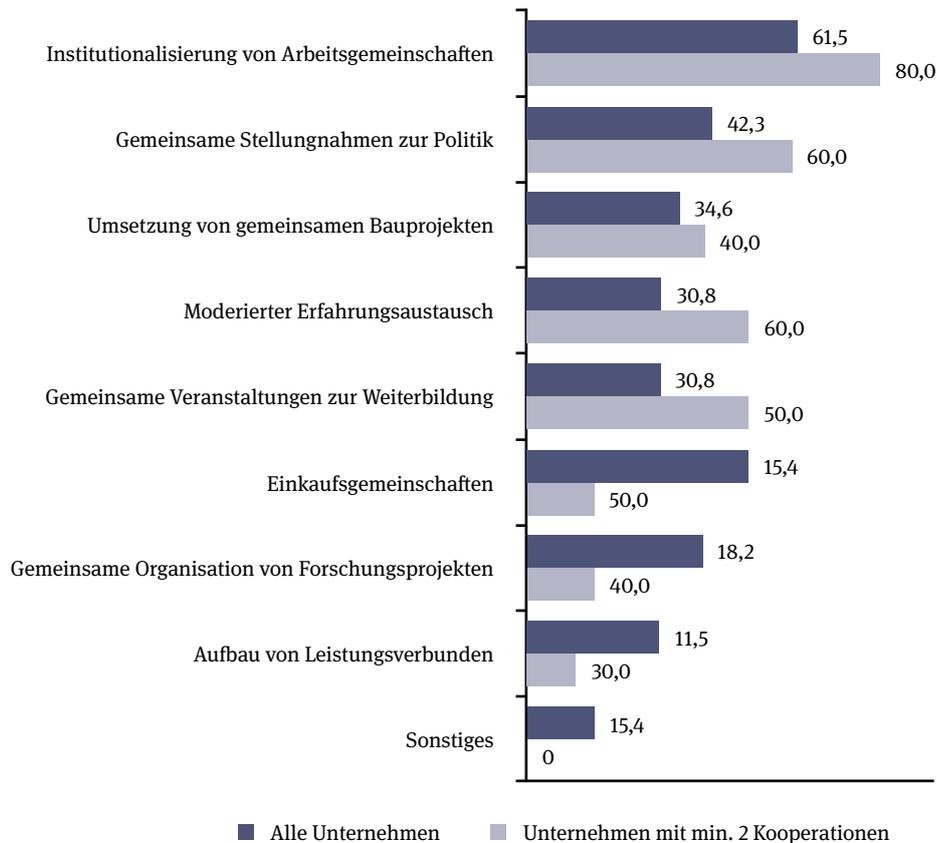
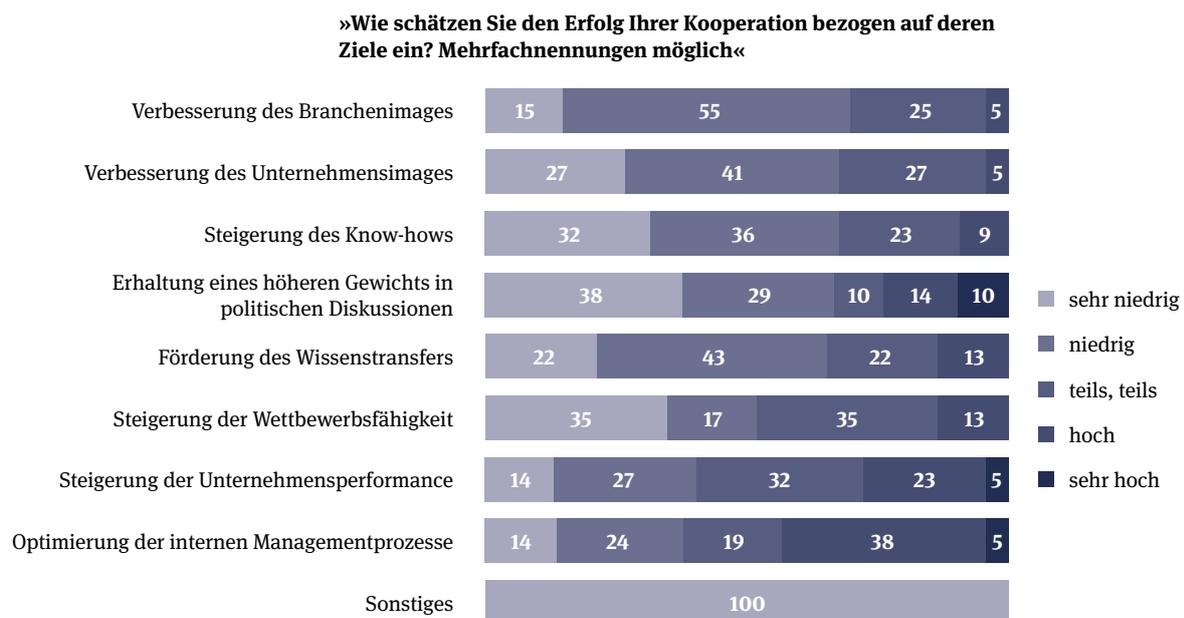
Die Wohnungsunternehmen kooperieren zu unterschiedlichen Themenbereichen, wie z.B. Verwaltung, Personal, Marketing, Finanzierung, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb. Am häufigsten wird zum Thema Marketing zusammengearbeitet (vgl. Abb. 6). Eine Erklärung hierfür ist die Marketinginitiative »Bauklötzchen«, für die sich in Deutschland 426 Genossenschaften zusammengeschlossen haben und zum Thema Marketing kooperieren (vgl. Mar-

ketinginitiative der Wohnungsbaugenossenschaften Deutschland e.V. 2015). Die Zusammenarbeit in den Themen Projektentwicklung, Serviceleistungen und juristische Fragestellungen stellen mit jeweils 29,6% ebenfalls bedeutende Kooperationsbereiche dar. Auch der Themenbereich Technik, welcher in diesem Fall den Bau sowie die Instandhaltung der Wohnungen umfasst, ist mit 25,9% ein bedeutendes Kooperationsfeld. Außerdem erreichen die Kooperationsfelder Rechnungswesen und gemeinsame Weiterbildung mit je 22,2% respektable Werte. Weniger bedeutend ist hingegen das Themenfeld Forschung, worunter die Durchführung von Forschungsprojekten mit Forschungseinrichtungen sowie die gemeinsame Vergabe von Forschungsaufträgen fallen. Eine sehr untergeordnete Rolle spielt die gemeinsame Verwaltung, wie z.B. die gemeinsame Mietbuchhaltung und Wohnungsvermietung mit jeweils 3,7%.

Die Wohnungsunternehmen, die häufiger kooperieren, gewichten auch die Themen anders als solche Unternehmen, die nur in einer Kooperation tätig sind. In diesem Fall werden vor allem Themen wie beispielsweise die gemeinsame Weiterbildung, der gemeinsame Einkauf und die Forschung häufiger als Kooperationsbereiche genannt.

Es wird deutlich, dass die Unternehmen eher unbefristete Bindungen und damit hohe Abhängigkeiten vermeiden. Dies wird vor allem an dem Themenbereich der gemeinsamen Verwaltung, die eine langfristige Bindung an den Kooperationspartner verursacht, erkennbar. Hingegen sind Bereiche, die eine zeitlich befristete oder grundsätzlich eine geringere Bindung auslösen, wie beispielsweise die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Projektentwicklung und juristische Fragestellungen für Kooperationsaktivitäten gefragt. Der Grund hierfür könnte in dem Autonomieprinzip der Wohnungsunternehmen liegen. Trotz der Bereitschaft zu kooperieren, was grundsätzlich den Handlungsspielraum eines Unternehmens erweitert, wollen die Unternehmen keine Autonomie verlieren, denn je stärker sie sich binden, je weiter schränken sie ihren Handlungsspielraum wieder ein. Damit zeigt sich auch hier das Paradoxon der Kooperation (u. a. nach Boettcher 1974).

Um die zuvor beschriebenen Ziele zu erreichen, setzen die Unternehmen auf unterschiedliche Methoden bzw. auf einen unterschiedlichen Methodenmix (vgl. Abb. 7). Je nach Zielsetzung sind offenbar andere Methoden besonders geeignet. Die befragten Wohnungsunternehmen setzen am häufigsten (61,5%) auf die Institutionalisierung von Arbeitsgemeinschaften, darauf folgt die Methodik einer gemeinsamen Stellungnahme gegenüber der Politik (42,3%). Ein moderierter Erfahrungsaustausch sowie

Abb. 7: Angewendete Methoden in Kooperationen (Angaben in Prozent)**Abb. 8: Erfolgsbilanz der Kooperationen** (Angaben in Prozent)

die Umsetzung von gemeinsamen Bauprojekten sind ebenfalls relevante Vorgehensweisen (werden von je 30,8% der Unternehmen genannt). Die Bildung von Einkaufsgemeinschaften, die häufig als besonderer Vorteil von Kooperationen im Allgemeinen benannt werden (vgl. GdW 2011, S. 75; BMWA 2003, S. 8), wird jedoch nur von 15,4% der Unternehmen praktiziert. Bei den verwendeten Methoden gibt es, wie bei den Zielsetzungen unterschiedliche Sichtweisen von Unternehmen, die nur in einer Kooperation tätig sind, zu denen, die in zwei oder mehr Kooperationen tätig sind (vgl. Abb. 7). Bei den Wohnungsunternehmen, die in zwei oder mehr Kooperationen aktiv sind, fällt auf, dass den Einkaufsgemeinschaften mit 50%, der gemeinsamen Organisation von Forschungsprojekten mit 40% und der Aufbau von Leistungsverbunden mit 30% mehr als doppelt so häufig angewendet werden. Offenbar erfordern diese relativ komplexen Kooperationsvorhaben mehr Erfahrung mit Kooperationen im Allgemeinen. Das würde auch bedeuten, dass Kooperation »lernbar« ist.

Neben der Unterscheidung in Bezug auf die Kooperationshäufigkeit kann auch bei den Methoden zwischen kleinen und großen Unternehmen differenziert werden. Für kleine Unternehmen spielen der Aufbau von Leistungsverbunden sowie gemeinsame Stellungnahmen gegenüber der Politik praktisch keine Rolle. Vielmehr stehen hier Arbeitsgemeinschaften, gemeinsame Weiterbildungen und die kooperative Umsetzung von Bauprojekten im Fokus. Die größeren Wohnungsunternehmen setzen vorwiegend auf die Institutionalisierung von Arbeitsgemeinschaften und auf gemeinsame »politische« Arbeit. Insgesamt wird deutlich, dass die Unternehmen, die voneinander lernen, Kompetenzen bündeln und den Wissenstransfer fördern wollen, am häufigsten auf die Arbeit in Arbeitsgemeinschaften sowie den moderierten Erfahrungsaustausch setzen.

Die eingegangenen Kooperationen werden bezogen auf die angestrebten Ziele unterschiedlich bewertet (vgl. Abb. 8). Hierbei ist zu beachten, dass die jeweiligen Unternehmen die Erfolgseinschätzung lediglich für eine ausgewählte Kooperation angeben sollten. Mit jeweils mehr als 65% werden Kooperationen zur Verbesserung des Branchenimages und Unternehmensimages, zur Verbesserung des eigenen Know-hows, zur Optimierung der eigenen Position in politischen Diskussionen und zur Förderung des Wissenstransfers als hoch bis sehr hoch eingeschätzt. Kooperationen mit dem Ziel der Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit werden von der Hälfte der Unternehmen, die entsprechende Kooperationen eingegangen sind, positiv bewertet (52%). Sofern es bei den Kooperationen vornehmlich um die Steigerung der Unternehmensperformance sowie

die Optimierung interner Managementprozesse ging, fällt die Bewertung unterschiedlich aus. Ein Drittel (32%) bewerten den Erfolg entsprechender Kooperationen als teils, teils und weitere 28% als niedrig bis sehr niedrig. Demgegenüber schätzen 38% der Unternehmen den Erfolg von Kooperationen, die sich mit der Verbesserung interner Managementprozesse befassen, hoch bis sehr hoch ein; weitere 19% halten sie immerhin für teilweise erfolgreich. Aber auch fast die Hälfte der Unternehmen (43%) bewertet diese Kooperationen als wenig erfolgreich (niedrig bis sehr niedrig).

Die Zusammenarbeit wird augenscheinlich sehr unterschiedlich bewertet. Ziele, wie die Verbesserung des Branchen- und Unternehmensimages werden offenbar äquivalent eingeschätzt, sind aber insgesamt nur von 18,2% (Verbesserung des Branchenimages) und 30,0% (Verbesserung des Images des Unternehmens) der Unternehmen angestrebt. Die kontroverse Einschätzung bezüglich der Möglichkeiten, durch Kooperationen Managementprozesse zu optimieren, ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass Kooperationen kein Ausgleich oder Ersatz für interne Defizite im Management darstellen können (vgl. BMWA 2003, S. 7).

3 Fazit

Kooperationen müssen geübt werden – das fällt großen Unternehmen offenbar leichter

Horizontale Kooperationen in der Wohnungswirtschaft variieren hinsichtlich ihrer Ausgestaltung. Eine Differenzierung kann insbesondere anhand der Unternehmensgrößen und der Kooperationshäufigkeiten vorgenommen werden. Beide Merkmale haben erkennbaren Einfluss auf das Kooperationsverhalten der Unternehmen. Hier sind insbesondere Unterschiede zwischen den Zielsetzungen, den Kooperationsbereichen, den angewendeten Methoden und der Organisation der Zusammenarbeit zu nennen. Besonders der Einfluss der Kooperationshäufigkeit kann ein Hinweis dafür sein, dass Kooperationen evtl. zunächst »geübt« werden müssen und erst mit gesammelter Erfahrung neue Handlungsbereiche eröffnet.

Kooperation in der Wohnungswirtschaft ist vor allem regional, genossenschaftlich oder kommunal!

Am häufigsten kooperieren Genossenschaften und kommunale Wohnungsunternehmen. Die räumliche Ebene bezieht sich hierbei eher auf den lokalen und regionalen Bereich. Die nationale Ebene spielt nur für einzelne, eher große Wohnungsunternehmen eine Rolle. Das heißt noch nicht, dass kommunale Wohnungsunternehmen oder Genossenschaften allein

wegen ihrer Gesellschafterstruktur oder Rechtsform häufiger kooperieren – man muss natürlich feststellen, dass diese Unternehmen in aller Regel auch eher auf einen lokalen oder regionalen Markt konzentriert arbeiten als viele privatwirtschaftliche Unternehmen (insbesondere größere).

Kooperiert wird zu »weichen« Themen, »dicke Bretter« werden seltener angegangen!

Die Themenauswahl macht deutlich, dass eher Bereiche im Fokus der Kooperationen stehen, die eine zeitlich befristete Ausrichtung haben oder nur geringe Bindungen auslösen. Kooperationen zielen vor allem darauf, das Know-how in den Unternehmen zu steigern sowie Größenvorteile zu nutzen, um wettbewerbsfähiger zu werden oder politische Diskussionen besser gestalten zu können. Dabei ist zu beachten, dass ein gemeinsamer Einkauf von Leistungen zumindest für die meisten Unternehmen kaum eine Rolle spielt (oder erst dann, wenn bereits Erfahrungen mit Kooperationen in anderen Bereichen bestehen und es sich um größere Unternehmen handelt). Das heißt, dass die Unternehmen auch durch den Austausch in anderen Bereichen Wettbewerbsvorteile sehen oder erhoffen. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf die Erwartung, dass in Kooperationen entstehende Sozialkapital auch im betriebswirtschaftlichen Sinn nutzbar zu machen. Die meisten Unternehmen, die entsprechende Ziele mit »ihren« Kooperationen verfolgen, bewerten diese Kooperationen auch positiv; offenbar gelingt es ihnen also, das Sozialkapital zu nutzen.

Große Unternehmen kooperieren (bis zu einem gewissen Grad) eher formell, kleine oft (auch) informell!

Die Organisationsformen der Kooperationen sind sehr unterschiedlich. Auf der einen Seite werden informelle Absprachen und auf der anderen Seite formelle vertragliche Vereinbarungen getätigt. Oft wird auch eine Kombination aus formellen und informellen Vereinbarungen gewählt. Große Unternehmen treffen hierbei häufiger schriftliche Vereinbarungen, kleine hingegen häufiger informelle Absprachen. Dieser Trend kehrt sich allerdings um, wenn man abschließend institutionalisierte Kooperationen herausnimmt. Für den Fall, dass eine eigene Körperschaft (z. B. ein Verein oder eine Gesellschaft) gegründet wird, um die Kooperation zu formalisieren, sind es in aller Regel eher die kleinen Unternehmen, die das auf sich nehmen. Die Gründe hierfür sind nicht abschließend bekannt. Denkbar ist, dass die Hürden zur Gründung von Joint-Ventures o. Ä. bei großen Unternehmen mit komplexer Gesellschafter- und Gremienstruktur möglicherweise höher sind. Allerdings

wäre dies weitergehend zu untersuchen. Ein weiterer möglicher Grund ist, dass besonders die kleinen Unternehmen durch ihre Kooperationen »harte Fakten« schaffen, wenn sie z. B. gemeinsame Informationsverarbeitungssysteme, eine gemeinsame Wohnungsvermietung oder Projektentwicklung etc. gründen. Schon wegen der Komplexität und Verbindlichkeit dieser Aufgaben ist es nachvollziehbar, dass weitreichend institutionalisierte Varianten gewählt werden.

Kooperation untereinander ist wichtig, aber noch wichtiger ist die Zusammenarbeit mit Externen!

Die Bedeutung von Kooperationen auf horizontaler Ebene innerhalb der Wohnungswirtschaft wird von 77% der befragten Unternehmen als sehr hoch bis hoch eingeschätzt. Noch bedeutender allerdings werden vertikale Kooperationen zwischen Wohnungsunternehmen und anderen Akteuren wie beispielsweise sozialen Dienstleistern für die Zukunft bewertet.

Kooperation bietet Hilfe bei neuen Herausforderungen, aber nicht (alleine) bei der Bewältigung interner Probleme

Die befragten Unternehmen haben angegeben, dass Kooperationen untereinander vor allem im Hinblick auf die immer größer werden Herausforderungen in der Stadtentwicklung, die beispielsweise ihren Ursprung im demografischen Wandel finden, bedeutender werden. Die Zusammenarbeit hilft den Unternehmen, sich am Markt von anderen Anbietern abzusetzen und den vielfältigen Herausforderungen zu stellen. Demgegenüber fällt allerdings auf, dass die Kooperation unter Wohnungsunternehmen zur gemeinsamen Finanzierung und/oder Durchführung von Forschungsvorhaben nicht als besonders bedeutend eingestuft wird. Dies ist auch ein Hinweis darauf, dass die Branche insgesamt nicht als besonders forschungsaffin gelten kann, was sich z. B. an dem ungünstigen Verhältnis zu in Anspruch genommenen (öffentlichen) Forschungsmitteln und dem Umsatzvolumen in der Branche zeigt. Zudem wird deutlich, dass etwaige interne Probleme in den Unternehmen nicht allein durch Kooperation mit anderen Wohnungsunternehmen behoben werden können.

Offene Forschungsfragen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung konnten einen Einblick in das Kooperationsverhalten der Wohnungsunternehmen in Deutschland liefern. Die Gründe für das Kooperationsverhalten auf horizontaler Ebene wurden jedoch nicht weitergehend untersucht und bleiben daher zum großen Teil offen. Hierzu können qualitative Forschungsansätze wie z. B.

Expertinnen- und Experteninterviews oder Fokusgruppengespräche hilfreiche Erkenntnisse liefern. Auf Grund der nur geringen Beteiligung der Befragten konnte eine tiefere quantitative Analyse zum derzeitigen Stand nicht erfolgen. Sofern sich im Rahmen einer Folgeerhebung die Rücklaufquote der Befragten deutlich erhöht, bieten sich ergänzend quantitative Analyseverfahren bspw. aus der Theorie der Analyse sozialer Netzwerke im Zusammenhang bspw. mit dem Zentralitätsbegriff und weiterer netzwerkbezogener Maßzahlen an, um tiefere Erkenntnisse ableiten zu können. ■

Abstract

Cooperations are gaining more and more importance in the residential real estate sector. They are often seen as solutions for the complex challenges caused by social and economic changes. The design of cooperations has got a wide variety. Discussions about cooperations don't answer the question, how often and intensive cooperations are already working. Who is cooperating and what are the fields of cooperation? This paper focusses the question of cooperations in between residential real estate enterprises apart from the association level. It becomes obvious, that cooperations are estimated by the branch to be an important instrument in the future.

Literatur/Quellen

- BBSR 2010 – BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hrsg.): *Wohnungsmärkte im Wandel. Zentrale Ergebnisse der Wohnungsmarktprognose 2025*, Bonn: BBSR, 2010.
- BMWA 2003 – Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.): *Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen*, Berlin: BMWA, 2003.
- BOETTCHER 1974 – Boettcher, Erik: *Kooperationen und Demokratie in der Wirtschaft*. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1974.
- BURRELL/MORGAN 1979 – Burrell, Gibson; Morgan, Gareth: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, London: Heinemann Educational Books, 1979.
- COLEMAN 1991 – Coleman, James S.: *Grundlagen der Sozialtheorie*. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme, 1. Aufl. München: Oldenbourg, 1991 (Scientia Nova, 1).
- DEUTSCHES STUDENTENWERK 2015 – URL: <http://www.studentenwerke.de/de/content/kooperation-studentenwerke-mit-wohnungsunternehmen>, Abruf am 25.07.2015.
- EBERTZ 2006 – Ebertz, Peter: *Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen. Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe*, Aachen: Shaker (Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 68), 2006.
- FEHR 2000 – Fehr, Peter: *Dienstleistungsmanagement in der Wohnungswirtschaft: Wohnbegleitende Dienstleistungen für Mieter und Eigentümer*, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2000 (Schriftenreihe des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bd. 26).

- GDW 2011 – GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (Hrsg.): *Unternehmenstrends 2020*. Berlin: GdW, 2011 (Branchenbericht Nr. 5).
- GDW 2013 – GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. (Hrsg.): *GdW Jahresstatistik. Ausgewählte Ergebnisse*, Berlin: GdW, 2013.
- JANSEN/WALD 2007a – Jansen, Dorothea; Wald, Andreas: *Netzwerktheorien*. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, 2007, S. 188–199.
- JANSEN/WALD 2007b – Wald, Andreas; Jansen, Dorothea: *Netzwerke*. In: Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (Hrsg.): *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage, 2007, S. 93–105.
- KAPPELHOFF 2000 – Kapelhoff, Peter: *Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke*. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*, Opladen (u.a.): Westdt. Verl., 2000, S. 25–57.
- KIEPE 2007 – Kiepe, Folkert: *Zur Bedeutung kommunaler Wohnungsunternehmen für Wohnraumversorgung und Stadtentwicklung*. In: Steinert, Jürgen (Hrsg.): *Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffel*. Position des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2007.
- KÖNIG 2007 – König, Barbara: *Herausforderungen der Stadtentwicklung: Wohnungsgenossenschaften und die Privatisierung öffentlicher Wohnungsbestände*. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 4, 2007, S. 233–240.
- LEGEL/KUPKE 2007 – Legel, Alexander; Kupke, Sören: *Transaktionskostentheorie und die Steuerung von Netzwerken*. In: Wagner, Dieter (Hrsg.): *Governance-Theorien oder Governance als Theorie?* Berlin: wvb, Wiss. Verl., 2007, S. 63–83.
- MARKETINGINITIATIVE DER WOHNUNGSBAUGENOSSENSCHAFTEN DEUTSCHLAND E. V. 2015 – URL: <http://www.wohnungsbaugenossenschaften.de/ueber-uns/ueber-uns/>, Abruf am 13.07.2015.
- POWELL 1990 – Powell, Walter W.: *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*. In: *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, S. 295–336.
- SCHMITZ-HERSCHEIDT 1981 – Schmitz-Herscheidt, Friedhelm: *Kooperationstheorie und Gruppenstruktur im Gesellschaftsrecht*, Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck), 1981 (Schriften zur Kooperationsforschung, A Studien 17).
- SCHLELEIN 2007 – Schlelein, Bettina: *Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale. Eine theoriegeleitete empirische Untersuchung*, Münster: Shaker Verlag 2007 (Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 79).
- SYDOW 2005 – Sydow, Jörg: *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*, 1. Aufl., 6. Nachdr. Wiesbaden: Gabler, 2005.
- VdW RHEINLAND-WESTFALEN (2004) – VdW Rheinland-Westfalen (Hrsg.): *3. Forum Wohnungswirtschaft »Vitale Städte und starke Wohnungswirtschaft«*, Düsseldorf: VdW Rheinland-Westfalen 2004 (Schriftenreihe des Verbands der Wohnungswirtschaft Rheinland-Westfalen, Bd. 5).
- WILDE 2014 – Wilde, David: *Soziale Dienste in Wohnungsgenossenschaften. Eine qualitative Analyse der Sichtweisen und Handlungsstrategien des genossenschaftlichen Managements*, Göttingen: Couvillier, 2014.
- WILLIAMSON 1991 – Williamson, Oliver E.: *Strategizing, economizing, and economic organization*. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue S2, S. 75–94.
- WITTHAUS/DYMARZ/BORCHARD 2012 – Witthaus, Katrin; Dymarz, Martin; Borchard, Sonja: *Betreutes Wohnen in Wohnungsgenossenschaften*, Bochum: Kuratorium Qualitätssiegel Betreutes Wohnen für ältere Menschen NRW e. V./Wohnen in Genossenschaften e. V., 2012.

DR. ROBERT VELTEN

Irrationale Preise, Blasen und Kursstürze: Experimentelle Simulation von Aktien- und Immobilienpreisentwicklungen

Seit es Märkte für Vermögensobjekte gibt, gibt es auch Preisblasen. Diese Preisblasen bedeuten besondere Chancen für Investoren. Ihre nachfolgenden Kursstürze haben den Marktteilnehmern aber auch immer wieder Vermögensverluste beschert, insbesondere weil sie nicht leicht zu erkennen sind und auch professionelle Marktteilnehmer es nicht immer schaffen, sie auszunutzen. Dies zeigen auch Simulationen von Finanzmärkten mit Studenten immobilienbezogener Studiengänge. Dort zeigte sich insbesondere, dass Immobilien zu stärkeren und länger anhaltenden Blasen neigen als Aktien und dass Erfahrung und spezielles Wissen wichtige Komponenten sind, um Marktteilnehmer auf die Chancen und Risiken der Blasenbildung an Aktien- und Immobilienmärkten vorzubereiten.

1 Preisblasen in Theorie und Praxis

Unter einer Preisblase versteht man einen Marktzustand, in dem Vermögenspreise kaum noch ihren fundamentalen wirtschaftlichen Werten entsprechen und dennoch weiterhin schnell und akzelerativ ansteigen, bevor sie meist noch schneller in Form eines Kurssturzes (Crash) kollabieren.

Der Name lässt sich bereits bis auf das Jahr 1720 zurückführen, als die schnell entstehenden und ruckartig untergehenden englischen Südsee-Aktiengesellschaften »bubbles« genannt wurden (Putnoki 2010, S. 4). Charles Kindleberger (2005, [1978]) machte in seinem Buch *Maniacs, Panics and Crashes* dutzende historische Preisblasen aus. Hyman Minsky sah sie als notwendige Folge der marktbasierter Wirtschaftsordnung an (Spremann/Gantenbein 2013, S. 240). Bereits vor der Industrialisierung bildeten sich ungeheure Preisblasen bei Luxusgütern aus, zum Beispiel in der Tulpen-Manie im frühneuzeitlichen Holland (Dash 2005).

Immer wieder treten Preisblasen und darauffolgende Crashes auch in unseren modernen Finanzmärkten auf. Beispielsweise die Panik von 1907 (Bruner/Carr 2009), oder der große Crash von 1929 (Galbraith 2012). Spektakulär in unserer Zeit war die sogenannte Dotcom-Blase, in der Technologie-Unternehmen eigenen Recherchen zufolge teilweise mit dem vierhundertfachen (!) ihres Umsatzes (!) bewertet wurden. Auch die jüngsten Finanzmarktkrisen, die Subprime-Krise und die Staatsschulden-Krise gehen auf das Platzen der zuvor bestehenden Blasen an den Finanzmärkten zurück. Im Falle der Sub-Prime-Krise, waren einerseits die (Haus-)Kredite an Kreditnehmer mit schlechter Bonität überbewertet, andererseits und damit verbunden die Immobilienpreise in den USA.

Immobilien können historisch betrachtet besonders starke Blasen ausbilden. Spektakulärer als die Überbewertung spanischer Strandimmobilien oder amerikanischer Einfamilienhäuser in diesem Jahrtausend waren die Blase am japanischen Immobilienmarkt Ende der achtziger Jahre oder der Immobilienboom in Florida in den zwanziger Jahren des letzten Jahr-

Dr. Robert Velten

Dr. Robert Velten ist Portfoliomanagement-Strategieentwickler und Gründer der Vermögenspraxis. Er ist außerdem Leiter Vermögensmanagement und Vermögensphilosophie an der Sigmund Freud Privat Universität Wien, Aktienanalyst bei der Finanzethos GmbH und Honorarautor sowie Dozent für Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Soziologie an der EBZ-Business-School in Bochum.

Kontakt: r.velten@ebz-bs.de



hunderts. Letzterer veränderte die Struktur einer ganzen Gesellschaft, denn in Miami waren auf dem Höhepunkt der Blase 75 Tausend Menschen – das entspricht einem Drittel aller Einwohner der Stadt – Immobilienmakler (Makiel 1999, S. 46). Der Höhepunkt der japanischen Immobilien-Blase wiederum führte dazu, dass allein der japanische Immobilienmarkt doppelt so hoch bewertet wurde, wie alle Aktien der Welt zusammen und allein der Kaiserpalast in Tokio den Wert aller Immobilien in ganz Kalifornien innehatte (Makiel 1999, S. 86).

Blasen sind selten offensichtlich. Selbst ihre stärksten Ausprägungen werden oftmals nicht richtig erkannt. 1929, auf dem Höhepunkt der Aktienblase, sprachen viele offizielle Stellen und wichtige Personen sogar von *billigen* Aktien, z. B. der amerikanische Ex-Präsident Coolidge und Professoren wie Lawrence oder Irving Fisher, letzterer mit seiner berühmten Feststellung, die Aktienkurse hätten anscheinend ein dauerhaft hohes Niveau erreicht (Galbraith 2012, S. 54 und 84).

Der Random-Walk-Hypothese (vgl. Makiel 1999 siehe auch Effizienzmarkthypothese nach Eugene Fama, vgl. Fama 1970) zufolge sind Kursentwicklungen nicht vorhersehbar, sondern folgen nur dem Zufall. Es gäbe, so die Vorstellung, keine Möglichkeit für den Investor, systematische Überrenditen zu erzielen.

Andererseits weisen Blasen Muster auf, die so deutlich ausgeprägt sind, dass in einigen Fällen durch Markttiming überdurchschnittliche Renditen für den in dieser Hinsicht aufgeklärten Investor möglich sein sollten. Immer wieder gibt es Investoren, wie beispielsweise George Soros, die das schaffen. Dies können alles Zufälle sein, aber da es meinem Bewertungsmodell *ex ante* gelungen ist, den Höhepunkt der Blase im Frühjahr 2000 und den Tiefpunkt des Crashes im Frühling 2009 (Velten 2009) zu antizipieren, gab es einen subjektiven Hinweis darauf, dass es nicht nur Zufälle sind, wenn Blasen zum eigenen Vorteil genutzt werden können und motivierten weitere Forschung.

Dennoch ist die Erkenntnissicherheit schwach. Es bleibt fraglich, wem, wann und ob überhaupt es gelingen kann, Blasen zu erkennen und zu nutzen. Eben hierzu liefern experimentelle Simulationen weitere Hinweise. Mit der Simulation von Finanzmärkten »im Labor« ist es möglich, die in der Praxis immer wieder auftretenden Preisblasen näher und außerhalb von einmaligen historischen Bedingungen zu untersuchen.

Caginalp, Porter und Smith ließen im Jahr 2000 Studenten und CEOs mit künstlichen Wertpapieren han-

deln (Montier 2010, S. 748) und zeigten, dass CEOs zu starker Blasenbildung neigten, während Studenten der Wirtschaftswissenschaft immer zu fairen Preisen handelten. Damit setzten sie eine von Vernon Lomax Smith (Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaft im Jahr 2002) im Jahr 1962 initiierte Forschung fort, die sich seither weiter vertieft hat (z. B. Palan 2009; Noussair/Tucker 2014).

Fazit: Dementsprechend gibt es in Theorie und Praxis immer wieder Überbewertungen an Märkten und zwei offene Fragen: Ob diese überhaupt und falls ja, von welchen Marktteilnehmern sie erkannt werden können.

2 Nutzen und Schaden von Preisblasen für Immobilienunternehmen

Die Immobilienwirtschaft ist in mehrerer Hinsicht von Preisblasen betroffen. Zum einen gibt es einen indirekten Zusammenhang: Preisblasen können zu realwirtschaftlichen Fehlallokationen auf dem Immobilienmarkt führen und nachfolgende Kurszusammenbrüche können negative Folgen für die realwirtschaftliche Entwicklung und somit für die Nachfrage nach Immobilien haben. Zum anderen sind immobilienwirtschaftliche Unternehmen aber auch direkt betroffen: Vorrangig dann, wenn sie Immobilien kaufen und verkaufen oder selbst börsennotiert sind.

Denn in diesem Fall unterliegt der Preis ihrer eigenen Aktie – also der öffentliche Preis für das Unternehmen – freien Schwankungen, die zu einer Blase führen können. Es gibt allein in Deutschland etwa 100 börsennotierte Immobilienunternehmen, davon haben 40 eine Marktkapitalisierung von über 40 Millionen Euro (Eigene Recherchen, Stand: Februar 2014). Eine Blase der Immobilienaktien kann das Management dazu verleiten, andere (ebenfalls überbewertete) Immobilienunternehmen zur falschen Zeit zu übernehmen und so unrentabel zu investieren. Dasselbe gilt für direkte Investitionen in Immobilien, wenn die Immobilienmärkte selbst eine Blase bilden.

Umgekehrt können zusammengebrochene Immobilienaktienkurse Finanzierungsprobleme nach sich ziehen oder die entsprechenden Unternehmen leichter das Ziel einer feindlichen Übernahme werden. Nach einem Crash der Immobilienpreise könnten zudem Objekte günstiger gekauft werden und so der Unternehmensgewinn gesteigert werden.

Fazit: Alles dies bedeutet, dass es für Immobilienunternehmen sehr sinnvoll sein kann, Preisblasen einigermaßen korrekt zu identifizieren.

3 Aktuelle Preisblasen auf den Immobilienmärkten?

Gerade in der aktuellen Situation, nach stärker ansteigenden Immobilienpreisen in vielen Großstädten wie Hamburg und zuletzt auch Berlin stellt sich die Frage, ob der Immobilienmarkt in Deutschland überhitzt ist und wir es derzeit bereits mit den Anfängen einer Preisblase zu tun haben könnten.

Das Handelsblatt titelt am 16.1.2014: »RWI sieht Hinweise auf Immobilienpreisblasen« (Handelsblatt 2014). Eine Preisblase am deutschen Immobilienmarkt wäre eine Folge der lange Zeit und international sehr lockeren Geldpolitik mit ultra-niedrigen Zinsen und teilweise dem Aufkauf von Staatsanleihen durch Notenbanken. Aufgrund der niedrigen Zinsen für Staatsanleihen und Bankguthaben könnten Investoren verstärkt nach Immobilien greifen und damit die Preise nach oben treiben.

Doch die Zeitung hat hier etwas reißerisch getitelt. Das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung, dessen Studie Grundlage des Artikels ist, sieht allenfalls in Stuttgart leichte Anzeichen für eine Preisblase und teilt der Presse im Gegenteil mit: »Trotz steigender Immobilienpreise kaum regionale Preisblasen« (RWI 2014).

Mit vom Institut für Wohnungswesen, Stadt- und Regionalentwicklung (InWIS) bereitgestellten Daten eines Internetmaklers können die Preise von Immobilien nachvollzogen werden. Analog zu dem hier verfolgten Ansatz sollten die Preisdaten mit Fundamentaldaten kombiniert werden. Hierzu bieten sich Mietpreise und eine »faire« Rendite als Anhaltspunkte an. Es wird angenommen, dass angesichts der

momentan sehr günstigen Finanzierungszinsen eine Mietrendite vor Steuern, Leerstands-, Verwaltungs- und Instandhaltungs-Aufwendungen von 6% fair ist. Auf Basis dieser Annahmen lässt sich grob ein »fairer« Preis für Immobilien (hier Eigentumswohnungen die neuer als Baujahr 1995 sind) als »fundamentaler« Wert-Anker ermitteln. Vergleicht man diese Werte nun mit den tatsächlichen Preisen, kommt selbst für Stuttgart aktuell nur eine allenfalls geringe Überbewertung zum Vorschein (vgl. Abb. 1).

Überraschenderweise ist die prozentuale Überbewertung in der Ruhrgebietsstadt Bochum höher als in Stuttgart. Dafür sind die absoluten Preise erwartungsgemäß deutlich geringer. Wenn auch hier eine Überbewertung erkennbar ist, so hat sich diese allerdings im Verlauf der Jahre nicht verändert, schon gar nicht akzelerativ. Diese Überbewertung scheint nicht die Folge einer Blasenbildung zu sein, sondern ist wahrscheinlich auf die ungenaue Annahme der fairen Rendite zurückzuführen. Im tatsächlichen Markt werden seit längerem in Bochum geringere Bruttomiet-Renditen als 6% akzeptiert, was daran liegen könnte, dass die Mieten derzeit im Vergleich zu dem Substanzwert der Immobilien relativ gering sind (vgl. Abb. 2).

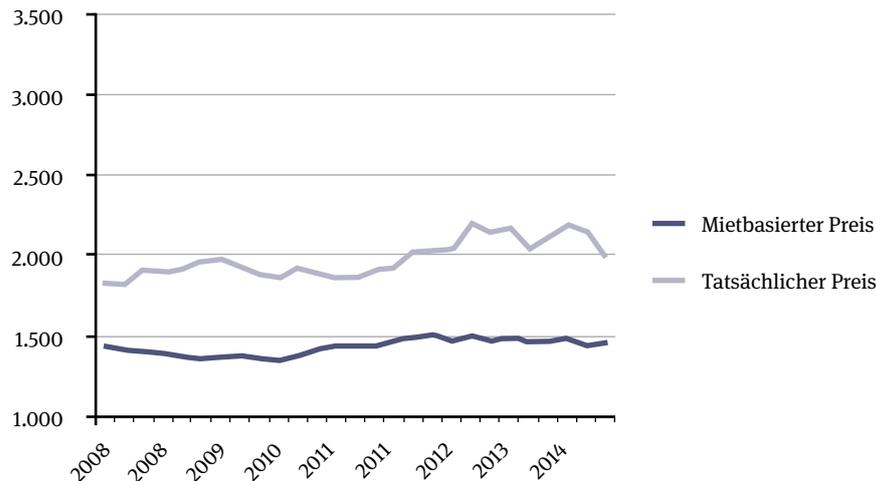
Fazit: Zumindest *große* Blasen an deutschen Immobilienmärkten scheinen sich demnach noch nicht gebildet zu haben. Es gibt jedoch Hinweise für eine bereits sehr hohe Bewertung deutscher Immobilien und es kann sein, dass sich angesichts der weiter begünstigend wirkenden geldpolitischen Bedingungen in Kürze Blasen entwickeln werden.

Abb. 1: Preise für ETW in Stuttgart



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von Daten der InWIS Forschung und Beratung GmbH und Immobilienscout24.

Abb. 2: Preise für ETW in Bochum



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis von Daten der InWIS Forschung und Beratung GmbH und Immobilienscout24.

4 Ziel und Aufbau der Finanzmarkt-Simulationen mit Studierenden immobilienbezogener Studiengänge

Im Rahmen meiner Seminare zu Finanzmärkten an der EBZ Business School in Bochum führte ich im Zeitraum vom Herbst 2013 bis zum Winter 2014 sechs Simulationen mit insgesamt 70 Spielern durch, die von Vernon Smiths Forschungen inspiriert waren. Zunächst ging es mir darum, den Studierenden anhand eines Planspiels das Funktionieren der Finanzmärkte und ihre Irrationalität besonders anschaulich zu machen. Hinter den Simulationen stand also zunächst ein didaktisches Motiv.

Andererseits ging es bei der ersten Simulation darum, die Ergebnisse von Caginalp/Porter/Smith zu überprüfen (Caginalp/Porter/Smith 2001). Denn obwohl keine Zweifel an der Korrektheit der Studien bestehen konnte und die Irrationalität der echten Finanzmärkte historisch erfahrbar ist, weisen die Ergebnisse von Caginalp/Porter/Smith eine erstaunlich starke Ausprägung auf (Caginalp/Porter/Smith 2001). In den weiteren Simulationen ging es darum, den Simulationsaufbau etwas komplexer als in der ersten Simulation zu machen, um die Realität besser nachzubilden zu können. Das Forschungsinteresse bestand zum einen darin, die Frage zu klären, ob und wie Immobilien von Preisblasen betroffen sein könnten, wenn sie mit Aktien konkurrieren. Insbesondere interessierte zum anderen die Frage, ob verschiedene Klassen von Experten in den Simulationen bessere Ergebnisse erzielen könnten, was Rückschlüsse auf den Nutzen einer Finanzmarkt-Expertise in der Praxis zuließe. Die Simulationen sollten damit Hinweise

für die Beantwortung folgender Frage geben: Welche Skills brauchen Marktteilnehmer, um Über- und Unterbewertungen an Immobilien- und Finanzmärkten zu vermeiden oder für sich einen Nutzen daraus ziehen zu können?

Die Forschungen wurden dadurch erleichtert, dass die Simulationen – wie ursprünglich geplant – zugleich auch ein sinnvolles didaktisches Instrument darstellten und von den Studierenden gut aufgenommen, nach einer Zeit sogar von Kollegen unterstützt wurden, die bei den Simulationen als Experten-Teilnehmer mitspielten und somit ebenso wie die Studierenden Experimentaldaten generierten.

Der Grundaufbau der Simulationen blieb dabei immer gleich: Dem Plenum wurden folgende Regeln erklärt (Die konkreten Wertangaben können in den einzelnen Simulationen variieren): »Jeder Seminarteilnehmer erhält zu Beginn eine bestimmte Anzahl fiktiver Geldeinheiten, Aktien und Immobilien. Die Geldeinheiten existieren nur als Gutschriften auf den Blättern der Mitspieler. Aktien und Immobilien werden physisch durch Karten oder Brettspielsteine nachgebildet. Es werden 10 bis 17 Simulationsrunden gespielt. Jede Runde enthält folgende Phasen:

1. Tradingphase: Die Spieler können ihre Aktien und Immobilien »am Markt« verkaufen und kaufen und zwar Immobilien in Form einer vom Seminarleiter geleiteten Versteigerung und Aktien in Form eines durch Armheben gemeldeten Kauf- oder Verkaufsgesuchs bei unterschiedlichen, durch den Seminarleiter in der Rolle des *Market-Makers* und Aktienmaklers ausgerufenen Probe-Kursen. Der Kurs einer Aktie wird dabei vom Market-Maker ähnlich zum tatsächlichen Verfahren an den Aktienmärkten so festge-

setzt, dass ein maximaler Umsatz zustande kommt, also möglichst viel Nachfrage auf andererseits möglichst viel Angebot trifft. Dabei sind jedem Spieler maximal zwei Nachfragen oder Angebote erlaubt, also pro Runde zwei Aktienkäufe oder Aktienverkäufe. Wer keine Nachfrage oder Angebotsmeldung vor der Kursfestsetzung macht, kann auch nicht an dieser Runden-Transaktion teilnehmen. Zusätzlich kann jeder Spieler beliebig viele Immobilien zur Versteigerung anbieten und auch ersteigern. Wer sich zuerst meldet und oder einen niedrigeren Mindestgebotspreis nennt, dessen Objekt wird zuerst versteigert. Transaktionskosten und Steuern gibt es nicht. Kommt eine Transaktion zustande, verändern Käufer und Verkäufer entsprechend ihre Geldbestände und übergeben sich physisch ihre Aktien und Immobilien. Außerdem kann Geld zu einem bestimmten Zinssatz geliehen und überschüssiges Geld automatisch angelegt werden. Die Möglichkeit der Kreditnahme ist dabei begrenzt.

2. Ertragsphase: Der Seminarleiter würfelt Dividenden und Nettomieteträge aus. Jedem Würfelergebnis sind festgelegte Miet- und Dividendenhöhen zugeordnet. Steuern oder Instandhaltungskosten gibt es nicht oder diese sind bereits abgezogen (Dividenden- und Mietzuordnungen zu dem Würfelergebnis werden den Spielern zu Beginn vorgelesen. Die Zuordnung der Mieten wurde gelegentlich wiederholt, während die Dividendenzuordnung nur ein einziges Mal und auch nur flüchtig vorgelesen wurde, um die Unsicherheit der Dividenden zu simulieren.). Bei einer »1« enthält jeder Spieler für jede Immobilie 50 Geldeinheiten. Bei einer »2« 60, bei einer »3« 70, bei einer »4« 80, bei einer »5« 90, und bei einer »6« 95 Geldeinheiten. Für Aktien lautet diese Zahlenreihe (diese wurde den Spielern *schnell* vorgelesen): 0, 5, 22, 33, 58, 114.

3. Berechnungsphase: Die Spieler rechnen ihren neuen Bestand an Geldeinheiten zusammen.

Am Ende, nach der letzten Spielrunde, zählt nur der Bestand an Geldeinheiten. Wer am meisten Geldeinheiten hat, gewinnt.«

Nachdem diese Regeln erklärt und Fragen dazu beantwortet wurden startete die Simulation. Es wurde darauf geachtet, keine oder möglichst wenig »Anker« zu setzen, also keine Zahlen in den Raum zu werfen oder zu intonieren, die als psychologische Orientierung hätte dienen können. Gelegentlich wurde in der Rolle des Maklers und Market-Makers versucht, die Handelsaktivität generell anzuheizen. Immer mal wieder wurde in der Rolle des Seminarleiters betont, dass am Ende nur die Geldeinheiten zählen und die Immobilien substantiell verfallen.

Während der Simulationsrunden wurden die Preise, Umsätze und Erträge notiert. Am Ende der Simulation auch die einzelnen Geldeinheitenstände der Spieler. Den Seminarteilnehmern wurde danach ein Chart mit den Kursen, die sich im Simulationsverlauf ergeben haben, angezeigt. Das Chart enthielt auch den finanzmathematisch berechneten rationalen Wert der simulierten Aktien und Immobilien zum jeweiligen Zeitpunkt als Vergleich.

Fazit: Mit den Simulationen wurden künstliche Märkte erzeugt, auf denen faire Preise mit tatsächlichen Preisen verglichen werden können.

5 Ergebnisse einzelner Simulationen

Die erste Simulation zeigt anfänglich eine starke Unterbewertung der Aktien, die – verbunden mit einem absoluten Kursanstieg – allmählich zu einer Überbewertung führt, die sich trotz fallenden Kursen nicht mehr abbaut. Der Kursverlauf ist ähnlich dem, den Studierende und CEOs bei Caginalp/Porter/Smith erzeugten und bestätigt daher im Wesentlichen deren Ergebnisse (vgl. Abb 3).

Die Simulation 2 a hingegen zeigt einen anderen Verlauf: Zwar gibt es auch hier zu Beginn eine (noch stärkere) Unterbewertung und einen absoluten Kursanstieg, jedoch keinen Crash zum Ende hin. Während in der der Simulation 1 die Blase nur relativ erhalten blieb, blähte sie sich (unverständlicherweise) immer weiter auf, und zwar auf ein absolutes Niveau, das sogar noch deutlich über dem rationalen Wert zu Beginn lag (vgl. Abb. 4).

Das gilt für Aktien und Immobilien gleichermaßen. Die Immobilienpreise erreichen ein geradezu phantastisches Niveau, das mehrere hundert Prozent über dem rationalen Wert (gerade graue Linie) liegt. Dieser Wert berechnet sich einfach, indem man die Erwartungswerte für die Erträge in den einzelnen Runden zum gegebenen Zinssatz abzinst. Selbst wenn man die Verzinsung jedoch aus Unkenntnis weglasse und nur die Erwartungswerte addierte, ergäbe sich ein innerer Wert der Immobilien, der weit unterhalb der Preise läge, die tatsächlich gehandelt wurden. Es ist ersichtlich, dass eine Immobilie, die noch ein paar Runden lang 50–95 Geldeinheiten abwirft, und danach gar nichts mehr, nicht 1.500 Geldeinheiten wert sein kann. Auch die Simulationen 3 und 5 zeigen ähnliche Ergebnisse. Hier exemplarisch die Simulation 3 (vgl. Abb. 5).

Nun könnte man vermuten, dass die Teilnehmer den Wert der Immobilien deshalb überschätzen, weil sie

Abb. 3: Simulation 1 (Aktien)

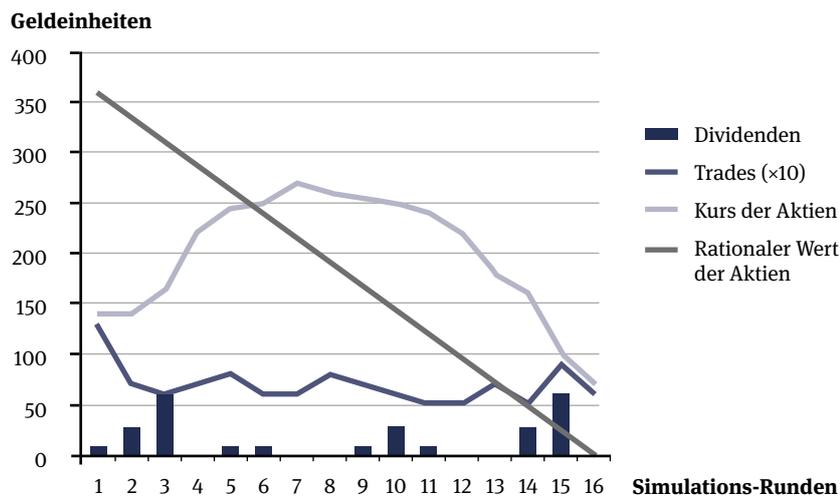
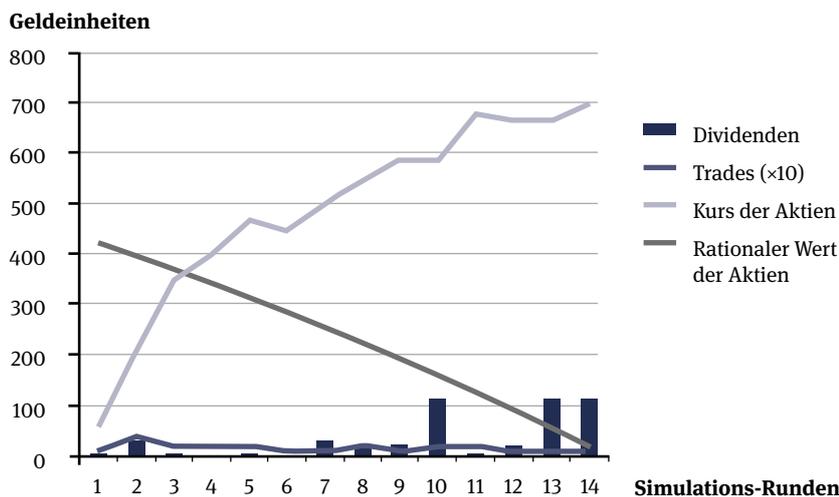


Abb. 4: Simulation 2 a (Aktien)



– entgegen den Ankündigungen des Spielleiters – annehmen, die Zahlungen würden im Grunde ewig fortgesetzt. Auch dann aber ergäbe sich nur ein Wert von 2.472 Geldeinheiten pro Immobilie (74,16 Geldeinheiten pro Spielrunde für zehntausend Spielrunden, abgezinst mit 3%, da zu diesem Zins das Geld hätte angelegt werden können). Selbst dieser Wert wurde jedoch in Simulation 4 deutlich übertroffen (vgl. Abb. 6 und 7).

Für Aktien beträgt dieser Wert 1.288 Geldeinheiten. Bemerkenswerterweise wurde dieser (weit überhöhte) Wert bei Aktien nicht einmal erreicht, wohl aber bei Immobilien noch übertroffen (vgl. Abb. 8).

Insbesondere ist die Simulation 4 interessant, weil an ihr erstens recht viele Spieler, 21, teilnahmen und zweitens einige davon als Experten eingestuft werden

müssen. Drei der Spieler hatten bereits eine Simulation vorher (Simulation 3) mitgemacht und ein Spieler dieser Simulation war ein vom Gang der Hochschule dazu geholt, motiviert mitspielender Professor. Die Preise der Immobilien sind dennoch als phantastisch zu bezeichnen, weil sie jedes rationale Niveau, wie man es auch immer berechnet, unter sich zurücklassen. Zwar gibt es einen absoluten Preisverfall zum Ende hin, aber relativ keinen Abbau der Überbewertung. Der Preisrückgang bei Immobilien ist dabei weniger plötzlich als der bei Aktien (vgl. Abb. 9).

In der Simulation 2b nahmen nur Spieler teil, die unmittelbar zuvor an der Simulation 2a teilgenommen hatten.

Hier gibt es einen anderen Kursverlauf. Sowohl bei Aktien als auch bei Immobilien nahmen die Teil-

Abb. 5: Simulation 2 a (Immobilien)

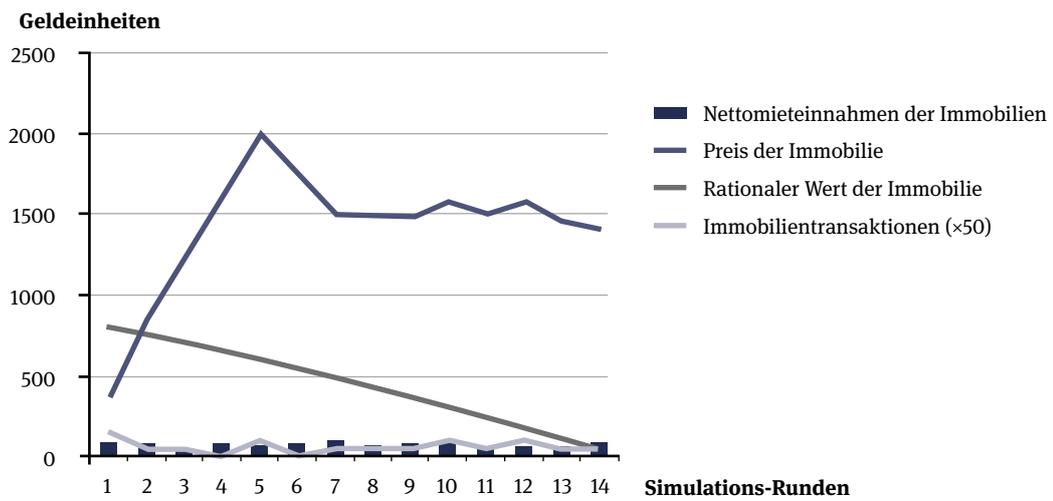


Abb. 6: Simulation 3 (Aktien)

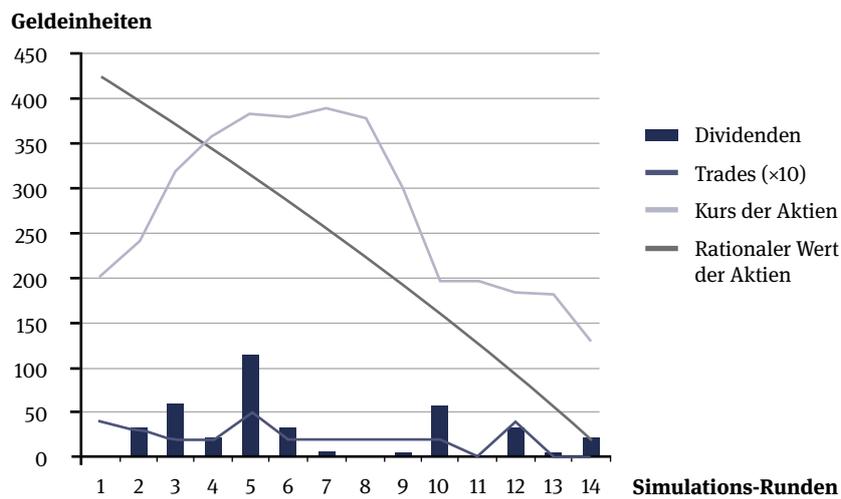


Abb. 7: Simulation 3 (Immobilien)

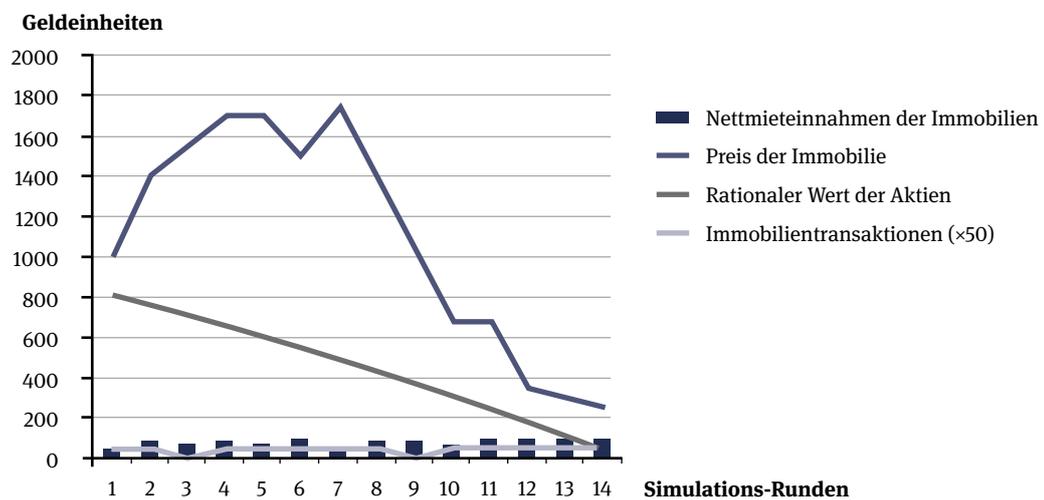
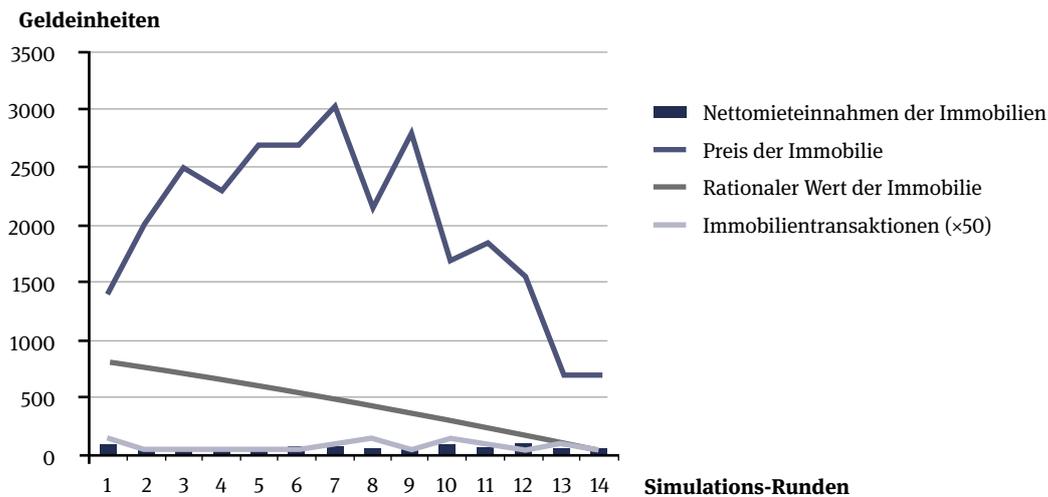


Abb. 8: Simulation 4 (Immobilien)



nehmer die jetzt aus der Vorrunde bekannte Überbewertung vorweg und starteten gleich mit zu teuren Preisen, die sich dann aber, anstatt auf ein rationales Niveau, weit unter dieses bewegten, wobei sich insbesondere die Immobilienpreise lange Zeit oberhalb des rationalen Preises bewegten (vgl. Abb. 10).

Fazit: In den Simulationen zeigte sich eine deutliche Neigung der Teilnehmer, Preise falsch einzuschätzen und Blasen zu bilden (vgl. Abb. 11).

6 Auswertung I: Experten, Gewinner und Verlierer

Nach den Simulationen wurden auch die Ergebnisse der einzelnen Spieler, die am Ende erspielten Geldeinheiten, festgehalten. In allen Simulationen entsprach der Durchschnitt der von den Spielern erspielten Geldeinheiten am Ende ziemlich genau den Geldeinheiten, den ein Spieler mit einer »Do-nothing-Strategie« erspielt hätte. In dieser »Nichts-tu-Strategie« hätte ein Spieler immer die Zufallserträge seiner Aktien und Immobilien sowie die Verzinsung seiner Geldeinheiten zum jeweiligen Zinssatz eingestrichen und angesammelt, aber keine Handels-Transaktionen mit seinen Mitspielern ausgeführt. Dieses Vorgehen braucht nicht tatsächlich gespielt werden, sondern lässt sich im Nachhinein errechnen. Für alle Simulationen ist dies geschehen. Dass das Ergebnis dieser »Nichts-tu-Strategie« in den einzelnen Simulationen dem Durchschnitt der von allen Spielern erspielten Geldeinheiten entspricht, bedeutet, dass die Spieler ihre Endwerte, die erspielten Geldeinheiten, grundsätzlich richtig berechnet und angegeben haben. Der Durchschnittswert ist eine Prüfzahl für die Richtigkeit der Angaben, weil bei Handelsaktivitäten in dieser Si-

mulation des einen Gewinn des anderen Verlust sein muss. Vernachlässigt man die Handelsaktivitäten, wie es bei der »Nichts-tu-Strategie« der Fall ist, muss also ein Endwert an Geldeinheiten entstehen, der dem Durchschnitts-Endwert aller Spieler entspricht. Der Vergleich zeigt also, dass wir es in allen Simulationen mit verlässlichen Zahlen zu tun haben.

Die besten Spieler, vor allem die, deren Ergebnis deutlich über dem Durchschnitt lag, haben sich bei ihren Transaktionsentscheidungen am *inneren Wert* orientiert, das heißt, sie haben überlegt, wie viel eine Aktie oder eine Immobilie aufgrund des ungefähren Erwartungswerts ihrer Dividenden oder Mieten Wert sein müsste und dann konsequent bei Abweichungen des Kurses oder Preises zu diesem inneren Wert entsprechend gehandelt, das heißt bei zu hohen Kursen verkauft und bei zu niedrigen Kursen gekauft. Dabei spielte ihnen zu, dass die Kurse – wie gezeigt – zu Beginn der Simulation oft unterbewertet, zum Ende hin überbewertet waren. Diese rein fundamental und nach dem Grundprinzip der Wertpapieranalyse von Graham und Dodd (vgl. Graham/Dodd (1999)) ausgerichtete finanzmathematische Strategie brachte den größten Erfolg.

Die jeweils schlechtesten Spieler erreichten im Durchschnitt aller Simulationen nur 33 Prozent des durchschnittlichen Ergebnisses in dieser Simulation bzw. der »Nichts-tu-Strategie«. Die jeweils besten Spieler erreichten im Durchschnitt aller Simulationen ein Ergebnis, das 57 Prozent über dem durchschnittlichen Ergebnis aller Spieler oder über der »Nichts-tu-Strategie« lag.

Die Standardabweichung der jeweils schlechtesten Ergebnisse beträgt dabei über die Simulationen hin-

Abb. 9: Simulation 4 (Aktien)

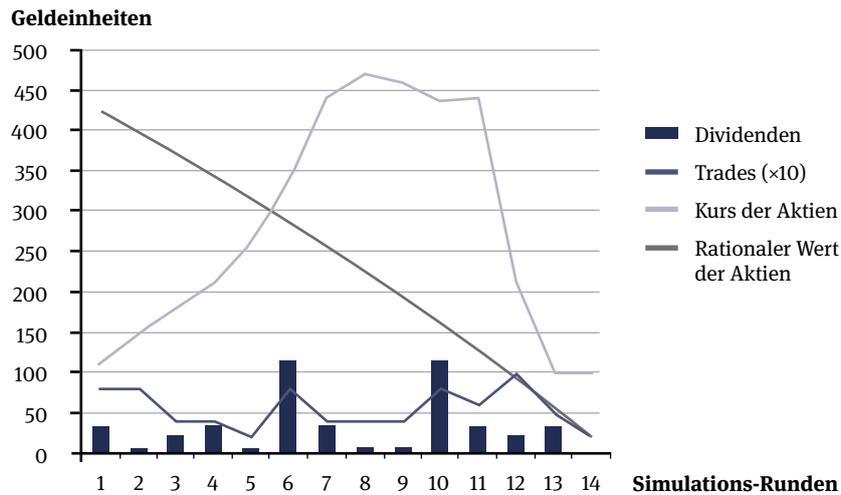


Abb. 10: Simulation 2 b (Aktien)

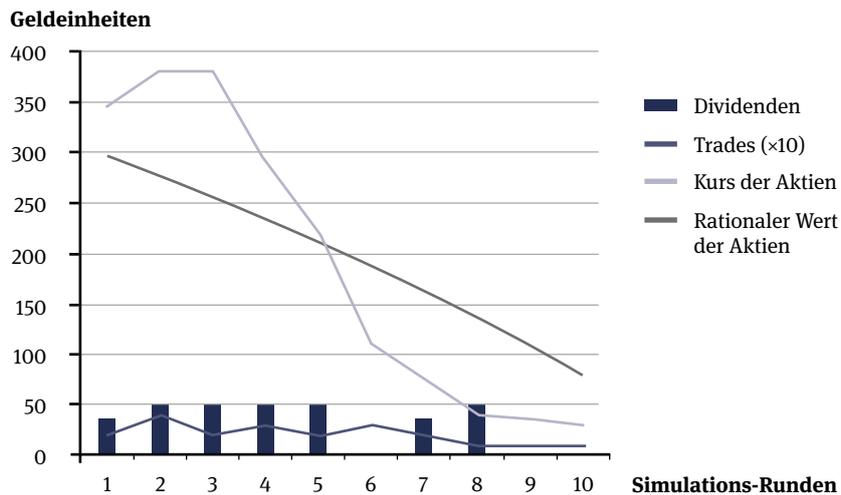
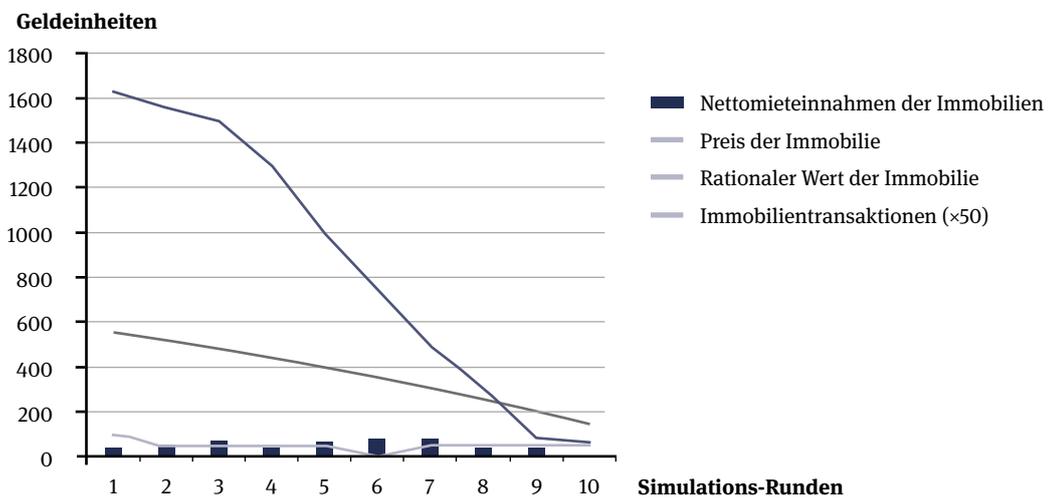


Abb. 11: Simulation 2 b (Immobilien)



weg 30 Prozent und die der jeweils besten Ergebnisse 36 Prozent. Selbst das beste der jeweils schlechtesten Ergebnisse lag mit 71% (logischerweise, aber deutlich) unter dem Durchschnitt und das schlechteste der jeweils besten Spielergebnisse mit 10% noch klar über dem Durchschnitt, der in diesem Fall von nur sieben Spielern (die kleinste Gruppengröße der Simulationen) gebildet wurde.

Für Simulationen, die erstens im Durchschnitt nur 14 Runden lang liefen, zweitens relativ überschaubare Ausgangsdaten voraussetzten und drittens von Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge gespielt wurden, weisen die Spielergebnisse also recht starke Varianzen auf, die wiederum über die Simulationen hinweg relativ stabil geblieben sind.

Diese starken Varianzen der Spielergebnisse bedeuten, dass die Spieler trotz ihres ähnlichen Bildungsstands und sichtlich und formell ähnlicher Motivation unterschiedliche Ergebnisse erspielten und demnach eine wirtschaftswissenschaftliche Grundbildung, die in manchen Fällen auch allgemeines Finanzmarktwissen und Kenntnis historischer Blasen einschließt (in einigen Seminaren hatte ich dieses Wissen selbst zuvor vermittelt) nicht für erfolgreiches Handeln an (simulierten) Finanzmärkten qualifiziert. Diese These wird auch durch die weiteren, im Folgenden dargestellten Ergebnisse gestützt.

Zusätzlich spielten auch zwei Arten von Experten bei den Simulationen mit. Bei der Einen Art, den Erfahrungs-Tradern, handelt es sich um drei Studierende, die bereits eine Simulation zuvor (die Simulation 3) mitgemacht und auch deren Auswertung angehört hatten.

In den Simulationen 4 und 5 spielten als eine zweite Experten-Klasse zwei Professoren der EBZ-Business School, beide aus den Bereichen Finanzen/Finanzmathematik und je einer pro Simulation mit. Keiner dieser professionell gebildeten Experten hatte Erfahrungen oder Kenntnisse in solchen Simulationen und keiner erreichte weit überdurchschnittliche oder beste Ergebnisse. Einer von ihnen erspielte sogar ein unterdurchschnittliches Ergebnis.

Anders sieht es bei der ersten Experten-Klasse, den Erfahrungs-Tradern aus: Diese Spieler erreichten die höchsten Ergebnisse und belegten den ersten, zweiten und vierten Platz in der Simulation 4. Im Durchschnitt erreichten diese Spieler 130,8 Prozent mehr als der Durchschnitt der anderen 18 Spieler und 98% mehr als der Durchschnitt aller Spieler (sie selbst mitgerechnet).

Das heißt, dass selbst höchste finanzwirtschaftliche *Bildung* keinen Erfolg beim Handeln in (simulierten) Finanzmärkten prädestiniert, wohl aber *Erfahrung*. Die Bedeutung konkreter Erfahrung (die allerdings nicht nur das eigene Handeln selbst und das spätere Ergebnis, sondern auch eine ausführliche Analyse dieses Handelns durch einen Experten miteinschließt) zeigt sich auch in der Simulation 2b, die nur von Spielern mit Erfahrung (aus der Simulation 2a) gespielt wurde. Denn die Abweichungen vom Durchschnitt aller Spieler sind in der ersten Simulation 2a sowohl für das schlechteste, als auch für das beste Ergebnis wesentlich höher als in der darauf folgenden Simulation 2b. Anstatt nur minus 8 Prozent (das Minus – unter 0 – kommt aufgrund von Kreditaufnahme zustande) erwirtschaftete der schlechteste Spieler (es kann nun eine andere Person sein) nun immerhin 49% des Durchschnitts und der beste Spieler statt 80 nur noch 51 Prozent mehr als der Durchschnitt.

Auch erreichen die Preise in der (aus der Sicht der Spieler) zweiten Simulation in der Spitze nur noch höchstens das Dreifache des fairen Wertes und nicht das Zig-fache, wie in der Simulation zuvor. Die Spieler haben *gelernt* und lassen Abweichungen vom *inneren Wert* nicht mehr in dem Maße zu, wie zuvor.

Fazit: In den Simulationen zeigte sich, dass konsequentes Befolgen rationaler und althergebrachter finanzmathematischer Überlegungen im Gegensatz zu Spekulationen auf das, was andere machen erfolgreich war. Erfolgversprechend an den Finanzmärkten, so legen die Simulationsergebnisse nahe, ist eine Expertise auch dann, wenn sie auf einer Kombination von sehr speziellem Wissen und eigener Erfahrung beruht und nicht, wenn sie sich auf reine finanzwirtschaftliche Bildung stützen muss.

7 Auswertung II: Immobilien- und Aktien-Preisblasen im Vergleich

Analysiert man die Stärke der Über- und Unterbewertungen über die Simulationen hinweg, erhält man zwei interessante Ergebnisse.

Erstens: In allen Simulationen, auch in den Wiederholungen mit denselben Spielern, treten starke Über- und Unterbewertungen auf. Blasenbildung ist, sofern zumindest die Geldmenge sich durch Erträge ausweitet und keine externen Schocks oder Überraschungen auftreten, also unter Bedingungen, die sowohl in den Simulationen, als auch phasenweise an den Finanzmärkten herrschten, der Normalfall.

Zweitens: Die Stärke der Blasen nimmt im Zeitverlauf zu. Es gibt, ohne externe Überraschungen oder Geldverknappung, *keine* Anzeichen eines *relativen* Abbaus in den Simulationen mit unerfahrenen Teilnehmern. Anders ist die Situation bei erfahrenen Teilnehmern. Diese bauen zwar die Blase von alleine ab, erzeugen dann aber eine stärkere Unterbewertung der Vermögensgegenstände.

Dass die Überbewertung bei unerfahrenen Spielern immer weiter zunimmt, kann daran liegen, dass die Simulation hier an ihre Grenzen stößt und die Teilnehmer, trotz in diesem Punkt eindeutiger Regeln, aus ihrem Vorverständnis heraus einen Restwert für die Immobilien und Aktien annehmen. Dennoch erklärt selbst diese Restwert-Annahme nicht die Stärke der Blasen in den letzten Spielrunden, da der Restwert z. B. in der Simulation 4 nur knapp unter dem rationalen Wert zu Beginn der Simulation lag (also viel zu hoch ist).

Vergleicht man nun Aktien mit Immobilien, so stellt sich heraus, dass bei Immobilien die Blasenbildung stärker ist. Im Durchschnitt werden Immobilien in den Simulationen relativ zu ihrem fundamentalen Wert höher bewertet als Aktien. In Phasen allgemeiner Untertreibung werden Immobilien weniger stark unterbewertet als Aktien und die Phasen der Unterbewertung sind auch seltener und kürzer als diese bei Aktien sind. Immobilien werden in den Simulationen überhaupt nur in zwei Fällen unterbewertet, entweder nur in der allerersten Spielrunde von unerfahrenen Spielern, oder in den letzten zwei Spielrunden von erfahrenen Spielern. Demgegenüber weisen Aktien längere Phasen von stärkerer Unterbewertung auf und erreichen in den Simulationen nicht derart starke Übertreibungen wie Immobilienpreise. Dies kann

aber auch daran liegen, dass es sich bei den Simulationsteilnehmern um Studierende immobilienbezogener Studiengänge handelt – die Simulationen fanden an Deutschlands größter Immobilienhochschule statt (vgl. Abb. 12).

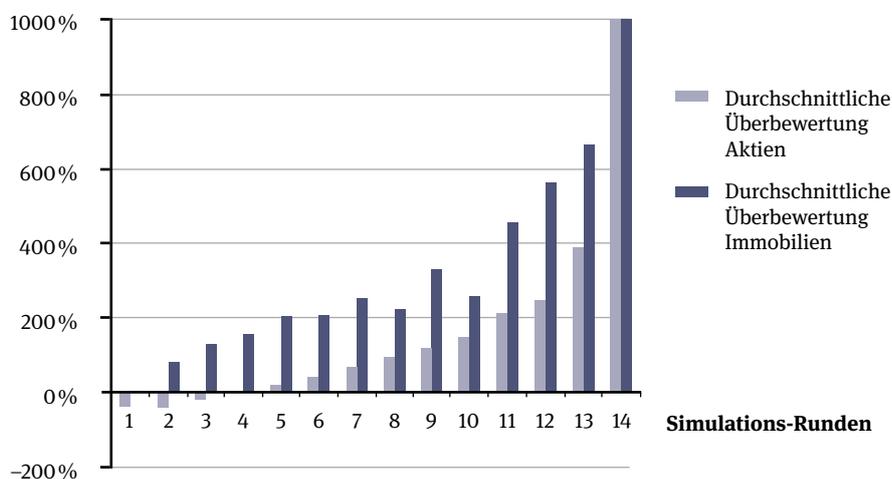
Andererseits ist diese Auswahl von Teilnehmern für den echten Immobilienmarkt möglicherweise relevanter als eine Zufallsauswahl der Bevölkerung, weil der Immobilienmarkt zu einem Großteil von professionellen Marktteilnehmern bewegt wird (Vornholz 2013, S. 20 ff.; Gondring 2009, S. 25).

Immobilienpreisschwankungen weisen mit durchschnittlich 38% Standardabweichung in den Simulationen die gleiche Stärke auf, wie Aktienpreisschwankungen. Die Schwankungen der Mieterträge war aber konstruktionsbedingt geringer als die der Dividendenerträge, so dass die Gesamterträge der Immobilien geringere Schwankung aufwiesen, als die der Aktien.

Immobilienpreise korrelieren, wie die Preis- und Kurscharts zeigen, mit Aktienpreisen in den Simulationen eher positiv. Das heißt, obwohl Immobilien mit Aktien in den Simulationen um die begrenzte Menge des vorhandenen Geldes konkurrieren, werden sie nicht dann billiger, wenn Aktien teurer werden oder teurer, wenn Aktien billiger werden. Vielmehr konkurrieren beide Assetklassen eher mit dem Vorhalten von Liquidität.

Immobilienblasen entwickeln sich also in den Simulationen eher parallel zu Aktienblasen und weisen eine höhere Überbewertung auf.

Abb. 12: Vergleich der Überbewertungen bei Aktien und Immobilien



Fazit: Immobilien neigen in den Simulationen trotz geringerer Ertragsschwankung zu noch stärkerer Blasenbildung als Aktien und laufen mit diesen oftmals parallel.

8 Konsequenzen für die Immobilienwirtschaft

Die Ergebnisse der Simulationen zeigen, dass Preisblasen auf den Immobilienmärkten und auf den Immobilienaktienmärkten vorkommen können und nicht nur ein historisches Phänomen sind, sondern sich auch unter Laborbedingungen entwickeln. Insofern wurden die Ergebnisse von Vernon Smith bestätigt. Weiterhin hat sich gezeigt, dass Immobilien in Simulationen sogar stärker und länger überbewertet werden als Aktien und dass selbst gebildete Experten nicht in der Lage waren, Preisblasen zu erkennen und auszunutzen.

Für die Immobilienwirtschaft legen die Ergebnisse nahe, dass Preisblasen – auch für Unternehmen, die über akademisch gebildetes Personal verfügen – eine große und reale Gefahr von Fehlinvestitionen darstellen. Unternehmen der Immobilienwirtschaft müssen damit rechnen, dass ihre eigenen Aktien über oder unterbewertet sind und ihre Zielobjekte von ihren verantwortlichen Managern und Mitarbeitern zu teuer gekauft oder zu billig verkauft werden.

Andererseits weisen die Simulationsergebnisse – entgegen der herrschenden Random-Walk-Hypothese – darauf hin, dass sich irrationale Preise an Finanzmärkten ausnutzen lassen und auf Vermögenmärkten Chancen entstehen, sowohl für den günstigen Kauf als auch für den lohnenden Verkauf.

Um die negativen Auswirkungen von Preisblasen zu vermeiden oder gar Nutzen aus Preisblasen zu ziehen, empfiehlt es sich für Immobilienunternehmen, Mitarbeiter einzusetzen, die nicht nur eine wirtschaftswissenschaftliche Bildung haben, sondern sich in Theorie und Praxis gezielt mit Finanzmärkten und Preisblasen – insbesondere mit der Graham'schen Theorie vom inneren Wert – auseinandergesetzt und eigene langjährige Erfahrungen erworben haben. Das Wissen über Finanzmarkt-Simulationen kann hierzu einen Beitrag leisten. Es gilt, spezielles theoretisches Wissen mit der Praxis zu vereinen. ■

Abstract

Since there have been asset-markets, there have been asset-bubbles too. For Investors these bubbles are chances, but also risks of losing a lot of money, especially because they are often not easy to recognise, even for professionals. On the contrary, some sort of professionals fail to handle them as well as inexperienced market players. That is also shown by simulations of financial markets with real-estate-students. In these experiments real estate produces stronger and longer bubbles than even stocks. In addition, the data suggest that experience and special knowledge are the most important skills to prepare the market player for the perils and opportunities in stock- and real-estate-markets.

Literatur/Quellen

- BRUNER/CARR 2009 – Bruner, Robert und Carr, Sean: *Sturm an der Börse. Die Panik von 1907*. Deutsch von Andreas Schieberle. Weinheim: Wiley-VCH, 2009.
- CAGINALP/PORTER/SMITH 2001 – Caginalp, Gunduz; Porter, David; Smith, Vernon: *Financial Bubbles: Excess Cash, Momentum and Incomplete Information*. In: Journal of Behavioral Finance, vol. 2 (2001), issue 2, S. 80–99.
- DASH 2005 – Dash, Mike: *Tulpenwahn. Die verrückteste Spekulation der Geschichte*. 4. Aufl. Berlin: List, 2005.
- FAMA 1970 – Fama, Eugene F.: *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*. In: The Journal of Finance, Vol. 25, No. 2, S. 383–417 (Papers and Proceedings of the Twenty Eight American Finance Association).
- GALBRAITH 2012 – Galbraith, John: *Der Große Crash 1929. Ursachen, Verlauf, Folgen*. 5. Aufl., München: FinanzBuch, 2012.
- GONDRING 2009 – Gondring, Hanspeter: *Immobilienwirtschaft. Handbuch für Studium und Praxis*. 2. Aufl., München: Vahlen, 2009.
- GRAHAM/DODD 1999 – Graham, Benjamin; Dodd, David: *Wertpapieranalyse. Aus dem Amerikanischen von Walter Frühling*. München: FinanzBuch, 1999.
- HANDELSBLATT 2014 – www.handelsblatt.com/finanzen/immobilien/nachrichten/explodierende-preise-rwi-sieht-hinweise-auf-immobilienpreisblasen/9341150.html – abgerufen am 11.2.2014.
- KINDLEBERGER 2005 – Kindleberger, Charles P.: *Maniacs, Panics and Crashes. A History of Financial Crises*. 5th Ed., Hoboken, New Jersey: Wiley, 2005.

- MALKIEL 1999 – Malkiel, Burton: *A Random Walk Down Wall Street*. New York, London: W.W. Norton, 1999.
- MONTIER 2010 – Montier, James: *Die Psychologie der Börse. Der Praxisleitfaden für Behavioural Finance*. München: FinanzBuch, 2010.
- NOUSSAIR/TUCKER 2014 – Noussair, Charles N.; Tucker, Steven: *Experimental Research on Asset Pricing*. In: Noussair, Charles N.; Tucker, Steven (eds.): *A Collection of Surveys on Market Experiments*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014.
- PALAN 2009 – Palan, Stefan: *Bubbles and Crashes in Experimental Asset Markets*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2009 (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Vol. 626).
- PUTNOKI 2010 – Putnoki, Hans: *Große Spekulationsblasen und ihre Folgen. Von der Tulpomanie bis zur neuen Weltwirtschaftskrise*. Weinheim: Wiley-VCH, 2010.
- RWI 2014 – Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung: *Trotz steigender Immobilienpreise kaum regionale Preisblasen*. Pressemitteilung vom 16.1.2014, www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/141 – abgerufen am 11.2.2014.
- SPREMANN/GANTENBEIN 2013 – Spremann, Klaus; Gantenbein, Pascal: *Finanzmärkte. Grundlagen, Instrumente, Zusammenhänge*. 2. Aufl., Konstanz und München: UVK Lucius (UTB), 2013.
- VELTEN 2009 – Velten, Robert: *Kaufkurse jetzt! Ergebnisse meiner Forschung*. Artikel vom 13.3.2009 im schweizerischen Börsenclub auf Xing.de. Kommentiert von Bruno Glanzmann und Christian Zeitler. www.boerse-und-aktien.de/velten. Abgerufen am 20.2.2014.
- VORNHOLZ 2013 – Vornholz, Günther: *Volkswirtschaftslehre für die Immobilienwirtschaft*. München: Oldenbourg, 2013.

Nachhaltigkeitsmanagement, -zertifizierung und -kommunikation

LARS HOFFMANN, M.A.

Konzeption einer Sustainability Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten am Beispiel eines Wohnungsunternehmens

Die Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Umweltqualität und sozialer Verantwortung steht als zentrales Handlungserfordernis im Fokus der Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Dies zeigen nicht nur die sozio-demographische Entwicklung und die absehbare Verknappung wichtiger Ressourcen. Die Integration der Nachhaltigkeitsdimension in das Managementinstrument Balanced Scorecard wird damit zu einer wichtigen Herausforderung für die Unternehmen der Wohnungswirtschaft.

1 Einleitung

Das schwierige Ausräumen der Beziehung zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Umweltqualität und sozialer Verantwortung steht als zentrales Handlungserfordernis im Fokus der Unternehmen der Wohnungswirtschaft. Dies zeigen nicht nur die Ergebnisse des soziodemografischen Wandels, die Individualisierung der Lebensstile, die zunehmenden Einkommensunterschiede und die absehbare Verknappung wichtiger Ressourcen. Gerade die Frage nach Zielen und Strategien für eine unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimale Entwicklung der Gebäudebestände wird immer bedeutsamer. Bestandsentwicklung in diesem Sinne umfasst die gesamte Bandbreite des Bestandsmanagements: Vom Aufbau einer Unternehmensstrategie, des planerischen Handelns und der Bauausführung – ob Sanierung bzw. Modernisierung oder ergänzende Neubebauung – über die Verwaltung und Betriebskalkulation, bis hin zu den Themen Abriss und Entsorgung. Sie umfasst über die reine Baumaßnahme hinaus, zahlreiche Einfluss- und Entscheidungsfaktoren im Lebenszyklus eines Gebäudes. Zur nachhaltigkeitsbezogenen Planung, Steuerung und Kontrolle der Einfluss- und Erfolgsfaktoren im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung bedarf es moderner Instrumentarien der Unternehmensführung und -steuerung. Die Balanced Scorecard (BSC), als Instrument zur Umsetzung strategischer Unternehmensziele in operatives Handeln ermöglicht, ein Management strategischer Erfolgspotenziale.

Eine Herausforderung stellt die Integration der Nachhaltigkeitsdimensionen in dieses Managementinstrument dar. In der Literatur und Praxis gibt es erste Ansätze einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Balanced Scorecard. Im folgenden Beitrag soll dargestellt werden, inwieweit die Balanced Scorecard in Unternehmen der Wohnungswirtschaft als integratives und zukunftsfähiges Instrument zur Unterstützung strategischer Entscheidungen in der nachhaltigkeitsbezogenen Bestandsentwicklung eingesetzt werden kann.

Lars Hoffmann, M.A.

Abschluss Master of Arts *EBZ Business School* 2011, Leiter des Kundencenters im Bestandsmanagement der SWSG. Seine Masterarbeit »Nachhaltigkeit in der Wohnungswirtschaft. Konzeption einer Sustainability Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten« wurde mit dem Aareal-Preis 2011 als eine der drei innovativsten Abschlussarbeiten seines Jahrgangs ausgezeichnet.



Kontakt: lars.hoffmann@swsg.de

2 Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard

Die Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung in der Praxis bereitet vielen Unternehmen Probleme. Von einigen Ausnahmen abgesehen, ist Nachhaltigkeit kaum in die Managementsysteme, -prozesse und -kultur integriert. Ein Ansatz, Nachhaltigkeit stärker in die Unternehmen zu integrieren, könnte darin bestehen, eine Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) zu entwickeln, die neben klassischen Unternehmenszielen in Bezug auf Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen auch Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt.

2.1 Das Konzept der BSC

2.1.1 Die Entstehung der BSC

Mit dem Konzept der Balanced Scorecard haben der Harvard-Professor Robert S. Kaplan und der Unternehmensberater David P. Norton ein Managementinstrument zur Umsetzung von Strategien entwickelt, das seit seiner Veröffentlichung 1992 in den USA mittlerweile weltweit erfolgreich in Wissenschaft und Praxis angewendet wird (vgl. Kaplan/Norton 1992). Hintergrund der Überlegungen von Kaplan und Norton war die Kritik an der einseitigen, vergangenheitsbezogenen und kurzfristigen Ausrichtung von Rechnungswesen und finanziellen Kennzahlen. Aus ihrer Sicht genügt für Unternehmen, die sich im Informationszeitalter bewegen und zukünftige Werte durch Investitionen in Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Prozesse, Technologien und Innovationen schaffen wollen, die Reflektion dieser Kennzahlen nicht mehr aus (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 7 f.). Das Konzept der BSC soll zum einen finanzielle Kennzahlen um die Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzen und zum anderen weitere, nicht finanzielle Faktoren (bspw. Kundenbeziehungen, Mitarbeiterqualifikationen) für eine langfristige Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und Unternehmenswerten berücksichtigen.

Zahlreiche empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass in vielen Unternehmen Schwierigkeiten bestehen, Visionen oder Strategien in detaillierte Maßnahmen zu überführen, die der Steuerung des operativen Geschäfts dienen (vgl. Bischof 2002, S. 109 f.). Barrieren können zum Beispiel die Kommunikation der Strategie ins Unternehmen, die Verlinkung der Ziele untereinander, das fehlende Gleichgewicht von kurzfristigen und langfristigen Zielen und die Berücksichtigung der Ressourcenverteilung sein. Diese Barrieren sollen durch einen vierstufigen Prozess der Strategieumsetzung überwunden werden.

Mit Hilfe dieses Prozesses übersetzt die BSC die Vision und die Strategien eines Unternehmens in Kenn-

zahlen, um die Mitarbeiter über Erfolgsfaktoren für den gegenwärtigen und den zukünftigen Erfolg zu informieren. Sie ermöglicht darüber hinaus ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, zwischen harten und weichen Kennzahlen sowie zwischen den gewünschten Ergebnissen und den Leistungstreibern für diese Ergebnisse (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 23 f.).

2.1.2 Die Perspektive der Balanced Scorecard

Ein Strategiemodell muss zu jedem Handlungsfeld eines Unternehmens eine Aussage machen können; es reicht nicht aus, finanzielle Ziele festzulegen, wenn nicht ausreichend dargestellt ist, welche Schwerpunkte gesetzt werden müssen, um diese Ziele zu erreichen. Ebenso wenig zielführend ist die isolierte Betrachtung der Ziele, da somit die Wechselwirkungen zwischen diesen missachtet werden. Kaplan und Norton konnten auf Grundlage ihrer empirischen Untersuchungen feststellen, dass erfolgreiche Unternehmen mindestens vier Betrachtungsebenen (Perspektiven) in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander berücksichtigen (vgl. Horváth et al. 2007, S. 41). Diese Perspektiven setzen sich mit unterschiedlichen Fragestellungen auseinander.

Die **Finanzperspektive** beschäftigt sich mit der Frage: Wie soll gegenüber Teilhabern aufgetreten werden, um finanziellem Erfolg gerecht zu werden? In Unternehmen stellt diese Perspektive die Messlatte für den finanziellen Erfolg des Unternehmens dar. Sie enthält alle Ziele, die die Rentabilität und die Steigerung des Unternehmenswerts abbilden und ist, trotz der Ausgewogenheit der Scorecard, zumindest für ertragsorientierte Unternehmen von größter Bedeutung (vgl. ebenda oder auch Kaplan/Norton 1997, S. 46 ff.).

Die Leitfrage in der **Kundenperspektive** lautet: Wie soll gegenüber Kunden aufgetreten werden, um die Ziele des Unternehmens zu verwirklichen? In dieser Perspektive werden Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen aktiv ist oder aktiv werden will sowie Kennzahlen zur Leistungsmessung in diesen Segmenten identifiziert. Zu klären ist, welche Kunden schwerpunktmäßig bedient werden, welcher Nutzen für den Kunden entsteht und wie das Unternehmen vom Kunden wahrgenommen werden soll. Gleichzeitig stellen die Ziele und Maßnahmen dieser Perspektive die Grundlage für die Erlös Komponente der finanzwirtschaftlichen Ziele dar. Wesentliche Kennzahlen sind beispielsweise die Kundenzufriedenheit, -treue, -erhaltung, -akquisition und -rentabilität (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 62 ff.).

Die **Prozessperspektive** beleuchtet die Frage nach den Zielsetzungen hinsichtlich der Abläufe im Unternehmen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können. Kaplan und Norton weisen darauf hin, dass für die erfolgreiche Anwendung der BSC nicht nur die existierenden Prozesse verbessert werden, sondern eine vollständige Wertschöpfungskette der internen Prozesse definiert wird. Hierbei kommt es nicht darauf an, dass alle Prozesse aufgelistet und durchleuchtet werden, sondern es sollte eine Fokussierung auf diejenigen Prozesse erfolgen, die in besonderem Maße zur Umsetzung der Strategie beitragen. Die wichtigsten Kennzahlen messen die Prozesse in Qualität, Kosten, Zeit und Produktivität (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 89 ff.).

Die vierte Perspektive der BSC, die **Lern- und Entwicklungsperspektive**, fragt nach den Zielen, die hinsichtlich der Potenziale zu setzen sind, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Sie schafft die notwendige Infrastruktur zur Erreichung der in den anderen Perspektiven aufgestellten Ziele in Form von Mitarbeitern, Wissen, Innovationen, Innovationskraft und Kreativität, Technologie, Information sowie Informationssystemen. Kaplan und Norton heben die Wichtigkeit von Investitionen in dieses Segment besonders hervor. Viele Unternehmensverantwortliche haben bereits erkannt, dass eine einseitige Ausrichtung auf die Finanz- und/oder Kundenperspektive und eine Vernachlässigung von Investitionen in Mitarbeiter-, System- und Organisationspotenzialen negative Folgen haben kann (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 121 ff.). In der Literatur wird diese Perspektive auch als Potenzialperspektive bezeichnet. Dieser Ausdruck soll verdeutlichen, dass bei der Ableitung von Zielen an alle aktuellen und zukünftigen Potenziale gedacht werden muss (vgl. Horváth et al. 2007, S. 42).

Da sich die vier beschriebenen Perspektiven nach Kaplan und Norton aus empirischen Untersuchungen ergeben, können sie als ein bewährter Vorschlag angesehen werden. Dennoch sollten sie nicht als Dogma verstanden werden. Jede Branche und jedes Unternehmen bewegt sich in anderen Umweltbedingungen und hat somit die Möglichkeit, weitere Perspektiven in seine Betrachtung mit aufzunehmen. Auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeitsimplementierung kann davon ausgegangen werden, dass die BSC nach Kaplan und Norton um weitere Perspektiven ergänzt werden muss.

2.2 Die Eignung der Balanced Scorecard für das Nachhaltigkeitsmanagement

Durch das Management von Kausalketten, die Integration von qualitativen Aspekten und ihre somit koordinierende und integrative Eigenschaft liefert das Konzept der BSC die Grundlage für eine konsequente und begründete Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in die Umsetzung von Unternehmensstrategien. Die Literatur beschreibt verschiedene konzeptionelle Ansätze einer sogenannten Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) (vgl. Hahn et al. 2002, S. 43 ff. und Gminder et al. 2002, S. 95 ff.). Zum einen wird ein Modell zur Umsetzung spezifischer Nachhaltigkeitsstrategien beschrieben: Der erste Schritt liegt hier im Aufbau einer SBSC alleine durch die Integration von Nachhaltigkeitsstrategien, in einem zweiten Schritt kommt es dann zu einer partiellen oder vollständigen Integration der SBSC in die BSC. In einem anderen Ansatz wird dargestellt, wie durch ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement der ökonomische Unternehmenserfolg gesteigert werden kann. Damit Umwelt- und Sozialaspekte einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung leisten können, müssen sie auch zur ökonomischen Dimension beitragen. In diesem wertorientierten Ansatz der SBSC werden alle Umwelt- und Sozialaspekte integriert, die strategisch erfolgsrelevant sind, so dass die oft geäußerte Kritik, dass Nachhaltigkeitsleitbilder aufgrund mangelnder Umsetzungs- und Messmöglichkeiten nur »Sprechblasen« seien, mit diesem Ansatz überwunden werden kann. (vgl. Hahn et al. 2002, S. 43 ff. und Gminder et al. 2002, S. 95 ff.). Im Folgenden soll der Ansatz des wertorientierten Nachhaltigkeitsmanagements deshalb näher betrachtet werden.

2.3 Die Integration von werthaltigem Nachhaltigkeitsmanagement in die vier Perspektiven der Balanced Scorecard – die Sustainability Balanced Scorecard

Die BSC nach Kaplan und Norton berücksichtigt in ihren Dimensionen ausschließlich das marktlich-ökonomische Umfeld, so dass Austauschprozesse, die außerhalb des Marktes ablaufen kaum Berücksichtigung finden. Die Wirkungen von Umwelt- und Sozialaspekten bewegen sich jedoch häufig außerhalb der ökonomischen Bewertbarkeit. Die Prozesse sind damit zunächst nicht Bestandteil ökologischer Betrachtungen; das heißt, der Knappheit von Ressourcen werden keine Marktpreise zugeordnet. Viele Unternehmen beziehen Umwelt- und Sozialaspekte und daraus folgende positive oder negative Externalitäten nicht mit in ihre ökonomischen Betrachtungen ein. Unternehmen können nicht nur als Akteure in ei-

nem ökonomischen Marktumfeld betrachtet werden, sie sind durch ihr unternehmerisches Handeln immer auch im Austausch mit anderen Umfeldern wie beispielsweise dem gesellschaftlichen oder rechtlichen Umfeld. Umwelt- und Sozialaspekte als soziale Konstrukte können in ökonomischen und auch nicht-ökonomischen Umfeldern auftreten (vgl. Hahn et al. 2002, S. 53).

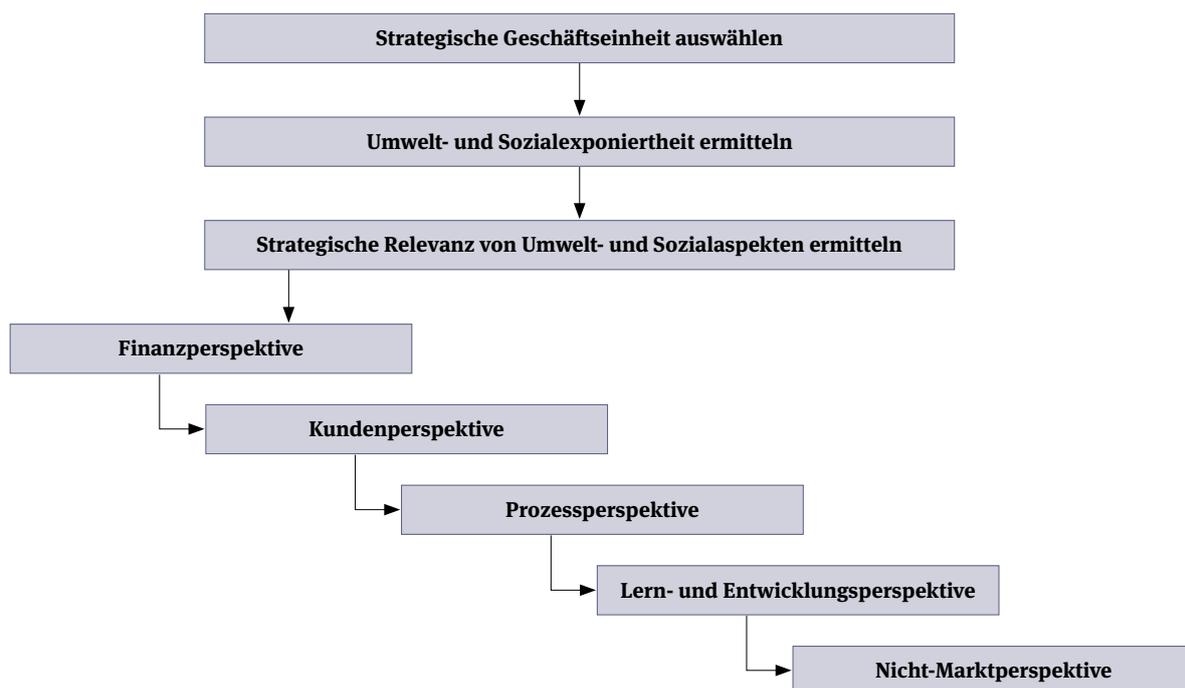
Analog zur konventionellen BSC setzt der methodische Aufbau der SBSC ebenfalls bei der Klärung und dem Herunterbrechen der strategischen Ziele an. Bei der BSC handelt es sich aufgrund der hierarchisch festgelegten Ausrichtung an der Finanzperspektive um einen top-down gerichteten Prozess, in dem eine bereits bestehende Strategie in konkrete und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen übersetzt wird. Die folgende Abbildung zeigt die drei Hauptschritte zur Formulierung einer SBSC (vgl. Abb. 1).

Da die BSC grundsätzlich für die Strategie eines Geschäftsfeldes formuliert wird, ist in einem ersten Schritt die **strategische Geschäftseinheit** auszuwählen. Je nach Organisationsstruktur kann diese sich aufgrund der Marktausrichtung, einer geografisch abgegrenzten Einheit oder ihrer Funktion (interner Dienstleister) von anderen Geschäftseinheiten unterscheiden. Ausgangspunkt ist die für die jeweilige Geschäftseinheit vorliegende Strategie. Dabei ist es zunächst von untergeordneter Bedeutung, welche

Rolle Umwelt- und Sozialaspekte in dieser Strategie spielen. Wichtig ist eine vom Management getragene und dokumentierte Strategie, die von der SBSC erfolgreich umgesetzt werden kann und die den Bezugspunkt für eine wertorientierte Integration von Umwelt- und Sozialaspekten darstellt (vgl. Hahn et al. 2002, S. 70 f.).

Im zweiten Schritt wird die **Umwelt- und Sozialexponiertheit** der Geschäftseinheit ermittelt. Dieser Schritt dient der systematischen Identifizierung aller Umwelt- und Sozialaspekte, die die ausgewählte Geschäftseinheit betreffen. Das Ergebnis ist ein umfangreicher Katalog, der als Grundlage für die Formulierung von umwelt- und sozialbezogenen Ursache-Wirkungsketten dient. Die Ermittlung der Umweltexponiertheit orientiert sich an den Einwirkungen auf die Umwelt durch das unternehmerische Handeln der Geschäftseinheit. Um ein möglichst vollständiges Bild der potenziell relevanten Umweltaspekte zu erhalten, ist es sinnvoll, die verschiedenen Einwirkungsarten (Emissionen in Luft, Boden und Wasser/Lärm/Stoffeinsatz/ etc.) zu erfassen und für die Geschäftseinheit zu bewerten. Im Gegensatz zur Umweltexponiertheit kann bei der sozialen Exponiertheit nicht auf physikalisch messbare Auswirkungen zurück gegriffen werden, da diese durch Interaktion und Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens/einer Geschäftseinheit entstehen. Da die Ansprüche dieser Gruppen durch unterschiedliche Wertschätzungen und Präferenzen inhaltlich abwei-

Abb. 1: Vorgehen zur Formulierung einer SBSC



Quelle: vgl. Hahn/Wagner 2001, S. 4

chen, ist es schwierig, sie umfassend zu betrachten. An dieser Stelle empfiehlt es sich, eine ausführliche Stakeholderbetrachtung vorzunehmen um alle direkten und indirekten Anspruchsgruppen zu erfassen und deren Forderungen, Themen und Ansprüche zu dokumentieren (vgl. Hahn et al. 2002, S. 71 ff.).

Die **strategische Relevanz der Umwelt- und Sozialaspekte** werden im dritten Schritt der Formulierung einer SBSC ermittelt. Hierbei werden gemäß der Logik der Balanced Scorecard die einzelnen Perspektiven von der Finanzperspektive aus in einem top-down gerichteten Prozess beleuchtet. Die verbal formulierte Strategie wird in konkrete und kausal miteinander verknüpfte Ziele und Kennzahlen übersetzt. Ausgehend von der Strategie werden anschließend die Perspektiven der BSC hierarchisch von oben nach unten durchgegangen, um die strategische Relevanz hinsichtlich der jeweiligen Kernelemente und deren Kennzahlen sowie der Leistungstreiber festzulegen. Zu beachten ist, dass die Ziele und Kennzahlen der nachfolgenden Perspektiven erklären, wie die Ziele und Kennzahlen der übergeordneten Perspektiven kausal erreicht werden. Es ergibt sich ein hierarchisches Ursache-Wirkungsgeflecht, das die Grundannahmen der Strategie widerspiegelt. Für eine erfolgreiche Formulierung der SBSC ist es sinnvoll, die Umwelt- und Sozialaspekte in den Prozess der Strategiekaskadierung von Beginn an sowie gleichberechtigt mit anderen potenziell strategisch relevanten Aspekten zu berücksichtigen (vgl. Hahn et al. 2002, S. 75 ff.).

Folgende Fragen müssen demnach für jede Perspektive berücksichtigt werden:

- Ergeben sich aus der Strategie unmittelbar umwelt- und sozialbezogene Besonderheiten der strategischen Kernelemente und Kennzahlen?
- Welche ökologischen oder sozialen Leistungstreiber tragen zur Erzielung der angestrebten ökonomischen, ökologischen und sozialen Ergebnisgrößen bei?
- Ist sichergestellt, dass es sich bei den ökologischen und sozialen Aspekten um strategisch relevante Punkte handelt? (vgl. Hahn et al. 2002, S. 77).

Zur Verdeutlichung soll die Formulierung einer SBSC, die Abbildung der Beziehungsketten sowie die Untersuchung der vier konventionellen und einer möglichen Nicht-Marktperspektive anhand eines konkreten Beispiels dargestellt werden.

3 Das Konzept einer Sustainability Balanced Scorecard am Beispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens

3.1 Die Methodik zur Konzeptionierung einer Sustainability Balanced Scorecard

Innerhalb der Rahmenbedingungen und der Zielverflechtungen, in denen ein Unternehmen agiert, muss die Integration der strategischen Ziele und der Umwelt- und Sozialaspekte in die Perspektiven einer Balanced Scorecard vorgenommen werden. Das Ergebnis ist eine Sustainability Balanced Scorecard, die als Instrument für ein wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement zu sehen ist. Wertorientierung soll in diesem Zusammenhang so verstanden werden, dass gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Ziele erreicht werden können bzw. eine Verbesserung der Unternehmensleistung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen stattfindet.

3.1.1 Die Aufteilung der strategischen Ziele in Kernaspekte und Leistungstreiber

Die bedeutenden marktorientierten strategischen Ziele sollen in einem ersten Schritt in die vier klassischen Perspektiven der BSC eingeordnet werden. Nach Kaplan und Norton kann die Einführung einer weiteren Perspektive notwendig sein, wenn Aspekte bestehen, die strategische Kernaspekte der Unternehmensleistung darstellen, jedoch nicht in den benannten vier Perspektiven abgebildet werden können. Strategische Ziele, wie beispielsweise einen Beitrag zur Stadtentwicklung und Stadtreparatur zu leisten, kostengünstigen Wohnraum zur Verfügung zu stellen sowie Integration und sozialen Ausgleich zu praktizieren, haben für viele kommunale Wohnungsunternehmen eine große Bedeutung, da sie mit diesen Beiträgen als Partner der Kommunen auftreten, ohne dass das Ergebnis direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg ausübt. Daher wird für diese strategischen Ziele eine Nicht-Marktperspektive ergänzt. Die fünfte, nicht-marktliche Perspektive wird somit dem teilweise »öffentlichen« Auftrag eines Wohnungsunternehmens gerecht und weist Verflechtungen mit den anderen vier Perspektiven auf.

Anschließend wird innerhalb der fünf Perspektiven eine Aufteilung der strategischen und operativen Unternehmensziele in Kernaspekte und Leistungstreiber vorgenommen, wobei die Leistungstreiber im Wesentlichen den operativen Zielen der jeweiligen Unternehmensbereiche gleichen. Die Kernaspekte der unteren Perspektiven (Kunden-, Prozess, Lern- und

Tab. 1: Strategische Ziele nach Kernaspekten und Leistungstreibern

	Finanzperspektive	Kundenperspektive	Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive	Nicht-Marktperspektive
Kernaspekte	hohe und langfristige Ertragskraft und Rendite	Kundenorientierung steigern Kinder- und familienfreundliches Wohnen	Prozess- und IT-Optimierung (Optimierung der Geschäftsprozesse)	Mitarbeiterförderung und -entwicklung	Stadtentwicklung und Stadtreparatur Bereitstellung von kostengünstigem Wohnraum
	Sicherung der Liquidität	Wohnen und Service für Senioren	Nachhaltige Erneuerung des Bestandes	Führung intensivieren	Integration und Sozialer Ausgleich
Leistungstreiber	Reduzierung der Mietrückstände	Steigerung der Kundenbindung und Mieterpartizipation	Energetische Optimierung des Bestandes	Sicherung und Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze	Nachverdichtungen im Bestand vor Außenentwicklungen
	Reduzierung des Leerstandes und der Leerstandszeiten	Unternehmenswerte umsetzen	Steigerung der Erreichbarkeit und Minimierung der Reaktionszeiten bei Kundenanliegen	Förderung von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch vertrauensvolle Zusammenarbeit	Identifikation der Bewohner mit Investitionsmaßnahmen im Quartier
	Optimierung des Bestandes (Portfoliooptimierung)		Steigerung der Service- und Beibehaltung der Produktqualität		aktive und soziale Mietermixsteuerung auf Quartiersebene

Entwicklungsperspektive) sind dabei die Leistungstreiber der nächsthöheren Perspektiven, wobei die Finanzperspektive stets das oberste Ziel darstellt. Innerhalb der Perspektiven dienen die operativen Ziele (bspw.: Förderung von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch vertrauensvolle Zusammenarbeit) als Leistungstreiber für die Oberziele (Mitarbeiterförderung und -entwicklung). Die Ziele sind über Kausalketten miteinander verbunden und führen nacheinander über die Leistungstreiber zu einer Werterhöhung in den verschiedenen Kernaspekten.

Um ein nachvollziehbares Beispiel beschreiben zu können, wurden im Folgenden mögliche strategische und operative Unternehmensziele sowie Kernaspekte und Leistungstreiber für ein Wohnungsunternehmen definiert (vgl. Tab. 1).

3.1.2 Die »Strategy Map«

Mit Hilfe einer »Strategy-Map« sollen die Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Unternehmenszielen und den strategisch relevanten Umwelt- und Soziaspekten über alle fünf Perspektiven hinweg grafisch dargestellt werden. Dieses vernetzte Modell ermöglicht es, die Strategie des Unternehmens in einer einfach gehaltenen Übersicht darzustellen. Darüber hinaus schafft die Beschreibung der vermuteten Zusammenhänge und Abhängigkeiten eine Verdeutlichung der gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung (vgl. Abb. 2).

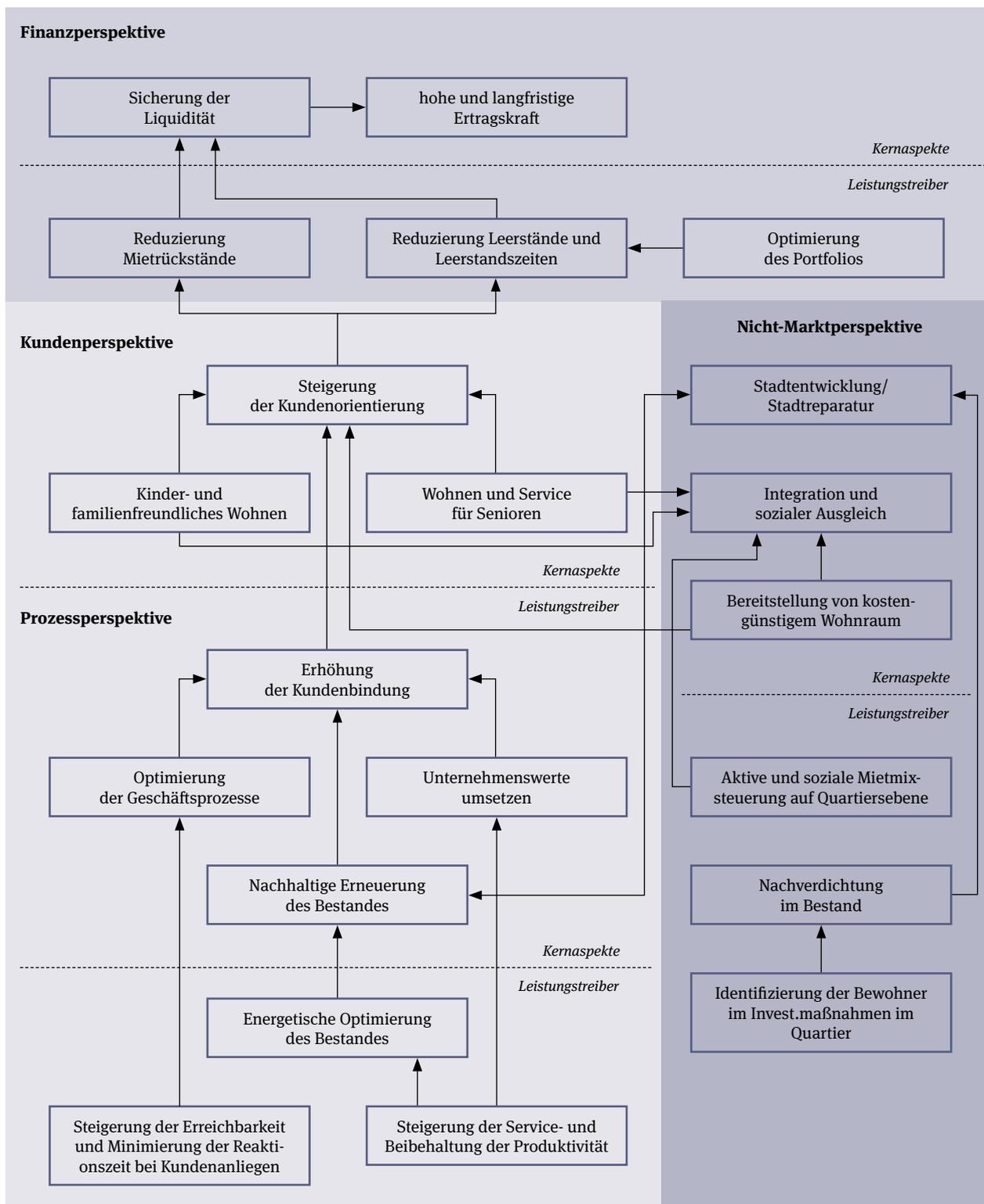
3.1.3 Die Operationalisierung der strategischen Ziele durch Kennzahlen

Damit der Erfolg der aufgestellten Ziele gemessen werden kann, müssen sie durch geeignete Kennzahlen operationalisiert werden. Dies erfolgt durch die Gegenüberstellung von Soll- und Ist-Werten, um die Zielerreichung planen und verfolgen zu können. Die Grundlage für die Zielerreichung bildet im Rahmen des BSC-Konzeptes die Ableitung von Aktionen und Maßnahmen (vgl. Horváth et al. 2007, S. 202).

Die Kennzahlen der BSC dienen dazu, die strategischen Ziele klar und unmissverständlich auszudrücken. Für die Auswahl der Kennzahlen müssen zunächst die Anforderungen geklärt werden, die die BSC an die Kennzahlen stellt. Messgrößen gibt es in jedem Unternehmen zu genüge. Die Praxis zeigt, dass das Primat, dass für jedes Ziel eine Kennzahl zulässig ist, nicht durchzuhalten ist (Nittel/Greiner 2000, S. 97). Die Anzahl der Messgrößen sollte jedoch auf maximal drei beschränkt werden, um die Komplexität gering zu halten und eine Fokussierung zu gewährleisten (vgl. Horváth et al. 2007, S. 207). Neben den finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, die den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beschreiben, bedarf es zudem Messgrößen, die die Unternehmensprozesse und -zusammenhänge in nicht-monetären Bereichen definieren.

Die Identifikation von Kennzahlen der strategischen Ziele, die der Nicht-Marktperspektive zugeordnet wurden, gestaltet sich schwieriger, da sie subjektiv

Abb. 2: Strategy Map



geprägt sind. »Integration und sozialer Ausgleich« sowie »Stadtentwicklung und Stadtreparatur« lassen sich mit den klassischen Kennzahlensystemen nicht beschreiben, da es sich hierbei um weiche Faktoren handelt, die indirekt auf den Unternehmenserfolg wirken und deren Auswirkungen erst in der Zukunft liegen. In der Politik, Gesellschaft und Wissenschaft

wurde im Zusammenhang mit wirtschaftlich nicht-messbaren Beiträgen der Wohnungswirtschaft (soziales Engagement und städtebauliche Investitionen) bereits von einer so genannten »Stadtrendite« gesprochen. Der Begriff ist aus der Argumentation heraus entstanden, dass neben betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, die vom Unternehmenszweck der

Gewinnerzielung ausgehen, auch die Wertschöpfung durch gemeinnützige Aufgaben und nachhaltigem Wirtschaften, die ggf. auf Rendite und Kostendeckung verzichten, betrachtet werden müsse (vgl. Heitel 2010, S. 3).

Um den Mehrwert für eine Kommune durch Leistungen von Wohnungsunternehmen zu quantifizieren, ist bei der Auswahl der Kennzahlen darauf zu achten, dass insbesondere die Wirkung und Effizienz von Maßnahmen, der Zielerreichungsgrad und die Auswirkungen für die Kommune berücksichtigt sind. In der Regel decken sich die Leistungen von Wohnungsunternehmen mit Maßnahmen von sozialen Projekten und Stadtentwicklungsprogrammen. Dabei kann teilweise auf bereits bestehenden Kennzahlen wie beispielsweise »Anteil Mieter mit Transfereinkommen des Wohnungsunternehmens zur Gesamtstadt« oder »Ausgaben des Wohnungsunternehmens für städtebauliche Maßnahmen zu Ausgaben der Kommune« zurückgegriffen werden (vgl. Heitel 2010, S. 60). Wie bei den marktorientierten Zielen sollte sich auch bei den nicht-marktlichen Zielen die Auswahl auf wenige aussagekräftige Kennzahlen beschränken, um eine überschaubare Übersicht zu bieten und regelmäßig Kontrollen durchführen zu können.

3.1.4 Die Perspektiven

Die Balanced Scorecard beschreibt den Rahmen, um die Vision und die strategischen Ziele eines Unternehmens zu verdeutlichen und verwendet Kennzahlen, um den Mitarbeitern Erfolgsfaktoren von gegenwärtigem und zukünftigem Erfolg transparent und nachvollziehbar darstellen zu können. Somit soll die BSC nicht als Mittel verstanden werden, das ein Unternehmen mit seinen vorformulierten Zielen in Einklang bringt und damit ein klassisches Kontrollsystem darstellt, sondern sie sollte vielmehr als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem verstanden werden. Die klassischen Perspektiven nach Kaplan und Norton sollen ein Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigen Zielen, zwischen gewünschten Ergebnissen und deren Leistungstreibern sowie zwischen harten und weichen Kennzahlen ermöglichen (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 23 f.).

Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive soll auf der einen Seite die finanzielle Leistung eines Unternehmens darstellen, auf der anderen Seite ist sie die Bezugsgröße für die anderen Perspektiven. Sie verdeutlicht entsprechend, ob ein Unternehmensziel in einer anderen Perspektive zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beiträgt (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 46). Für wirtschaft-

lich orientierte Unternehmen hat die Erreichung von finanzwirtschaftlichen Zielen eine große Bedeutung. Zum einen stellt der Kapitalgeber die Anforderung, dass das eingesetzte Kapital die Rentabilität erwirtschaftet, die das Unternehmen für die Erfüllung seines Geschäftszwecks, beispielsweise der Versorgung von breiten Bevölkerungsschichten mit bezahlbarem Wohnraum, nachkommen kann. Zum anderen ist eine hohe Ertragskraft und eine gesicherte Liquidität Voraussetzung für die Refinanzierung von Investitionen am Kapitalmarkt. Für ein Wohnungsbauunternehmen ist aufgrund der Höhe sowie der langjährigen Kapitalbindung die Sicherstellung von Investitionen über Kapitalmarktmittel essentiell. Als Kennzahlen können die klassischen finanzwirtschaftlichen Messgrößen wie Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität sowie der Return on Investment (RoI) verwendet werden. Um eine Übersicht über die Kostenpositionen im Unternehmen zu haben, sollten die Verwaltungskosten (Personal- und Sachkosten) sowie die Kapitalkosten in dieser Perspektive betrachtet werden.

Ein weiterer Punkt der Betrachtung sind die Rückflüsse aus den geleisteten Investitionen. Cash Flow und Liquidität sind wichtige Indikatoren, die anzeigen, in welcher Höhe Kapital aus den vorgenommenen Investitionen in das Unternehmen zurückfließt. Leistungstreiber, die sich positiv auf den Cash Flow auswirken, sind in erster Linie die Mieterträge. Negativ wird das Ergebnis hingegen durch Erlösschmälerungen (Leerstand) und Forderungsausfälle beeinflusst. An dieser Stelle ist es wichtig, mit aussagekräftigen Kennzahlen und klaren Vorgaben (Leerstandsquote, Mietrückstandsquote) Frühindikatoren zu schaffen, die rechtzeitig die Auswirkungen auf den Cash Flow aufzeigen.

Neben allen Aspekten, die die Liquidität negativ beeinflussen, müssen auch die positiven Leistungstreiber, beispielsweise die Hebung von möglichen Mietpotenzialen durch Wertverbesserung (Ausstattung) sowie die nachhaltige Steuerung der Investitionen in den Bestand (Portfoliobetrachtung), betrachtet werden.

Tabelle 2 gibt eine Übersicht über die Kennzahlen zu den Zielen und Leistungstreibern der Finanzperspektive.

Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive stellt die Kunden- und Marktsegmente dar, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll. Gleichzeitig sind deren Inhalte die Quellen, mit denen die Erlöscomponente der finanzwirtschaftlichen Ziele erfüllt werden soll (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 62).

Tab. 2: Ziele, Leistungstreiber und Kennzahlen der Finanzperspektive

	Ziel	Kennzahl	Definition
Finanzperspektive: Wie können wir unsere finanziellen Unternehmenserfolge weiter steigern?	hohe und langfristige Ertragskraft und Rendite	Gesamtkapitalrentabilität	Verhältnis von Gewinn und Fremdkapitalzinsen zum Gesamtkapital
		Eigenkapitalrentabilität	Verhältnis von Gewinn zu Eigenkapital
		Return on Investment	Umsatzrentabilität multipliziert mit der Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals
		Kapitalkosten	Summe aller Zinsaufwendungen
		Verwaltungskosten	Summe der Personal- und Sachkosten
	Sicherung der Liquidität	Netto Cash Flow	Messgröße, die den aus der Geschäftstätigkeit erzielten Nettozufluss liquider Mittel in einer Periode darstellt
		Liquidität I. Grades	Verhältnis von liquiden Mitteln zu kurzfristigen Verbindlichkeiten
		Liquidität II. Grades	Verhältnis von Geldvermögen, Wertpapieren und kurzfristigen Mitteln zu kurzfristigen Verbindlichkeiten
		Liquidität III. Grades	Verhältnis von Umlaufvermögen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten
	Reduzierung des Leerstandes und der Leerstandszeiten	Leerstandsquote	Leerwohnungen zu Gesamtwohnungsanzahl
		Erlösschmälerungsquote	entgangene Mieteinnahmen zu Gesamtmieteinnahmen
		Anschlussvermietungsdauer	Zeitraum zwischen Kündigung und Neuvertragsabschluss
	Reduzierung der Mietrückstände	Mietrückstandsquote	rückständige Mieten zu Gesamtmiete im Monat
	Optimierung des Bestandes (Portfolio)	Anteil der Wohnungen in guten Lagen	Wohnungen mit Lagemerkmale Mietspiegel »Lage mit Vorteilen« zu Gesamtbestand
		Anteil der Wohnungen mit guter Ausstattung	Wohnungen mit Ausstattungsmerkmal Mietspiegel »gute und sehr gute Ausstattung« zu Gesamtbestand
Durchschnittsalter Bestand		Durchschnitt aller Baujahre	

Die zentrale Frage dieser Perspektive ist: Wie können wir unsere Kundenorientierung weiter steigern?

Die meisten Unternehmen lassen ihre Service- und Beratungsqualität gegenüber ihren Kunden mit Hilfe unabhängiger Dienstleister durch Kundenzufriedenheitsanalysen überprüfen. Die im regelmäßigen Turnus stattfindende Erhebung der Kundenzufriedenheit ergibt die wesentliche Erfolgskennzahl für das Erreichen der Ziele in der Kundenperspektive. Als Vorgabe sollte eine angestrebte Steigerung zur vorangegangenen Erhebung oder ein Zielwert, der das Erreichen des Ziels markiert, festgelegt werden.

Ein weiterer Aspekt zur Messung der Kundenorientierung ist die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Eine Möglichkeit besteht darin, die Präsenz des Unternehmens in der Presse festzustellen. Dies kann über die Messung der positiven Presse-

meldungen in einem festgelegten Betrachtungszeitraum, idealerweise quartalsweise, erfolgen.

Ein wesentlicher Leistungstreiber der Kundenorientierung ist die Steigerung der Kundenbindung, die wiederum ein Ergebnis der Kundenzufriedenheit und somit der erfolgreichen Umsetzung des Unternehmensleitbildes ist. Die Erhöhung der Kundenbindung lässt sich über wohnungswirtschaftliche Kennzahlen, wie die Fluktuationsquote und die Wiedermietquote, messen.

Die unter Nachhaltigkeitsaspekten definierten Ziele, wie die Attraktivität des Wohnens für Familien und Senioren zu steigern, spiegeln die Fokussierung der Unternehmensstrategie auf diese Nachfragegruppen wider. Die Fokussierung auf diese Zielgruppen erfolgt, da gerade in angespannten Wohnungsmärkten Angebote für Familien begrenzt sind. Eine wichtige

Maßnahme besteht darin, eine Zielvorgabe in Form einer Quote zur Schaffung von familiengerechten Angeboten im Rahmen von Neubauten und Sanierungen sowie Planungsvorgaben für familienfreundliche Wohnungen und Wohnumfelder zu definieren. Mit deren Hilfe können beispielsweise Maßnahmen gefunden werden, um dem Abwanderungstrend entgegen zu wirken (vg. Tab. 3).

Im Fokus der Zielgruppenbetrachtung stehen in vielen Wohnungsunternehmen neben den Familien auch Senioren mit geringem Einkommen. Analog zu den Familien können auch hier über Erstellungsquoten bei Neubau- und Sanierungsvorhaben kostengünstige Angebote für diese Haushalte geschaffen werden. Weiterhin sollten Serviceangebote für Senioren sowie konkrete Planungshinweise und Checklisten zur Umsetzung von altengerechtem Wohnen betrachtet werden. Mögliche Kennzahlen zur Quantität

und Qualität des Serviceangebotes können jährliche Steigerungsraten der Angebote bzw. Kundenbefragungen sein.

Die Prozessperspektive

Die Prozessperspektive stellt diejenigen Unternehmensprozesse dar, die für die Erreichung der Kunden- und Anteilseignerziele relevant sind (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 89).

Ein wichtiger Schritt vor der Festlegung der Ziele in der Prozessperspektive ist die Identifizierung und saubere Definition der Kernprozesse. Im Ergebnis sollten Kernprozesse mit dem Ziel modifiziert oder neu gestaltet werden, um somit die Kundennähe entlang der Prozesse zu stärken. Zur Messung des Ziels »Optimierung der Geschäftsprozesse« kann als Indikator die Umsetzungsrate, das heißt die Quote

Tab. 3: Ziele, Leistungstreiber und Kennzahlen der Kundenperspektive

	Ziel	Kennzahl	Definition
Kundenperspektive: Wie können wir unsere Kundenorientierung weiter steigern?	Kundenorientierung steigern	Kundenzufriedenheitsindex	regelmäßige Erhebung durch Kundenbefragung
		Quote positive Presseartikel	Anzahl positiver Presseveröffentlichungen zu Gesamtpresseveröffentlichungen
	Kinder- und familienfreundliches Wohnen	Quote familiengerechter Wohnungen im Neubau	Anteil neugebauter 3- und mehr Zimmerwohnungen zur Gesamtzahl neugebauter Wohnungen
		Quote familiengerechter Wohnungen nach Sanierung	Anteil 3- und mehr Zimmerwohnungen nach Sanierung zur Gesamtzahl sanierter Wohnungen
		Umsetzung "familienfreundliches Wohnen"	durchschnittlicher Umsetzungsgrad der festgelegten Planungsvorgaben in der Checkliste "familienfreundliches Wohnen"
	Wohnen und Service für Senioren	Quote seniorengerechter Wohnungen im Neubau	Anteil neugebauter seniorengerechter Wohnungen zur Gesamtzahl neugebauter Wohnungen
		Quote seniorengerechter Wohnungen nach Sanierung	Anteil sanierter seniorengerechter Wohnungen zur Gesamtzahl sanierter Wohnungen
		Umsetzung "senioren-gerechtes Wohnen"	durchschnittlicher Umsetzungsgrad der festgelegten Planungsvorgaben in der Checkliste "seniorenfreundliches Wohnen"
		Steigerung Serviceangebot	Steigerungsraten Serviceangebote im Vergleich zum Vorjahr
		Qualität Serviceangebot	Regelmäßige Kundenbefragungen zu Angeboten
	Steigerung der Kundenbindung	Fluktuationsquote	Anzahl beendete Mietverhältnisse (bereinigt um umsetzungsbedingte Beendigungen) zu Gesamtmietverhältnissen
		Wiedermietquote	Verhältnis der Mieter, die ihre Wohnung gekündigt haben aber wieder beim Unternehmen mieten zu Gesamtkündigungen

aus umgesetzten zu erarbeiteten Prozessen, dienen. Hierbei ist zu beachten, dass eine umsetzbare Vorgabe und ein genauer Zeitraum, in denen die Prozesse implementiert werden sollen, festgelegt werden.

Neben dem Wohnungsunternehmen trägt auch die kundenorientierte Ausrichtung der Geschäftspartner, insbesondere der tätigen Handwerksfirmen, zur Erreichung des Ziels bei. Das Ziel wird verfehlt, wenn die beauftragten Dienstleister Defizite beim professionellen Umgang mit den Mietern aufweisen. Zum erfolgreichen Kundenkontakt gehören insbesondere schnelle Reaktionszeiten, Termintreue, kundenfreundliches Auftreten und die Erfüllung der Qualitätsanforderungen des Auftraggebers. Der Erfolg im Umgang mit den Kunden hängt von der Fähigkeit des Wohnungsunternehmens ab, seine Geschäftspartner zu steuern. Neben einem Geschäftspartnerkodex und Selbstverpflichtungen der Geschäftspartner bedarf es Kennzahlen, die über die Reaktionszeit (von der Schadensmeldung bis zur Rückmeldung des Handwerkers) sowie über die Erhebung der Mieterzufriedenheit durch Stichproben, Rückschlüsse auf die Quantität und Qualität der Handwerkerleistung zulassen.

Wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte können über die Ziele »nachhaltige Erneuerung des Bestandes« und »Energetische Optimierung des Bestandes« formuliert werden. Der Gebäude- und Wohnungszustand bildet den sichtbaren Maßstab, sowohl für die Akzeptanz eines neuen Mietverhältnisses als auch für das Verbleiben in der Wohnung. Die Akzeptanz eines schlechteren Bauzustandes ist in Relation zur Miete zu sehen. Da eine dauerhaft niedrige Miete negativ auf die Ziele der Finanzperspektive wirkt und Wohnungswechsel nicht auszuschließen sind, wird eine Wohnung in einem schlechten Bauzustand zum Sanierungsfall und kann bei Auszug der Mieter und bei unterlassener Instandhaltung enorme Kosten verursachen (vgl. Scharp/Galonska/Knoll 2002, S. 74 f.).

Ein weiterer Aspekt der nachhaltigen Bestandserneuerung ist die kostengünstige Umsetzung von Modernisierungs- und Neubauvorhaben unter Berücksichtigung einer definierten Qualität. Als Messgröße können die Investitionskosten pro Wohnfläche pro Projekt im Vergleich zu den Investitionskosten pro Wohnfläche aller Projekte herangezogen werden.

Zusätzlich zu den wirtschaftlichen und quantitativen Kennzahlen erfordert eine nachhaltige Erneuerung des Bestandes auch ökologische Messgrößen. Kennzahlen über die Flächeninanspruchnahme bei Neubauvorhaben oder über den Anteil von regenerativen Energien am Gesamtprimärenergiebedarf sind geeignet, Vorgaben zur ökologischen Nachhaltigkeit zu

messen. Leistungstreiber der nachhaltigen Bestandserneuerung ist die energetische Optimierung des Bestandes. Da das Ziel der energetischen Sanierung einen besonderen Teilaspekt der Bestandserneuerung darstellt, ist hierbei keine eindeutige Abgrenzung der Wirkungen der Ziele möglich. Die Umsetzung dieses Ziels wirkt sich in bewirtschaftungsbedingten Kennzahlen (Betriebs- und Heizkosten) im Verhältnis zur Gesamtwohnfläche des Bestandes aus, aber auch eine quantitative Messgröße (Anzahl der Wohnungen die dem Niedrigenergiestandard genügen) beschreibt die Erreichung der jeweiligen Zielvorgaben.

Als Leistungstreiber beider Kernaspekte (Bestandserneuerung und Prozessoptimierung) wirkt das Ziel der »Steigerung des Service und der Erhalt der Produktqualität«. Diese, eher allgemein gefasste, Zielbeschreibung soll über die Messgrößen der Qualität in der Abarbeitung von Kundenanliegen sowie der Qualität der modernisierten und neu errichteten Gebäude in Bezug auf die Bauausführung Aufschluss geben. Die Messung der Qualität in der Abarbeitung von Kundenanliegen gestaltet sich schwierig, da nur Kundenbefragungen und Stichproben von Arbeitsvorgängen genauen Aufschluss geben können. Jedoch kann die Kennzahl in der Kumulierung der wiederaufgenommenen Kundenanliegen eine allgemeine Aussage über die Quote der nicht zur Zufriedenheit abgearbeiteten Kundenvorgänge treffen. Voraussetzung hierfür ist ein IT-gestütztes System, über welches die Kundenanliegen erfasst werden können (Ticketsystem).

Viele Wohnungsunternehmen haben zur Erreichung der Bestandserneuerungsquote sowie aufgrund ihres Unternehmensziels ambitionierte Neubau- und Modernisierungsprogramme. Die Qualität der Bauausführung und damit der Produkte (Wohnungen) wird durch die Qualität der Steuerung der beauftragten Dienstleister (Bauunternehmungen, Handwerksfirmen) beeinflusst und kann beispielsweise durch die Anzahl der Mängel bei der Bauabnahme beschrieben werden. Diese Kennzahl lässt Rückschlüsse auf den Soll-Ist-Abgleich der vom Wohnungsunternehmen geforderten und durch die Leistungsnehmer umgesetzten Qualität zu. Findet eine unzureichende Steuerung der Bauunternehmungen statt, ist das Risiko von Qualitätseinbußen beim gewünschten Ergebnis hoch, deshalb sollte eine aktive Steuerung und Überwachung der vorgegebenen Qualitätsstandards dieses Risiko minimieren (vgl. Tab. 4).

Tab. 4: Ziele, Leistungstreiber und Kennzahlen der Prozessperspektive

	Ziel	Kennzahl	Definition	
Prozessperspektive: Wie steigern wir die Kundennähe entlang unserer Prozesse?	Optimierung der Geschäftsprozesse	Umsetzungsquote der definierten Kernprozesse	Anzahl der umgesetzten Kernprozesse im vorgegebenen Zeitraum zu allen erarbeiteten Kernprozessen	
	Nachhaltige Erneuerung des Bestandes	Bestandserhaltung		Verhältnis der aktivierten Modernisierungs- und Instandhaltungsaufwendungen zur Gesamtwohnfläche des Bestandes
		Anzahl der in den letzten 5 Jahren modernisierten oder erneuerten Wohnungen		Anzahl der modernisierten und durch Neubau geschaffenen Wohnungen zum Gesamtbestand
		Baukostenquote		Investitionskosten Projekt/Wohnfläche zu Investitionskosten aller Projekte/Wohnfläche
		Flächeninanspruchnahme		versiegelte Fläche Grundstück zu Gesamtgrundstücksfläche
		Quote erneuerbarer Energien		Anteil erneuerbare Energien am Gesamtprimärenergiebedarf
		energetische Optimierung des Bestandes	Betriebskosten	
	Heizkosten			gesamte Heizkosten im Vergleich zur Fläche Gesamtbestand
	Quote Wohnungen mit Niedrigenergiestandard			Anzahl der Wohnungen die den Niedrigenergiestandard (Primärenergiebedarf) erfüllen zu Gesamtanzahl Wohnungen
	Steigerung der Erreichbarkeit und Minimierung der Reaktionszeiten bei Kundenanliegen	telefonische Erreichbarkeitsquote		Anteil entgegengenommener Anrufe zu Gesamtanrufen
		Warteschleifendauer telefon. Kundenservice		durchschnittliche Wartezeit in der Warteschleife
		Quote sofortige Erledigung		Anteil Kundenanliegen, die vom ersten Mitarbeiter sofort erledigt werden konnten zu Gesamtkundenanliegen
		Zeitraum Rückmeldung Kunde		durchschnittlicher Zeitraum Kontaktaufnahme Kunde und erste Rückmeldung des Sachstandes durch Bearbeiter
		Zeitraum abschließende Bearbeitung		durchschn. Zeitraum Kontaktaufnahme Kunde und abschließende Bearbeitung Kundenvorgang
		Reaktionszeit Lieferanten		Zeitraum zwischen Schadensmeldung beim Handwerker bis zur Vereinbarung eines Termines mit Mieter
		Zufriedenheitsquote Handwerkerleistungen		Quote Kundenzufriedenheit mit Handwerkerleistungen durch Erhebung von Stichproben
	Steigerung der Service- und Beibehaltung der Produktqualität	Wiederaufnahmequote von Kundenanliegen		Anzahl wiederaufgenommener Kundenvorgänge nach Abschluss der Bearbeitung zu Gesamtvorgängen
		Anzahl Mängel bei Bauabnahme		Anzahl schriftlich fixierter Mängel pro Objekt nach Abnahme
		Anzahl Gewährleistungsmängel		Anzahl festgestellter Mängel im Gewährleistungszeitraum

Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive beinhaltet Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden Organisation und schafft für die Erreichung der Ziele der drei vorangegangenen Perspektiven die notwendige Infrastruktur. Die Ziele in dieser Perspektive sind somit die treibenden Faktoren für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der ersten drei BSC-Perspektiven (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 121).

Im Fokus der Lern- und Entwicklungsperspektive steht anhand der formulierten Ziele und Leistungstreiber der Mitarbeiter. Eine Möglichkeit, Themen zur Unternehmenskultur, zu Führungskräfte- und Geschäftsführungsbewertung, zu Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen oder zur Vergütung objektiviert zu ermitteln, ist die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Ziel dabei ist es, über ein anonymes Feedback Schwachstellen im Unternehmen zu erkennen und darauf zu reagieren. Unterstützende Kennzahlen für das Kernziel »Mitarbeiterförderung und -entwicklung« ist die Steigerung der Ergebnisse zukünftiger Befragungen sowie die Weiterbildungsquote und die Summe der Weiterbildungskosten der Mitarbeiter.

Das Ziel »Führung intensivieren« beschreibt Entwicklungsmodule und Coachings zur Umsetzung eines einheitlichen Führungsverständnisses innerhalb des Unternehmens. Als Kennzahl zur Messung dieses Ziels soll analog zu den Mitarbeiterschulungen das Verhältnis von Weiterbildungen im Vergleich zum ermittelten Bedarf sowie die Summe der Weiterbildungskosten der Führungskräfte herangezogen werden.

Wie andere Branchen auch, sieht sich die Wohnungswirtschaft bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen oder bei Neueinstellungen von (jungen) Fachkräften einem zunehmenden Druck ausgesetzt. Dies liegt zum einen im Rückgang des Anteils junger Menschen generell und zum anderen an Defiziten in der Eignung der Bewerber (vgl. Wohnungswirtschaft aktuell 2011). Zu diesen Schwierigkeiten kommt hinzu, dass die Wohnungswirtschaft mit einem Wahrnehmungsproblem kämpft. Vor diesem Hintergrund hat es sich der Bundesverband der deutschen Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) zur Aufgabe gemacht, die Branche ins Licht der Öffentlichkeit zu rücken und auf die vielfältigen und interessanten Herausforderungen im Tätigkeitsfeld der Wohnungswirtschaft hinzuweisen (vgl. GdW 2011). Ergänzend zu dieser Kampagne des GdW ist jedoch jedes einzelne Unternehmen gefordert, eigene Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um als interessanter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Eine Messzahl dieses Ziels kann der durchschnittliche Zeitraum, in

denen Stellen unbesetzt bleiben, darstellen. Zugleich muss das Unternehmen für die vorhandenen Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sein. Indikatoren sind die durchschnittliche Verweildauer des Personals sowie die Entwicklungsmöglichkeiten in andere Positionen.

Einen weiteren Leistungstreiber in dieser Perspektive stellt die Förderung von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit dar. Dies kann durch die Partizipation der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg in Form von leistungsbezogenen Entgelten und nicht-finanziellen Anreizen erfolgen. Der Anteil der leistungsabhängigen Gehaltsanteile an der gesamten Gehaltssumme bietet einen Indikator für die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Ein weiterer Aspekt ist ein betriebliches Vorschlagswesen, das als ein Ideenmanagement umgesetzt werden kann und dazu dient, die Potenziale der Mitarbeiter zu fördern. Als Indikator kann die Steigerung der Verbesserungsvorschläge im Vergleich zum Vorjahreszeitraum festgelegt werden. Darüber hinaus gibt die Quote der umgesetzten Maßnahmen zum einen Aufschluss über die Qualität der Vorschläge und die Umsetzungsstärke des Unternehmens. Zum anderen zeigt ein hoher Umsetzungsgrad Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und fördert die Motivation (vgl. Tab. 5).

Der Krankenstand gibt an, wie viel Prozent der Beschäftigten an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt waren. Die Höhe des Krankenstandes wird von vielen sehr unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, die gegenseitig verstärkend, aber auch gegenläufig wirken können. So führt beispielsweise die zunehmende Arbeitsverdichtung zu Zeitdruck und Überforderung der Mitarbeiter, die sich in Stress-Symptomen und Krankheit widerspiegeln können. Demgegenüber sind ein gutes Betriebsklima, klare Organisationsstrukturen und hohe Arbeitsmotivation wesentliche Faktoren für einen niedrigen Krankenstand.

Die Entwicklung des Krankenstandes sollte regelmäßig verfolgt werden, da krankheitsbedingte Fehlzeiten einen zusätzlichen Kostenfaktor für das Unternehmen darstellen. Sie reduzieren die Qualität des Leistungsangebotes und wirken sich damit negativ auf die Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit aus. Maßnahmen können beispielsweise die Eliminierung organisationsbedingter Belastungen, wie beispielsweise unklare Arbeitsinhalte und -abläufe, fehlende Transparenz und uneindeutige Zuständigkeiten, aber auch Gesundheitsförderung und Prävention sein.

Tab. 5: Ziele, Leistungstreiber und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive

	Ziel	Kennzahl	Definition
Lern- und Entwicklungsperspektive: Wie können wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeiter weiterhin motiviert und engagiert sind?	Mitarbeiterförderung und -entwicklung	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	Erhebung durch Mitarbeiter-befragung alle zwei Jahre
		Weiterbildungsquote Mitarbeiter (MA)	Verhältnis absolvierter Weiterbildungen zum ermittelten Weiterbildungsbedarf
		Weiterbildungskosten Mitarbeiter (MA)	Summe Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen MA im Jahr
	Führung intensivieren	Weiterbildungsquote Führungskräfte (FK)	Verhältnis absolvierter Weiterbildungen zum ermittelten Weiterbildungsbedarf
		Weiterbildungskosten Führungskräfte (FK)	Summe Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen FK im Jahr
	Sicherung und Entwicklung attrakt. Arbeitspl.	Quote offene Stellen	durchschnittlicher Zeitraum von der Ausschreibung bis zur Besetzung aller offenen Stellen im Unternehmen
		Wechselquote innerhalb des Unternehmens	Steigerung der Anzahl der Mitarbeiter, die in einen andere(n) Fachbereich/ Position wechseln im Vergleich zum Vorjahr
		Betriebszugehörigkeit	durchschnittlicher Zeitraum zwischen Eintrittsdatum und Ausstiegsdatum aller Mitarbeiter
	Förderung von Engagement und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter durch vertrauensvolle Zusammenarbeit	Anteil Leistungskomponenten	Anteil der leistungsabhängigen Gehaltsanteile an der gesamten Gehaltssumme
		Verbesserungsvorschlagsquote	Steigerungsrate Verbesserungsvorschläge im Vergleich zum Vorjahr
		Umsetzungsquote Verbesserungsvorschläge	Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge zu Anzahl Gesamtvorschläge
		Krankenstand	Prozentualer Anteil der Beschäftigten, die an einem Kalendertag durchschnittlich arbeitsunfähig erkrankt waren

Die Nicht-Marktperspektive

Eine wesentliche Voraussetzung für das friedliche Zusammenleben von Gesellschaften und für lebenswerte Städte ist, dass den Menschen und Bevölkerungsgruppen in den Kommunen adäquater und den jeweiligen Ressourcen entsprechender Wohnraum angeboten werden kann (vgl. Rips 2007, S.11). Dieses spiegelt sich in den stadtentwicklungs- und wohnungspolitischen Zielen der Kommunen, bei denen die kommunalen Wohnungsunternehmen oft unterstützendes, aber auch ausführendes Organ sind, wider. Aus diesem Grund finden sich die kommunalen Herausforderungen auch in den strategischen Zielen der kommunalen und öffentlichen Wohnungsunternehmen wieder.

Die mit den stadtentwicklungs- und wohnungspolitischen Anforderungen einhergehenden Ziele sind für die Wohnungsunternehmen oft mit einem wirtschaftlichen Aufwand verbunden, ohne dass dem im gleichen Maße ein wirtschaftlicher Erfolg entgegensteht. Dennoch tragen diese Ziele zum unternehmerischen Erfolg der Unternehmen bei, da sie in gewisser Weise

eine Legitimation der Unternehmung darstellen. Es handelt sich hierbei meist um einen vom Gesellschafter geforderten Sozialanspruch.

Die Umsetzung der Ziele verfolgt in erster Linie die Verwaltung in Form der zuständigen Ressorts und Ämter. Kommunale Wohnungsunternehmen unterstützen hierbei als Kooperationspartner. So sind diese mit ihren erheblichen Investitionen in ihren Bestand in Form von Instandhaltung, Modernisierung und Neubau ein Motor für die Stadterneuerung. Darüber hinaus sind sie ein wichtiger Partner bei der Realisierung von Stadtumbaumaßnahmen, wie die Revitalisierung ehemals militärisch oder industriell genutzter Flächen. Aber auch die Teilnahme an bedeutenden Stadtentwicklungsmaßnahmen ist ein Kompetenzfeld der meisten Wohnungsunternehmen. Als Messgröße für die Aktivitäten bei der Stadtentwicklung und Stadtreparatur sollen die Teilnahmequote an städtebaulichen Wettbewerben und die Investitionen in Projekte mit Stadtreparaturcharakter (Revitalisierungen) im Vergleich zu den Gesamtinvestitionen in die Bestandssanierung und den Neubau dienen.

Leistungstreiber und Erfolgsmesser für eine erfolgreiche Stadtentwicklung und -reparatur ist die Identifikation der Bürger (Quartiersbewohner) mit diesen Maßnahmen, da diese die Attraktivität von Wohnstandorten durch ihre Nachfrage bestimmen. Ob Städtebau gefällt oder nicht, erfolgt durch die Einschätzung der Bewohner. Als mögliche Kennzahl kann daher die Einspruchsquote im Rahmen von Baugenehmigungen für Neubau- oder Sanierungsvorhaben sein. Diese Kennzahl ist allerdings sehr vorsichtig zu interpretieren, da Anwohner in der Regel mit ihren Einsprüchen nicht die Meinung der Gesellschaft vertreten, sondern meist andere, eigennützige Interessen verfolgen. Es ist daher zu selektieren, ob Einsprüche aufgrund einzelner privater Interessen ausgesprochen werden oder ob sich übergreifende Ablehnungen gegen Investitionsvorhaben formieren.

Ein weiterer Leistungstreiber für die Umsetzung stadtentwicklungspolitischer Ziele bei der Schaffung von neuem Wohnraum ist mit Augenmerk auf das Thema der Zersiedelung die Konzentration auf die Nachverdichtung im Bestand. Das Leitbild der Innenentwicklung vor Außenentwicklung soll über die Quote neugebauter Wohnungen auf Bestandsgrundstücken zu Gesamtanzahl neugebauter Wohnungen messbar gemacht werden.

Die Wechselwirkungen des strategischen Ziels »Stadtentwicklung und Stadtreparatur« mit dem Ziel der »nachhaltigen Erneuerung des Bestandes« sind in der vorgestellten »Strategy Map« bereits dargestellt. Aus Sicht des Autors findet hier eine Wechselwirkung statt, das heißt, dass die beiden Ziele sich gegenseitig bedingen. Die Erneuerung des Bestandes wirkt sich ebenso auf die Stadtentwicklung und -reparatur aus wie umgekehrt. Welches Ziel auf das andere stärker wirkt, ist nicht einwandfrei festzustellen und kann nicht pauschal beantwortet werden. Dieser Umstand muss auf der jeweils einzelnen Projektebene beobachtet werden, da einige Maßnahmen durch den Anspruch der Stadtreparatur, andere Projekte durch die Erneuerung des Bestandes getrieben werden. In beiden Fällen wirken sie jeweils auf das andere Ziel.

Neben den stadtentwicklungspolitischen Zielen ist eine weitere wichtige Herausforderung für die Kommunen die Umsetzung von wohnungspolitischen Zielen. Die meisten Wohnungsunternehmen sind hierbei für die jeweiligen Kommunen ein wichtiger Partner bei der Wohnraumversorgung einkommensschwacher und benachteiligter Haushalte. Eine große Bedeutung kommt dabei insbesondere dem Neubau von öffentlich gefördertem Wohnraum zu. Ein Erfolgsmesser hierfür ist eine vorzulegende Quote aller neu errichteten Wohnungen, die durch eine Form der Mietsubventionierung bestimmten Einkommensgruppen zur Verfügung steht.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Wohnungsversorgung von einkommensschwachen Haushalten ist die Steuerung der Miethöhen in den Bestandsobjekten. So wirkt etwa eine moderate Mietpolitik in Form einer Selbstverpflichtung, in dem beschriebenen Beispiel den Mittelwert der ortsüblichen Vergleichsmiete nicht zu überschreiten, insgesamt mietpreisdämpfend. Eine Aussage hierüber soll ein Vergleich der ortsüblichen Miete zur umgesetzten Grundmiete im jeweiligen Bestand treffen.

Integration und sozialer Ausgleich spiegeln sich in den Bemühungen der meisten Wohnungsunternehmen um eine Stabilisierung gefährdeter Wohnquartiere wieder. Dies erfolgt zum einen durch eine gezielte Belegungspolitik, zum anderen durch konkrete Aktivitäten wie die Durchführung von Wohnumfeldverbesserungsmaßnahmen, Mieter- und Stadtteilsten, die Arbeit von Sozialarbeitern sowie die Erstellung und Bereitstellung von Räumen für Nachbarschaftstreffen und Kindertagesstätten. Als Kennzahlen dienen die Quote neu geschaffener Gemeinbedarfsflächen und die Anzahl der jährlichen Aktionen und Feste des Unternehmens in den Quartieren.

Eine weitere Möglichkeit, die Bewohner durch Identifikation mit ihrem Quartier zu integrieren, kann durch Partizipation der Mieter an Investitionsvorhaben erreicht werden. Als Kennzahl soll eine Mieterbeteiligungsquote dienen, die eine Aussage darüber treffen soll, wie viele Investitionsvorhaben mit Mieterbeteiligung durchgeführt werden. Bei der Ermittlung der Quote sollten als Basiszahl nur bewohnte Sanierungen sowie Wohnumfeldgestaltungen berücksichtigt werden, da hier der Nutzen der Bewohner am höchsten ist. Darüber hinaus gestaltet sich eine Partizipation bei Neubauvorhaben oder unbewohnten Sanierungen aufgrund der noch nicht feststehenden Nutzer bei der Planung als schwierig.

Wie auch bei dem Ziel der »Stadtentwicklung und -reparatur« steht das Ziel »Integration und sozialer Ausgleich« in Wechselbeziehung mit Zielen in den vier klassischen Perspektiven. So wirken beispielsweise Maßnahmen der Belegungssteuerung und der Einsatz von Sozialarbeitern auf die Reduzierung der Mietrückstände. Auch die kundenorientierten Ziele familienfreundliches und seniorengerechtes Wohnen wirken unmittelbar auf die aktive und soziale Mietermixsteuerung. So ist ohne Vorgaben zur Schaffung von familiengerechten Wohnungen eine familienorientierte Mietermixsteuerung zur Stabilisierung von Wohnquartieren nicht umsetzbar (vgl. Tab. 6).

Tab. 6: Ziele, Leistungstreiber und Kennzahlen der Nicht-Marktperspektive

	Ziel	Kennzahl	Definition
Nicht-Marktperspektive: Wie können wir unserem gesellschaftlichen Auftrag gerecht werden?	Stadtentwicklung und Stadtreparatur	Teilnahmequote an städtebaulichen Wettbewerben	Anzahl Teilnahme an städtebaulichen Wettbewerben zu Anzahl städtebaulicher Wettbewerbe
		Investitionsquote in Stadtreparaturprojekte	Investitionen in Projekten mit Stadtreparaturcharakter zu Gesamtinvestitionen Bestandssanierung und Neubau
	Bereitstellung von kostengünstigen Wohnraum	Quote geförderter Wohnungsbau	Quote der neu errichteten geförderten Wohnungen mit Mietsubventionen zur Gesamtanzahl neu errichteter Wohnungen
		Mietkosten	Vergleich ortsübliche Miete für den Bestand zu Grundmiete für den Bestand
	Integration und sozialer Ausgleich	Quote neu geschaffene Gemeinbedarfsfläche	Anteil neu errichteter Flächen für den Gemeinbedarf (Kita, Nachbarschaftstreffs, etc.) an der gesamt neu erstellten Fläche
		Anzahl gemeinsame Aktionen im Quartier	Anzahl Mieterfeste, Aktionen mit anderen sozialen und caritativen Trägern
		Mieterbeteiligungsquote	Anzahl von Investitionsvorhaben, an denen die Bewohner mitgestalten können zu allen Investitionsvorhaben.
	Nachverdichtung im Bestand vor Außenentwicklung	Nachverdichtungsquote	Anzahl neugebauter Wohnungen auf Bestandsgrundstücken zu Gesamtanzahl neugebauter Wohnungen
	Identifikation der Bewohner mit Investitionsmaßnahmen im Quartier	Einspruchsquote der Angrenzer	Anzahl der Bauvorhaben mit Einsprüchen bei Baugenehmigungsverfahren zu allen Bauvorhaben
	aktive und soziale Mietermixsteuerung auf Quartiersebene	Quote Anteil Familien	Anteil von Neuvermietungen an Familienhaushalte im Vergleich zu Gesamtneuvermietungen im Quartier
		Quote Anteil über 60-jähriger	Anteil von Neuvermietungen an Haushalte mit über 60-jährigen im Vergleich zu Gesamtneuvermietungen im Quartier
		Quote Anteil Sozialhilfeempfänger	Anteil von Neuvermietungen an Haushalte mit Transfereinkommen im Vergleich zu Gesamtneuvermietungen im Quartier
		Quote Anteil Sozialhilfeempfänger	Anteil von Neuvermietungen an Haushalte mit einem verfügbaren Einkommen von mehr als 50 T€/Jahr im Vergleich zu Gesamtneuvermietungen im Quartier

3.2 Weitere Schritte

Ziel war es, ein Konzept einer SBSC am Beispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens darzustellen und somit aufzuzeigen, dass Nachhaltigkeitsaspekte über ein Balanced Scorecard-Modell abbildbar sind. Nicht erfolgt ist die Festlegung von Zielwerten und Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele. Dies ist in erster Linie Aufgabe der Unternehmensführung und der jeweiligen Verantwortlichen. Die Zielwerte sollten von den verantwortlichen Abteilungsleitern diskutiert und im Hinblick auf die Unternehmensstrategie abgeglichen werden. Ob und wie die Ziele erreicht werden können, ist bei der Vereinbarung der

Maßnahmen zu überprüfen. Bei der Bestimmung der Zielwerte ist zu beachten, dass eine Vergleichsbasis geschaffen wird, Zeitverläufe berücksichtigt werden, Schwellenwerte definiert und Zielwerte dokumentiert sind (vgl. Horváth et al. 2007, S. 214).

Als Vergleichsbasis sollten Vergangenheitswerte, Benchmarks mit anderen Unternehmen oder die Ergebnisse aus der Kundenbefragung dienen. Einige Zielwerte entstehen automatisch durch bereits getroffene Vereinbarungen oder Vorgaben von Stakeholdern. Stehen keinerlei Anhaltspunkte oder Informationen bezüglich der Zielwerte zur Verfügung, kann zunächst eine Schätzung des Wertes vorgenommen

werden. Eine Konkretisierung erfolgt dann beim ersten Vorliegen von Ist-Werten (vgl. Horváth et al. 2007, S. 214 f.).

Der zeitliche Horizont der SBSC-Zielwerte sollte analog zur strategischen Planung drei bis fünf Jahre betragen. Zu Beginn wird der Zielwert für das Ende des strategischen Zeithorizontes bestimmt, danach erfolgt die Festlegung der Zielwerte pro Planungsperiode (pro Jahr). Diese Vorgehensweise lässt über die Planungsperioden die Darstellung einer kontinuierlichen oder sprunghaften Zielerreichung oder auch -verfehlung zu. Die Komplexität steigert sich, wenn unterschiedliche Ziele sich gegenseitig stark beeinflussen. Zwar wirken alle Ziele letztendlich auf die Finanzperspektive und somit auf den Unternehmenserfolg, sie können aber durch unterschiedlich starke Vorgaben den Grad der Erreichung beeinflussen. Beispielsweise kann das Ziel einer sofortigen Prozessoptimierung Auswirkungen auf das Wachstumsziel haben. Wird in dem Fall von einem starken Anstieg des Wachstums ausgegangen und sollen gleichzeitig Strukturverbesserungen (Implementierung von Kernprozessen) umgesetzt werden, könnten diese Vorgaben im Konflikt stehen. Auf der anderen Seite kann sich auch herausstellen, dass vorgegebene Wachstumsziele erst mit einer starken Weiterentwicklung der Kundenorientierungsprozesse erreicht werden können (Horvath et al. 2007, S. 217 f.).

Die Überprüfung der Zielerreichung sollte verhaltenssteuernd wirken und sich an Tendenzen ausrichten. Eine monatliche Auflistung von Zahlen ist hierbei wenig hilfreich. Vielmehr reicht eine Darstellung der Abweichung mit Hilfe von Schwellenwerten. Dies kann optisch über ein Ampelsystem dargestellt werden, wobei »grün« 100 und mehr Prozent Erfüllung bescheinigt und »rot« vor einer Abweichung von beispielsweise fünf Prozent warnt (vgl. Horvath et al. 2007, S. 218 f.).

Die Dokumentation der Zielwerte erlaubt deren Integration in ein Reportingsystem. Auf diese Weise werden eine laufende Überprüfung des Zielerreichungsgrades und eine Abweichungsanalyse möglich.

Nach der Festlegung der Zielwerte erfolgt die Bestimmung der Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele. Diese Maßnahmen ergeben sich aus der allgemeinen Geschäftstätigkeit des Unternehmens, aber auch aus Projekten, Aktivitäten und sonstigen Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäftes. Mit der Festlegung der Maßnahmen geht auch die Bestimmung des Ressourcenbedarfes in Form der Priorisierung und Budgetierung einher. Da die finanziellen und natürlichen Ressourcen im Unternehmen begrenzt sind, ist eine Priorisierung unerlässlich. Dabei

muss im Hinblick auf die Strategieumsetzung entschieden werden, welche Maßnahmen sofort angegangen, welche mit geringen Ressourcen ausgestattet und welche aufgeschoben werden. Die beschlossenen Maßnahmen dienen danach als Grundlage zur Ermittlung von strategischen Budgets und verbinden somit die strategische mit der operativen (Budget-) Planung (vgl. Horvath et al. 2007, S. 222 f.).

Mit dem Schritt des strategischen Feedbacks und Lernens endet die beschriebene Implementierung der BSC bzw. SBSC im Unternehmen. Dieser letzte Managementprozess bindet die SBSC in einen strategischen Lernprozess ein, der die Möglichkeit einer lernenden Organisation auf Geschäftsführungsebene eröffnet. Während die Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen die operativen Einheiten befähigen, die Unternehmensziele zu verstehen und umzusetzen, ermöglicht die SBSC auch eine Rückmeldung der strategischen Zielerreichung an die Unternehmensleitung (Kaplan/Norton 1997, S. 14).

4 Zusammenfassung und Ausblick

Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Perspektiven der klassischen Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton und die Übertragung dieser Sustainability Balanced Scorecard auf ein Wohnungsunternehmen möglich ist.

Es wurde deutlich, dass die SBSC situations- und umfeldabhängig und von jedem Unternehmen individuell, bezogen auf die jeweiligen Ziele und Leitbilder, zu entwickeln ist. Im Gegensatz zur klassischen BSC bietet die SBSC die Möglichkeit, den ökologischen und sozialen Nutzen sichtbar zu machen, um die Nachvollziehbarkeit von Maßnahmen in diesen Bereichen sowie die interne und externe Kommunikation des Unternehmens zu erleichtern (Hahn et al. 2002, S. 53). Die isolierte Betrachtung von Zielen verhindert Synergien zwischen marktlichen und nicht-marktlichen Komponenten. Werden diese integriert und in einem ganzheitlichen Managementsystem abgebildet, so sind die Wertorientierung des Umwelt- und Sozialmanagements und der Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung gewährleistet.

Auf Grundlage der am Beispiel eines kommunalen Wohnungsunternehmens entwickelten Sustainability Balanced Scorecard können in einem nächsten Schritt konkrete Vorgaben und Maßnahmen zur Erreichung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele definiert werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht im Weiteren die Umsetzung der Nachhaltigkeitsaspekte im Tagesgeschäft und damit die Schließung

der Lücke zwischen strategischer und operativer Ebene sowie die Rückkopplung für das Management bezüglich der Erreichung der strategischen Ziele.

Das beschriebene Konzept der SBSC zeigt, dass es auf jedes andere Wohnungsunternehmen übertragen werden kann. Gerade die Inhalte der Nicht-Marktperspektive in Bezug auf Ziele der Stadtentwicklung, Integration und Versorgung breiter Bevölkerungsschichten mit kostengünstigem Wohnraum spiegeln sich in den Aufgabengebieten vieler kommunaler Wohnungsunternehmen wider. Es muss keine ausdrückliche Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt sein, um die Formulierung einer SBSC nach dem in diesem Beitrag vorgestelltem Ansatz vornehmen zu können. Er soll es vielmehr ermöglichen, Umwelt- und Soziaspekte systematisch in das Managementsystem zu integrieren und somit eine Basis schaffen, die Handlungsfelder der Wohnungswirtschaft unter Nachhaltigkeitsaspekten in das unternehmerische Handeln zu überführen. ■

Abstract

The balance of economic success, environmental quality and social responsibility is one of the most important challenges not only for real estate enterprises. This is emphasized by the socio-demographic development and the foreseeable increasing scarcity of important resources. The integration of sustainability aspects into the balanced scorecard instrument becomes a major field of action for companies in the housing sector.

Literatur/Quellen

BISCHOF 2002 – Bischof, Jürgen: *Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption – Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholderansatzes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002 (Schriftenreihe für Controlling und Unternehmensführung/Edition Österreichisches Controller-Institut).

GdW 2011 – GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen. http://www.gdw.de/index.php?mod=article_list&id_mnu=16, (abgerufen am 28.08.2011).

GMINDER et al. 2002 – Gminder, Carl Ulrich; Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Hockerts, Kai: *Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Balanced Scorecard*. In: Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas (Hrsg.): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard – Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler, 2002, S. 95–147.

HAHN/WAGNER 2001 – Hahn, Tobias; Wagner, Marcus: *Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung*. Lüneburg: Center for Sustainability Management, 2001.

HAHN et al. 2002 – Hahn, Tobias; Wagner, Marcus; Figge, Frank; Schaltegger, Stefan: *Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard*. In: Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas (Hrsg.): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard – Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler, 2002, S. 43–94.

HEITEL 2010 – Heitel, Stephanie: *Stadttrendite durch Wohnungsunternehmen – Analyse der Komponenten und Quantifizierungsmethoden*. In: Pfnür, Andreas (Hrsg.): *Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis*, Band Nr. 22, Darmstadt: Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft, 2010.

HORVÁTH et al. 2007 – Horváth, Péter u. Partner (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2007.

KAPLAN/NORTON 1992 – Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. In: Harvard Business Review 69 (1), S. 71–79.

KAPLAN/NORTON 1997 – Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1997): *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997

NITTEL/GREINER 2000 – Nittel, Andreas; Greiner, Oliver:
Strategische Impulse durch die Balanced Scorecard. Erfahrungen bei der Austrian Airlines. In: Horváth, Peter (Hrsg.): *Strategische Steuerung. Erfolgreiche Konzepte und Tools in der Controllingpraxis.* Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2000, o.A.

RIPS 2007 – Rips, Franz-Georg: *Rolle und Aufgaben der kommunalen Wohnungsunternehmen aus Sicht des deutschen Mieterbundes.* In: Steinert, Jürgen (Hrsg.): *Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffeln?* Berlin: Friedrich Ebert Stiftung, 2007 (Positionen des Arbeitskreises Stadtentwicklung, Bau und Wohnen der Friedrich-Ebert-Stiftung).

SCHARP/GALONSKA/KNOLL 2002 – Scharp, Michael; Galonska, Jürgen; Knoll, Michael: *Benchmarking für die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft – Entwicklung einer Balanced Scorecard.* Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, 2002 (Werkstattbericht Nr. 53).

WOHNUNGSWIRTSCHAFT AKTUELL 2009 –
Wohnungswirtschaft aktuell: *Fachkräftemangel in der Wohnungswirtschaft* (Mai 2009).
<http://www.wohnungswirtschaft-aktuell.de/fachkraeftemangel/?contUId=2342> (abgerufen am 28.08.2011).

Nachhaltigkeitsmanagement, -zertifizierung und -kommunikation

KATHARINA WISSER, B.A.

Methoden einer nachhaltigkeitsbezogenen Bewertung von wohnungswirtschaftlichen Maßnahmen im Quartier

Aufgrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel, dem Klimawandel oder der Ressourcenknappheit, erwächst zunehmend der Bedarf nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen im Quartier. Durch adäquate Methoden der einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bewertung und das gezielte Aufzeigen des monetären Wertes von Projekten aus Nutzerperspektive, können Investitionsentscheidungen bezüglich ihrer Wirtschaftlichkeit anschaulich durchleuchtet werden.

1 Die Problemlage

Handelt es sich bei dem Begriff der Nachhaltigkeit um eine »kühne Eindeutigung der schon im Englischen eher wunderlichen sustainability« oder beschreibt er doch vielmehr das »Bedürfnis, das Unbegreifliche greifbar zu machen [...]« (Steinfeld 2012, S. 59 f.)?

Um das Jahr 1700 verkündete der Freiburger Oberberghauptmann Carl von Carlowitz, dass es alles andere als klug sei, im Wald mehr Holz zu schlagen als nachwachsen (vgl. Endres 2013, S. 376). Dieses Erkenntnis blieb rund drei Jahrhunderte ausschließlich Bestandteil der Forstwirtschaft, bis sie dann im Rahmen der Brundtland-Kommission zum universell interpretierbaren Grundsatz der »Nachhaltigen Entwicklung« (»sustainable development«) wurde. Diesem zufolge ist Nachhaltigkeit ein Aspekt, bei dem die derzeitigen Bedürfnisse befriedigt werden, ohne die Lebensgrundlage zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen. Gekennzeichnet wird diese Art des Wirtschaftens durch ein langfristig orientiertes Denken und Handeln, um so das Gleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu gewährleisten (vgl. Alda/Hirschner 2011, S. 13).

Das gesamte menschliche »Leben und Wirtschaften [...] [ist nun] an einem Punkt angelangt, an dem es Gefahr läuft, sich seiner eigenen natürlichen Grundlagen zu berauben« (BMU 1997b, S. 9). Vorausgegangene Erfahrungen im Umgang mit einer nachhaltigen Entwicklung haben gezeigt, dass die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) nicht nur einen gleichberechtigten Stellenwert einnehmen sollten, sondern auch aus einer dreidimensionalen Perspektive als Zusammenschluss betrachtet werden müssen, um aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen entsprechen zu können.

Heute bekennt sich beinahe jede Unternehmung oder Institution zur Verfolgung von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung. Jedoch herrscht die weitgehende Einigkeit über die Ziele nur genau so lange, bis diese definiert und das bislang Unbegreifbare greifbar gemacht werden soll. Zunächst hat eine allgemein umfassende Begriffsbildung Vorteile wie das Erwecken des öffentlichen Interesses, positive Reaktionen und, wie auch aus parteipolitischen Grundsatzprogram-

Katharina Wisser, B.A.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der EBZ Business School

Kontakt: k.wisser@ebz-bs.de



men bekannt, einen erheblichen Sammlungscharakter. »Diese zunächst integrative Wirkung verliert natürlich dann ihren Sinn, wenn die hinter derselben Fahne marschierenden Truppen so heterogen sind, dass die Koalition zerbricht, sobald das allgemein formulierte Ziel konkretisiert und umgesetzt werden soll« (Endres 2013, S. 377).

Der demografische Wandel gilt als eine der größten Herausforderungen der Gesellschaft, denn seit nunmehr mindestens drei Jahrzehnten folgt in Deutschland auf jede Generation eine kleinere Generation, da die Zahl der Neugeborenen nicht ausreicht. Allein in den Jahren von 2005 bis 2030 wird der prognostizierte Anteil der über 65-Jährigen von 17,45 auf 25,55 Prozent ansteigen. Ebenso drastisch zeigt sich die Entwicklung im Rückgang des Anteils der unter 20-Jährigen, der um etwa vier Prozentpunkte auf anteilig 14,35 Prozent sinken wird. Die Veränderungen von Geburtenrate, Sterblichkeit und Wanderung gelten dabei als Hauptgründe für diese Entwicklung (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, Seite 6 ff.).

Die Veränderung der Altersstruktur stellt die Wohnungswirtschaft vor eine Vielzahl von zu bewältigenden Herausforderungen, denn nicht nur die Bedürfnisse bezüglich der Ausstattung der Wohnräume ändern sich; mit der einhergehenden Veränderung der Haushaltsgrößen werden langfristig grundlegend andere Wohnungsgrundrisse benötigt (vgl. BMVI 2013, S.11). Die Anzahl der Einpersonenhaushalte steigt nachweislich bereits seit den 1950er-Jahren an; dabei leben nicht nur junge Gesellschaftsmitglieder, sondern auch deutlich mehr ältere Bewohner, in sogenannten Singlehaushalten (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007, S. 29).

Zahlreiche Quartiere, die sich in den vergangenen Jahrzehnten entwickelt haben, entsprechen entweder bereits jetzt oder schon in naher Zukunft nicht mehr den aktuellen Anforderungen der Bewohner. Sollen Immobilien auch zukünftig rentabel genutzt werden, sind die verantwortlichen Unternehmen gehalten, durch gezielte nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen den nun zunehmend aufkommenden Auswirkungen dieser Entwicklung entgegenzutreten. An dieser Stelle wird es nicht ausreichen, wie bereits vielerorts praktiziert, den Wohnungsleerständen mit kurz- oder mittelfristigen Maßnahmen zu begegnen und etwa die Gebäudefassade farblich aufzuwerten (vgl. Schlömer 2009, S.2).

Der Klimawandel und die damit einhergehende Ressourcenknappheit sind, im Gegensatz zu dem zuvor erläuterten demografischen Wandel, der vorrangig unabhängig von Wanderungsbewegungen, als natio-

nalere Aspekt angesehen werden kann, international zu betrachtende Herausforderungen. Obwohl der Wandel des Klimas bereits als grundsätzlich natürliches Phänomen identifiziert werden konnte, können die nun außerordentlichen Ausmaße der klimatischen Veränderungen nicht ausschließlich auf naturbedingte Schwankungen zurückgeführt werden.

Die in den vergangenen Jahrtausenden gültige Regel, dass »die auf der Erde ankommende Sonnenstrahlung abzüglich des reflektierten Anteils [...] gleich der von der Sonne abgestrahlten Wärmestrahlung« (Rahmstorf/Schnellhuber 2012, S.13) ist, scheint durch veränderte Umwelteffekte außer Kraft gesetzt worden zu sein. Der globale Anstieg der Temperaturen, des Meeresspiegels, der Niederschlagsmengen, das verheerende Schmelzen der polaren Eiskommen und der Abfall des pH-Wertes in den Ozeanen müssen daher unter anderem auf einen der jüngsten Bewohner der Erde zurückzuführen sein – den Menschen (vgl. IPCC 2013, S.20).

»[...] wir Menschen sind nicht dazu da, um die Welt so zu verlassen, als wären wir gar nicht da gewesen. Wie für alle Lebewesen gehört es auch zu unserer Natur und zu unserem Leben, Veränderungen in die Welt zu bringen. Dies legitimiert natürlich nicht die zerstörerischen Lebensformen, auf die wir uns eingelassen haben. Aber erst dann, wenn wir die menschliche Weltveränderung grundsätzlich bejahen, können wir uns der entscheidenden Frage zuwenden, welche Veränderungen dem menschlichen Dasein angemessen sind und welche nicht« (Meyer-Abich 1999).

Immobilien gelten mitunter als Hauptverursacher des Klimawandels und bieten deshalb für die Wohnungswirtschaft den optimalen Ansatzpunkt, um zum Aufhalten des klimatischen Wandels beitragen zu können (vgl. BMVI 2013, S.11).

»Zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben sind immer wieder situationsangepasste neue Lösungskonzepte zu entwickeln, die zugleich dem Erfordernis der Nachhaltigkeit gerecht werden« (BMVI 2013, S.12). Auf einer demokratischen Basis muss so Erhaltenswertes definiert und geschützt sowie Neues in seiner Entstehung und Veränderung zugelassen werden (vgl. Enquete Kommission 1998, S.24).

Allerdings haben nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen in der Wohnungswirtschaft bislang keinen flächendeckenden Einzug gehalten, denn es scheint »der menschlichen Natur zu entsprechen, dass künftige Bedürfnisbefriedigung geringer geschätzt wird als gegenwärtige« (Endres 2013, S.392). So schlossen bereits berühmte Nationalökonominnen wie Arthur Cecil Pigou 1920 auf die mangelnden teleskopischen Fähig-

keiten der Menschen oder Eugen von Böhm-Bawerk 1881 auf die bedauerliche, allerdings auch verständliche Neigung von Entscheidungsträgern zukünftige Effekte zu diskontieren. »... er (könne) ja nicht sicher sein, dass er den Konsum morgen noch ebenso genießen könne wie heute. Er könnte ja tot sein« (Endres 2013, S. 393).

Die Ursache für die soeben beschriebene menschliche Neigung zur Diskontierung zukünftiger Ereignisse bleibt zu hinterfragen, jedoch ist festzuhalten, dass sie für die Etablierung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen in Unternehmen eine erhebliche Barriere darstellt. Selbst wenn von einem altruistischen Persönlichkeitszug ausgegangen wird und beispielsweise ein Entscheidungsträger beschließt, den Energie- und Ressourcenverbrauch wesentlich zu verringern, um so die Zukunft seiner eigenen Nachkommen zu sichern, muss dieser ein Aufzehren der Vorkommen durch die eigenen Generationsmitglieder fürchten. Zahlreiche regenerierbare Ressourcen werden ohne spezifische Eigentumsrechte abgebaut, ihnen fehlt meist jeglicher institutioneller Rahmen, so dass es zum Problem des Open Access Regime (»Selbstbedingungsregime«) kommen kann (vgl. Endres 2013, S. 373).

Auch die Motivation für eine altruistisch in die Zukunft blickende Gesamtgesellschaft scheint keine wesentlich größeren Erfolgsaussichten mit sich zu bringen. »Schon für die nächste Generation besteht nämlich die fatale Versuchung, den Verzicht der Gegenwartsgeneration auszubeuten und Ressourcen für sich zu verpressen. ... [Die] konstitutionelle Ungeschütztheit der generationenübergreifenden Investition in die Zukunft ist ein wesentliches Hindernis dafür, die Investition überhaupt vorzunehmen« (Endres 2013, S. 394).

Hingegen erscheint, abgeschreckt durch die zuvor erläuterten Szenarien, eine Resignation bezüglich der Sorgen um die Zukunft der Quartiere ebenso ungeeignet, denn beispielsweise zeigen die nach Nachhaltigkeitsregeln funktionsfähigen Märkte häufig die gewünschte Tendenz zur Ressourcenschonung, die aus Verknappung und Anstieg der Preise resultiert. Doch wie ließe sich ein Wohnungsunternehmen beispielsweise extrinsisch motivieren eine nachhaltigkeitsbezogene Maßnahme zu implementieren, wenn so erheblich höhere Kosten entstünden, als bei einem herkömmlichen Vorhaben?

»Der Preis ist, was wir bezahlen. Der Wert ist, was wir bekommen.« (Buffett 2009, S. 9)

2 Zielsetzung und Anforderungen an eine Methodenauswahl

Vor dem Hintergrund dieser Fragestellung und der zuvor erlangten Erkenntnisse ist das Ziel erwachsen, Methoden zur Bewertung nachhaltigkeitsbezogener Maßnahmen aufzuzeigen, um so den Nutzen eines Projektes aus Nutzerperspektive als monetären Wert belegen zu können. Für die Bewertung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen im wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Bezug müssen aus dem Blickwinkel einer anzustrebenden zukunftsverträglichen Entwicklung heraus auch die vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen den einzel- und gesamtwirtschaftlichen Dimensionen berücksichtigt werden (vgl. Enquete Kommission 1998, S. 197).

Das langfristig orientierte Denken sollte dabei oberste Priorität haben und zu mehr Effizienz sowie Konsistenz in der Quartiersentwicklung beitragen. Aus ökonomischer Sicht ist dafür beispielsweise zunächst zu untersuchen, ob die Maßnahme zur Sicherung oder Verbesserung der ökonomischen Leistungsfähigkeit der Gesellschaft beiträgt. Hingegen sollten aus sozialer Sicht Vorhaben zur Stabilisierung »des sozialen Friedens, zur Förderung von Beschäftigung und zur Gewährleistung intra- und intergenerativer Gerechtigkeit« (Enquete Kommission 1998, S. 196) führen. Um die Grenzen der natürlichen Tragfähigkeit auch bezüglich der ökologischen Aspekte nicht auszureizen, sind der Erhalt und die Wiederherstellung der vielfältigen Funktionen der Natur zu gewährleisten und ein ressourcenschonender Umgang mit den natürlichen Vorkommen der Erde zu verfolgen.

Projekte wie das »Urban Gardening« können Wohnquartiere entscheidend aufwerten und so als Stätte der Begegnung Raum für sozialen und kulturellen Austausch schaffen (vgl. Reimann/Walker 2014, S. 16). Der eigene Anbau von Lebensmitteln und der Erhalt der Natur sensibilisieren die Bewohner nachhaltig für die erhaltenswerten Güter der Erde und fördern zudem die allgemeine Wohnzufriedenheit, aus der ökonomisch betrachtet in der Regel eine höhere Zahlungsbereitschaft resultiert.

Da jedoch die reine Beschreibung einer derartigen Maßnahme bislang keine greifbaren Zahlen des messbaren Erfolges liefert, bedarf es eines Instrumentes, das neben den ökonomischen auch die sozialen und ökologischen externen Effekte berücksichtigt. Die monetäre Bewertung positiver externer Effekte hat somit das Ziel, »den guten Willen«, der meist nur als nicht ausreichende intrinsische Motivation vorhanden ist, extrinsisch durch einen monetär belegbaren Nutzen zu verstärken. Wie bereits erläutert, ist es dabei wichtig die geplanten Maßnahmen des Quartiers in einem einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bezug

zu erörtern, um die Effekte des Vorhabens im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung möglichst realitätsgetreu abbilden zu können. So sind stets die Wechselbeziehungen zwischen Haushalten, Unternehmen, Staat und Ausland zu analysieren (vgl. Abb. 1).

Werden die Auswirkungen einer Maßnahme bewertet, gibt es im Falle von Wohnungsunternehmen zwei Haushaltsgruppen, die direkt betroffen sind. Zum einen profitieren die »Bewohner« (Nutzer) eines Quartiers, in dem ein Projekt realisiert wird, von den positiven Effekten. Genau diese Gruppe der Haushalte könnte im Rahmen der Kosten-Nutzen-Analyse befragt oder beobachtet werden, um den Nutzwert eines Vorhabens, der neben rein ökonomischen auch soziale und ökologische Aspekte umfasst, monetär abbilden zu können.

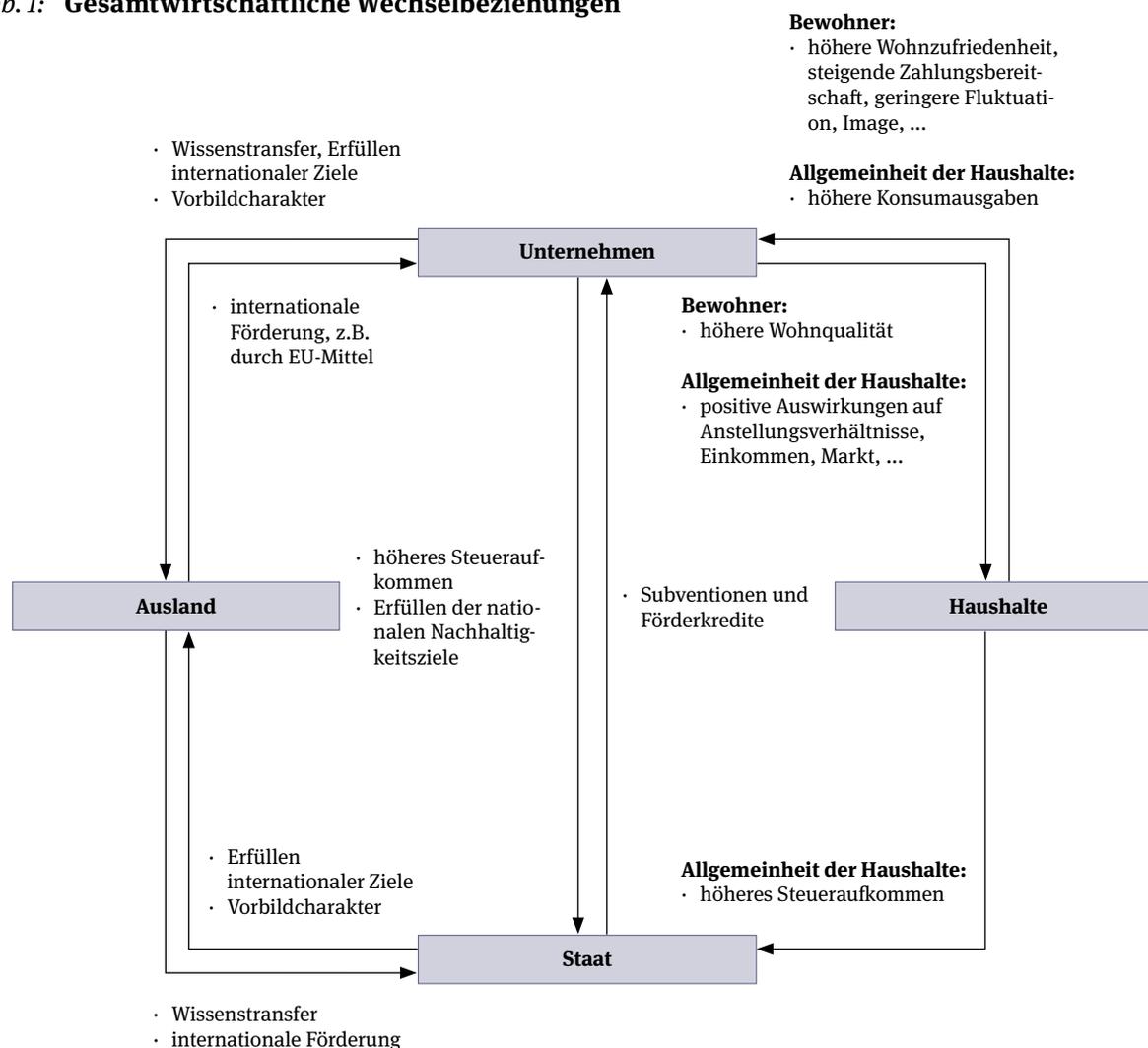
Die andere Gruppe der Haushalte oder auch Nicht-Nutzer (»Allgemeinheit der Haushalte«) repräsentiert hingegen alle die Haushalte, die zwar in der Regel

nicht unmittelbar von der eigentlichen nachrichtungsbezogenen Maßnahme profitieren, allerdings aufgrund der wirtschaftlichen Betätigung des in der Volkswirtschaft agierenden Wohnungsunternehmens betroffen sind.

Die Wechselbeziehungen zwischen den wohnungswirtschaftlichen Unternehmen und den Haushaltsgruppen beschreibend, hat die Implementierung einer Maßnahme, die die Aspekte der Nachhaltigkeit langfristig miteinander vereint, in der Regel eine wesentliche Verbesserung der Wohnqualität zur Folge. Aus Sicht der Bewohner stellt sich eine höhere Wohnzufriedenheit ein, sodass unter anderem die Zahlungsbereitschaft für das Wirtschaftsgut »Wohnen« ansteigt.

Neben der für das Unternehmen erstrebenswerten höheren Miete, können ebenfalls andere zu bewertende positive Aspekte in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen werden. So kann sich eine höhere Zufriedenheit der Mieter ebenso in Form einer gerin-

Abb. 1: Gesamtwirtschaftliche Wechselbeziehungen



geren Fluktuationsrate, dem achtsameren Umgang mit dem Eigentum des Wohnungsunternehmens oder einer werbewirksamen Imageverbesserung äußern.

Die »Allgemeinheit der Haushalte« kann zum Beispiel durch die Vergabe von Projektaufträgen und die Unterstützung der lokalen Wirtschaft profitieren. Je nach Umfang der geplanten Maßnahmen können beispielsweise das Schaffen neuer Arbeitsplätze, die Sicherung von Einkommen oder ein Anstieg Konsumnachfrage der privaten Haushalte die Folge sein. So kann der Staat für künftige Ausgaben mit einem höheren Steueraufkommen der Allgemeinheit der Haushalte rechnen.

Des Weiteren ergibt sich eine zu betrachtende volkswirtschaftliche Wechselbeziehung zwischen den Unternehmen und dem Staat. Auch an dieser Stelle resultiert etwa aus höheren Umsätzen ein Anstieg der Steuerlast. Außerdem leisten die wohnungs- und immobilienwirtschaftlichen Unternehmen so einen erheblichen Beitrag zur Erreichung der nationalen Nachhaltigkeitsziele. Der Staat kann Unternehmen im Zuge dessen beispielsweise mit Förderkrediten und Subventionen entgegenkommen, die den finanziellen Aufwand einer Nachhaltigkeitsmaßnahme deutlich reduzieren können und daher in die Kosten-Nutzen-Analyse einzubeziehen sind.

Die bereits exemplarisch dargestellten, aus der Etablierung von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen hervorgehenden wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Unternehmen, Haushalten und Staat sind im Folgenden noch um die zu bewertende Korrelation mit dem Ausland zu ergänzen. So wie die Ziele der Nachhaltigkeit durch die Unternehmen auf nationaler Ebene erfüllt werden, leistet das Zusammenspiel mit dem Staat auch auf internationaler Ebene einen Beitrag.

Außerdem kann der deutsche Staat, repräsentiert durch die nachhaltig handelnden Unternehmen, einen wichtigen Vorbildcharakter für andere Staaten erfüllen. Gerade Staaten wie die USA oder wachsende Schwellenländer wie China, sollen auf die positiven externen Effekte des Klimaschutzabkommens aufmerksam werden (vgl. BMUD 2013). Werden Vorhaben implementiert, die einen nachweislich positiven Nutzen für Wohnungsunternehmen ergeben, wäre ebenso ein Wissenstransfer zu anderen interessierten ausländischen Unternehmen denkbar.

Anhand der nun auszugsweise dargestellten Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen, Haushalten, Staat und Ausland wird deutlich, dass der Nutzen einer nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahme nicht lediglich im näheren Umfeld des tätigen Un-

ternehmens oder im Quartier gesucht werden darf, sondern es vielmehr einer globaleren Erhebung von Daten bedarf. Allein der mangelnde Einbezug der nationalen und internationalen Förderprogramme kann eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wesentlich ineffizienter erscheinen lassen, als sie es eigentlich sein könnte. Durch die dann noch ergänzende Bewertung des Nutzens aus Mietersicht sind Unternehmen in der Lage, die positiven und negativen externen Effekte in die Kalkulation einzubeziehen.

Die monetäre Abbildung weicher Faktoren ist allerdings ein stets umfassend diskutiertes Thema der transdisziplinären Literatur, was die Frage aufkommen lässt, ob aus ethischer Sicht überhaupt alle externen Effekte monetarisiert werden können und dürfen (vgl. Beckenbach 1989, S. 3). Der Versuch der Ökonomie, Entscheidungsgrundlagen durch die hier vorgesehene Monetarisierung transparenter zu machen, um so die ökonomische Relevanz sozialer und ökologischer Aspekte zu belegen, erscheint jedoch aus ethischer Sicht vertretbar. So kann meist erst der greifbare Wert einer »Währung« die Menschheit für den aktuellen Handlungsbedarf sensibilisieren (vgl. WBGU 1999, S. 52).

Ob eine geplante wohnungswirtschaftliche Maßnahme einen finanzwirksamen Erfolg verspricht, wird durch eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung herausgestellt. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung wird also beleuchtet, »wie die günstigste Relation zwischen dem verfolgten Zweck und den einzusetzenden Mitteln (Ressourcen) anzusetzen« (BMF 2011, S. 2) ist. Dabei sollte jedoch nie außer Acht gelassen werden, dass die Erträge stets in einem wirtschaftlichen Verhältnis zum Ermittlungsaufwand stehen sollten.

3 Kosten-Nutzen-Analyse und Möglichkeiten der empirischen Datenerhebung

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist hier eine der in der Praxis relevantesten Ausprägungsformen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung und dient der volkswirtschaftlichen Gegenüberstellung von entstehenden Kosten sowie prognostiziertem Nutzen. Der Nutzen einer Maßnahme wird anhand ausgewählter methodischer Instrumente der Kosten-Nutzen-Analyse monetär bewertet und somit für spätere Investitionsentscheidungen transparent aufbereitet. Die wirtschaftliche Analyse sowie deren Bewertungsmethoden verfolgen alle ein ähnliches Vorgehen, das lediglich, je nach Ausprägungsform, leichte Varianzen beinhalten kann (vgl. Hanusch 1994, S. 1 ff.; Hanley/Spash 1995, S. 8 ff.).

Zu Beginn einer jeden Betrachtung wird das zu implementierende Projekt klar definiert und die möglichen Auswirkungen auf das Umfeld identifiziert. Nachfolgend wird im Zuge eines nachhaltigen Vorhabens erörtert, welcher anschließend zu bewertende soziale, ökologische und ökonomische Nutzen erzeugt wird; der Nutzen kann dabei anhand handelbarer und nicht-handelbarer Güter bestimmt werden. Doch gerade die nicht-handelbaren Güter oder auch weichen Faktoren (wie z.B. die Wohnzufriedenheit), denen eine erhebliche Relevanz zugesprochen werden muss, werden häufig in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen aufgrund der aufwendigen Monetarisierung nicht berücksichtigt.

Der vierte Schritt einer Analyse umfasst die Quantifizierung der finanziellen Mittel und die Bestimmung des Zeitpunktes der prognostizierten Einnahme. Abschließend werden die erhobenen Primärdaten monetär bewertet, interpretiert und für die bevorstehende Investitionsentscheidung aufbereitet. Für die Zuverlässigkeit der Entscheidungsgrundlage sind einerseits regelmäßige Kontrollen und eine vollständige Dokumentation sowie andererseits eine sichere Erhebung der zu bewertenden Primärdaten ausschlaggebend (vgl. Hanley/ Spash 1995, S. 8 ff.).

Um die Bewertungsmethoden der Kosten-Nutzen-Analyse mit Primärdaten speisen zu können, werden zwei relevante Formen der Datenerhebung exemplarisch vorgestellt. So ist die Befragung, als geplanter Kommunikationsprozess zwischen mindestens zwei Personen, ein Standardinstrument der hier verfolgten Analyse, die herausstellen soll, wie sich unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte die Zahlungsbereitschaft für das Wirtschaftsgut »Wohnen« aus Sicht der Bewohner verändert, wenn eine Nachhaltigkeitsmaßnahme im Quartier implementiert wird.

Mit einem Anteil von rund 70 Prozent ist die Befragung die am weitesten verbreitete Methode der empirischen Forschung. Sie kann beispielsweise in Form von persönlichen, schriftlichen, internetgestützten oder telefonischen Interviews durchgeführt werden. Die zu beantwortenden Fragen werden dabei je nach Bewertungsverfahren »offen« oder »geschlossen« gestellt und geben so entweder keine, eine »ja/nein-Antwort« oder eine Mehrfachnennung vor (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 315; Raithel 2008, S. 65).

Neben der Befragung kann auch die Beobachtung zur Erhebung von Datenmaterial dienen. Während einer wissenschaftlichen Beobachtung klassifiziert der Beobachtende Handlungen oder Handlungsabläufe nach einem vorgegebenen Erfassungssystem. Während bei Befragungen stets die Gefahr der Meinungs-

beeinflussung durch den Befragenden besteht, sollte bei Beobachtungen darauf geachtet werden, dass es sich immer um selektiv und subjektiv wahrgenommene Momentaufnahmen handelt (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011, S. 382 f.; Graumann 1966, S. 86 ff.).

Es empfiehlt sich die Methode der Datenerhebung entsprechend der bevorzugten Bewertungsmethode auszuwählen und sorgfältig in ihrer Ausführung zu überprüfen. Unter Einbezug wirtschaftlicher Gesichtspunkte kann des Weiteren zwischen einer Teil- und Vollerhebung gewählt werden.

Die monetäre Bewertung des Nutzens einer wohnungswirtschaftlichen Maßnahme im Quartier erfolgt letztlich anhand von einem aus einer Vielzahl auszuwählender Instrumente präferierten Modell der Kosten-Nutzen-Analyse. Um einen Überblick über die sich gegenüberstehenden methodischen Vorgehen zu vermitteln, werden nachfolgend Bewertungsmethoden vorgestellt, die exemplarisch und repräsentativ die Methoden aufzeigen sollen.

4 Auswahl der Methoden zur monetären Bewertung

Die auf Befragungen basierende »Kontingente Bewertungsmethode« ist eine der bedeutendsten Analysemethoden. Auf der Grundlage eines – oftmals kritisierten – hypothetischen Marktes, der die nachhaltigkeitsbezogene Maßnahme im Quartier möglichst realitätsgetreu abbilden soll, um die Urteilsfähigkeit der Betroffenen zu maximieren, werden die Probanden, hier die Bewohner, in Form von offenen Fragen zum geplanten Projekt befragt (vgl. Boyle 2003, S. 111 ff.).

Ziel der Befragung ist es, durch gezielte Fragen herauszufinden, welche weichen Faktoren die Wohnzufriedenheit und somit die Zahlungsbereitschaft erhöhen und in welchem Maße dies geschieht. Eine beispielhafte Frage könnte dabei lauten: »Würden Sie für diese Maßnahme stimmen, wenn Sie das Vorhaben in absehbarer Zukunft einen jährlichen Betrag von ... Euro kosten würde?« Wird der angegebene Betrag bejaht, kann dieser so lange erhöht werden, bis die jeweilig individuelle Zahlungsbereitschaft abbricht.

So gelingt es, bislang nicht-handelbaren Gütern einen Nutzwert zu verleihen und diesem die entstehenden Kosten gegenüberzustellen. Neben der Konstruktion des hypothetischen Marktes erscheint die hohe Diversifikation der zu gebenden Antworten ein Problem in der Analyse und Interpretation darzustellen. Da die genannte Problematik jedoch durch entsprechende,

allerdings sehr kosten- und zeitintensive Nachbearbeitungen behoben werden kann, führt diese Methode bei einer sachgemäßen Ausführung zu sehr gut verwertbaren Ergebnissen (vgl. Boyle 2003, S. 111 ff.; Mitchell/Carson 1989; Kellermann/Madzielewski/Pianowski 2012, S. 12; Alberini/ Kahn 2006, S. 67 ff.).

Die »Attributbasierte Bewertungsmethode«, bei der ein vergleichbarer auch auf Befragungen basierender Grundgedanke Anwendung findet, setzt genau an dem Kritikpunkt der »Kontingenten Bewertungsmethode« an und grenzt das Antwortspektrum wesentlich ein. Bei der Befragung bringen demnach Probanden vorgegebene Antwortmöglichkeiten beispielsweise in eine individuell präferierte Reihenfolge. Die Methode kann dann anhand vier verschiedener Ansätze durchgeführt werden: Choice Experiment, Contingent Rating, Contingent Ranking und Paarweiser Vergleich. Während beim Choice Experiment die Befragten aus einer Vielzahl von Alternativen die Präferierte auswählen sollen, wird beim Contingent Rating eine Rangfolge im Sinne einer Ordinalskala sowie beim Contingent Ranking mit Hilfe von vorgegebenen Punkten eine Kardinalskala angestrebt. Hingegen haben die Probanden beim paarweisen Vergleich stets die Bevorzugte aus zwei gegenübergestellten Auswahlmöglichkeiten zu wählen, bis auch hier eine Rangfolge entsteht (vgl. Kellermann/Madzielewski/Pianowski 2012, S. 14).

Um ein weiteres Beispiel zu nennen, könnte im Rahmen der Vorbereitung einer gemeinschaftlich genutzten Gartenanlage, die aus sozialer Sicht als Ort der Begegnung aller Generationen und Kulturen dienen soll sowie ökologisch betrachtet einen Teich zur Aufbereitung von Grauwasser beinhalten könnte, gefragt werden: »Welche dieser Gestaltungselemente sollte ein Gemeinschaftsgarten aufweisen?«. Die Fragestellungen können dabei jeweils um einen anzusetzenden monetären Wert erweitert werden.

Da es sich bei der »Attributbasierten Bewertungsmethode« um ein Verfahren handelt, das dem der Kontingenten Methode sehr ähnelt, werden auch an dieser Stelle der hypothetische Markt und die Problematik der Verzerrung des Antwortbildes kritisch angeführt. Werden jedoch die Primärdaten mit gebotener Sorgfalt erhoben, kann die Verzerrung entscheidend eingeschränkt werden. Die »Attributbasierte Methode« stellt somit ebenso ein für die Praxis relevantes Instrument der Kosten-Nutzen-Analyse dar (vgl. Holmes/ Adamowicz 2003, S. 171 ff.; Kellermann/Madzielewski/Pianowski 2012, S. 14).

Als dritte Methode wird die »Reisekostenmethode« vorgestellt, die nun nicht mehr wie zuvor auf Befragungen, sondern auf Beobachtungen beruht. Auf-

grund des zu beobachtenden Verhaltens von Nutzern wird auf deren Handlungspräferenzen geschlossen, um diese anschließend in einen monetären Wert zu transformieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass Bewohner beispielsweise bereit wären, den finanziellen Aufwand, den sie im Zuge eines Ausfluges zu einem Naherholungsgebiet leisten würden, ebenso für die Umgestaltung einer gemeinschaftlichen Gartenanlage auf sich nehmen würden. Den Individuen wird hier unterstellt, sich stets nutzenmaximierend zu verhalten sowie ein Projekt oder eine Aktivität nur zu realisieren, wenn der zusätzliche Nutzen mindestens gleich hoch oder geringfügig höher ist als die zusätzlichen Kosten.

Da die »Reisekostenmethode« in ihrem bereits beschriebenen Vorgehen im Speziellen der Erhebung des Nutzens von Freizeit-, Erholungs- und Entspannungsgebieten dient, ist diese Methode nur für eine geringfügige Anzahl von Maßnahmen in der Immobilienbranche zu verwenden. Außerdem ist unter anderem kritisch anzuführen, dass aus der Sicht des »stillen Beobachters« die wahren Gründe für eine Handlung meist nicht erfasst werden können. Obwohl die Gefahr bei Befragungen etwa aufgrund von Falschaussagen ebenso besteht, ist die Gefahr von Fehlallokationen hier doch weitaus geringer (vgl. Kellermann/Madzielewski/Pianowski 2012, S. 9; Wood/Trice 1958, S. 207; Parson 2003, S. 269 ff.).

»Benefit Transfer« ist eine Ausprägungsform der Kosten-Nutzen-Analyse, die keine eigenständige Bewertungsmethode darstellt. Vielmehr wird auf der Basis bereits erhobener Daten, die auf Befragungen oder Beobachtungen beruhen können, eine Auswertung vorgenommen. Während es sich bei den bisherigen Methoden um sehr kosten- und zeitintensive Vorhaben handelt, werden beim Benefit Transfer beide Faktoren erheblich reduziert. Da die Auswahl des richtigen und zuverlässigen Datenmaterials allerdings sehr problematisch ist, sollte diese Methode vielmehr als Sicherheit schaffende Kontrolle anderer Bewertungen verwendet werden (vgl. Rosenberger/ Loomis 2003, S. 445 ff.; Kellermann/Madzielewski/Pianowski 2012, S. 11 ff.; Schwermer 2007, S. 99 f.).

5 Fazit und Ausblick

Sollen nun tatsächlich Nachhaltigkeitsmaßnahmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in ihrem Nutzen bewertet werden, um sie so den entsprechenden Kosten gegenüberstellen zu können, empfehlen sich auf Grundlage der argumentativ erläuterten Modelle gerade solche, die auf Befragungen basieren. Genauer erscheint die Kontingente Bewertungsmethode trotz der Schwierigkeiten der Auswertung das

Instrument zu sein, das die individuell beeinflussen den Aspekte der Wohnzufriedenheit der Bewohner am realitätsgetreuesten abbilden kann.

Zudem ließe sich die Kontingente Bewertungsmethode um ex-ante und ex-post Verfahren ergänzen, die die Diskrepanzen zwischen der tatsächlichen und genannten Zahlungsbereitschaft herausstellen würden (vgl. Marggraf/et al. 2005, S.158 ff.). Eine Ergebniskontrolle durch den Benefit Transfer würde auch die letzten Vorwürfe von Beliebigkeit und Manipulierbarkeit der Ergebnisse verstummen lassen. So bildet die Kontingente Bewertungsmethode die Möglichkeit, im einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bezug den Nutzen einer nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahme der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft vollständig monetär abzubilden, um so Entscheidungsträger von der langfristigen Effizienz eines solchen Vorhabens, das soziale, ökologische und ökonomische Aspekte vereint, zu überzeugen.

Die Bewertung des Nutzens von nachhaltigkeitsbezogenen Maßnahmen wird in der Regel noch um eine Sensitivitätsanalyse ergänzt, die darlegt, *»wann, wie und unter welchen Umständen sich infolge der Abhängigkeit von getroffenen Annahmen das Ergebnis verändert und die Vorteilhaftigkeit (...) einer Handlungsalternative (...) verloren geht«* (BMF 2011, S. 27). Außerdem ist die Analyse in der Lage *»(to) surprise the analyst, uncover technical errors in the model, identify critical regions in the space of the inputs, establish priorities for research, simplify models and defend against falsifications of the analyst«* (Saltelli et al 2008, S. 11).

Die Sensitivitätsanalyse bildet so den Abschluss einer Kosten-Nutzen-Analyse: *»...the essential steps: defining the project, identify impacts which are economically relevant, physically quantifying impacts, calculating a monetary valuation, discounting, weighting, and sensitivity analysis«* (Hanley/Spash 1995, S. 8). Dem Entscheidungsträger wird so ein transparentes Bild von der Abhängigkeit von den in der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung getroffenen Annahmen vermittelt. Die Analyse ist dabei auf eine sachgemäße und vollständige Dokumentation aller Vorgänge angewiesen. In der Durchführung der Analyse können jedoch meist nicht alle Daten gleichzeitig zur Überprüfung modifiziert werden, daher wird unter Konstanzhaltung aller anderen Merkmale (*ceteris paribus*) nur je eine Größe variiert (BMF 2011, S. 27 f.).

Da ein Ausschluss eines Risikos in der Regel nicht allumfassend möglich ist, sollen die potenziellen Folgen der Veränderung von Rahmenbedingungen anhand der Sensitivitätsanalyse aufgezeigt und somit interpretierbar sowie kalkulierbar gemacht werden. Obwohl es sich um eine, je nach Anzahl der zu über-

prüfenden Annahmen, sehr aufwendige Methode handelt, liefert die Sensitivitätsanalyse einen guten Beitrag zur Bewältigung des Investitionsrisikos und erhöht so die Sicherheit der Investitionsentscheidung erheblich (vgl. Wöhe 2010, S. 564).

»Die Probleme, die es in der Welt gibt, sind nicht mit der gleichen Denkweise zu lösen, die sie erzeugt hat!« (Einstein)

Ob es demnach der Gegenwartsgeneration gelingen wird *»negative externe Effekte zu internalisieren und natürliche Ressourcen (nachhaltig) vor den Selbstbedingungsregimen (...) zu schützen«* sowie somit *»positive externe Effekte für die Zukunft«* zu generieren, wird sich in den kommenden Jahrzehnten herausstellen (Endres 2013, S. 396). ■

Abstract

Due to major social and political challenges, such as demographic change, climate change and the increasing shortage of natural resources, there is a growing need for economically appropriate solutions to tackle the ensuing problems properly. To point out the monetary value of projects from a user perspective and to demonstrate their economic performance, applying adequate methods to evaluate sustainability-orientated measures in local residential neighbourhoods seems to be a suitable approach. The selected evaluation methods demonstrate the isolated and overall economic effects related to measures and, thus, can intensify their distribution and implementation within the real estate and housing economy.

Literatur/Quellen

- ALBERINI/KAHN 2006 – Alberini, Anna; Kahn, James R.: *A practitioner's primer on the contingent valuation method. Handbook on Contingent Valuation*. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- ALDA/HIRSCHNER 2011 – Alda, Willi; Hirschner, Joachim: *Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft*. 4. Aufl., Wiesbaden: Vieweg + Teubner, 2011.
- BECKENBACH/HAMPICKE/SCHULZ 1989 – Beckenbach, Frank; Hampicke, Ulrich; Schulz, Werner: *Möglichkeiten und Grenzen der Monetarisierung von Natur und Umwelt*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, 1989 (Schriftenreihe des iöw 20/88).
- BMF 2011 – Bundesministerium für Finanzen. *Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen*. Berlin: BMF, 2011.
- BMUB 1997 – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: *Zeit zu Handeln – 5 Jahre nach Rio. Die Aktivitäten der gesellschaftlichen Gruppen für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland*. Berlin: BMUB, 1997.
- BMUB 2013a – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: *Weiterentwicklung des internationalen Klimaschutzes – auf dem Weg zu einem Klimaabkommen für das 21. Jahrhundert*. URL:< <http://www.bmub.bund.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/klimaschutz-nach-2012/>>, Abruf: 28.07.2014.
- BMUB 2013b – Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: *Kyoto-Protokoll*. URL:< <http://www.bmub.bund.de/themen/klima-energie/klimaschutz/internationale-klimapolitik/kyoto-protokoll/>>, Abruf: 28.07.2014.
- BMVI 2013 – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung: *Bericht über die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland. Die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Deutschland*. Berlin: BMVI, 2013.
- BOYLE/BISHOP/WELSH 1985 – Boyle, Kevin J.; Bishop, Richard C.; Welsh, Michael P.: *Starting Point Bias in Contingent Valuation Bidding Games*. In: Land Economics, Vol. 61(1985), No. 2, S. 188–196.
- BUFFETT 2009 – Buffett, Warren: *2008 Annual Report Berkshire Hathaway Inc.*. Omaha: Berkshire Hathaway, 2009.
- ENDRES 2013 – Endres, Alfred: *Umweltökonomie*. 4. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer, 2013.
- ENQUETE KOMMISSION 1998 – Enquete Kommission des 13. Bundestages: *Schutz des Menschen und der Umwelt. Abschlussbericht Konzept Nachhaltigkeit*. Vom Leitbild zur Umsetzung. Bonn (13/11200), 1998.
- GRAUMANN 1966 – Graumann, Carl F.: Grundzüge der Verhaltensbeobachtung. In: Meyer, E. (Hrsg.): *Fernsehen in der Lehrerbildung. Neue Forschungsansätze in Pädagogik, Didaktik und Psychologie*. München: Manz, 1966, S. 86–107.
- HANLEY/SPASH 1995 – Hanley, Nick; Splash, Clive: *Cost-Benefit Analysis and the Environment*. Aldershot: Edward Elgar, 1995.
- HANUSCH 1994 – Hanusch, Horst: *Nutzen-Kosten-Analyse*. 2. Aufl., München: Franz Vahlen, 1994.
- HOLMES/ADAMOWICZ 2003 – Holmes, Thomas; Adamowicz, Wictor: *Attribute-Based Methods*. In: Champ, P. A.; Boyle, K. J.; Brown, T. C. (eds.): *A Primer on Nonmarket Valuation*. Dordrecht: Springer 2003, S. 171–219 (The Economics of Non-Market Goods and Resources).
- REIMANN/WALKER 2014 – Reimann, Kerstin; Walker, Alexandra: *Lasst die Blumen sprechen*. In: Immobilien Zeitung, Heft 17/2014, S. 16.
- IPCC 2013 – Intergovernmental Panel on Climate Change: *Climate Change 2013. The Physical Science Basis. Summary for Policymakers*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

- KELLERMANN/MADZIELEWSKI/PIANOWSKI 2012 – Kellermann, Jacinta; Madzielewski, Veronika; Pianowski, Mathias: *Methoden zur monetären Bewertung von Umweltwirkungen. Ein Beitrag zur besseren Systematisierung und Charakterisierung*. Beiträge zur Umweltwirtschaft und zum Controlling, Nr. 36, Universität Duisburg. Essen: Campus, 2012.
- MARGGRAF et al. 2005 – Marggraf, Eckhart: *Ökonomische Bewertung bei umweltrelevanten Entscheidungen. Einsatzmöglichkeiten von Zahlungsbereitschaftsanalysen in der Politik und Verwaltung*. Marburg: Metropolis, 2005.
- MITCHELL/CARSON 1989 – Mitchell, Robert; Carson, Richard: *Using Surveys to Value Public Goods. The Contingent Valuation Method*. Washington D.C.: Resources for the Future, 1989.
- PARSON 2003 – Parson, George R.: *The Travel Cost Model*. In: Champ, Patricia; Boyle, Kevin J.; Brown, Thomas (eds.): *A Primer on Nonmarket Valuation*. Dordrecht: Kluwer Academic, 2003, S. 269–329.
- RAHMSTORF/SCHNELLNHUBER 2012 – Rahmstorf, Stefan; Schnellhuber, Hans Joachim: *Der Klimawandel. Diagnose, Prognose und Therapie*. 7. Aufl., München: H. C. Beck, 2012.
- RAITHEL 2008 – Raithel, Jürgen: *Quantitative Forschung. Ein Praxisbuch*. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- ROSENBERGER/LOOMIS 2003 – Rosenberger, Randall S.; Loomis, John B.: *Benefit Transfer*. In: Champ, Patricia; Boyle, Kevin J.; Brown, Thomas (eds.): *A Primer on Nonmarket Valuation*. Dordrecht: Kluwer Academic, 2003, S. 445–482.
- SALTELLI/et Al. 2008 – Saltelli, Andrea; Ratto, Marco; Andres, Terry; Campolongo, Francesca; Cariboni, Jessica; Gatelli, Debora; Saisana, Michaela; Tarantola, Stefano: *Global Sensitivity Analysis. The Primer*. Chichester: John Wiley & Sons, 2008.
- SCHLÖMER 2009 – Schlömer, Natascha: *Anpassung des Wohnungsbestandes an den demografischen Wandel. Strategien und Maßnahmen*. Aachen: Shaker, 2009.
- SCHNELL/HILL/ESSER 2011 – Schnell, Rainer; Hill, Paul; Esser, Elke: *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 9. Aufl., München: Oldenbourg, 2011.
- SCHWERMER 2007 – Schwermer, Sylvia: *Ökonomische Bewertung von Umweltschäden. Methodenkonvention zur Schätzung externer Umweltkosten*. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt für Mensch und Umwelt, 2007.
- STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER 2007 – Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.): *Demografischer Wandel in Deutschland*. Heft 1: *Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2007.
- STEINFELD 2012 – Steinfeld, Thomas: *Der Sprachverführer. Die deutsche Sprache: was sie ist, was sie kann*. München: DTV, 2012.
- WBGU 1999 – *Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen: Welt im Wandel. Umwelt und Ethik*. Sondergutachten. Marburg: Metropolis, 1999.
- WOOD/TRICE 1958 – Wood, Samuel E.; Trice, Andrew H.: *Measurement of Recreation Benefits*. In: *Land Economics*, Vol. 34(1958), No. 4, S. 195–207.
- WÖHE 2010 – Wöhe, Günter: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 24. Aufl., München: Franz Vahlen, 2010 (Vahlens Handbücher).

PROF. DR. PHILIPP SCHADE

Fehlende Bilanzierung bei versicherungsförmiger Gestaltung mittelbarer Versorgungsverpflichtungen

Die betriebliche Altersversorgung genießt eine wichtige und zentrale Funktion im dreischichtigen Modell der Altersversorgung in Deutschland – mit den neuen Bemühungen der Bundesregierung (Stichwort hierzu: Nahles-Rente) in der Zukunft umso mehr. Mit den Neuerungen im Rahmen der sog. Altersvermögensreform fördert der Gesetzgeber seit dem Jahr 2001 die private und betriebliche Altersversorgung mit dem Ziel, eine die gesetzliche Rente ergänzende Versorgung im Alter aufzubauen. Die Möglichkeiten, die sich dafür gerade für eine betriebliche Altersversorgung ergeben, werden nur unzureichend von den Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgeschöpft, ggf. nicht in vollem Maße verstanden oder scheinbar einseitig beraten – wie dieser Beitrag zeigt. Neben der reinen produktseitigen Orientierung steht vor allem das Arbeitsrecht im Vordergrund. Neben diesen beiden Schwerpunkten erstaunt ebenfalls das verbreitete bilanzielle Wissen (oder Unwissen) über die Behandlung der betrieblichen Altersvorsorge.

1 Einführung

Einhergehend mit der aktuellen Niedrigzinssituation geraten betriebliche Versorgungswerke auf Grund sinkender Rechnungszinssätze für die bilanzielle Bewertung immer stärker unter Druck. Verdeutlicht werden soll dies am Beispiel der Übersicht des Verpflichtungsumfangs von ausgewählten DAX-Unternehmen im Vergleich zu ihrem Börsenwert (siehe Tabelle 1). Nur wenigen bewusst ist die Tatsache, dass versicherungsförmige Gestaltungstypen bei der Darstellung des Verpflichtungsumfangs nicht berücksichtigt sind (vgl. Tab. 1).

Versicherungsförmige Gestaltungen sind allerdings ebenfalls vorhanden, was an 7,53 Millionen existierenden Direktversicherungsverträgen deutlich wird (vgl. GDV 2014, Tab. 40). Die Handelsbilanzierung fordert dazu zu jedem Bilanzstichtag eine Prüfung, inwieweit der Versicherungswert, also der Deckungsgrad der Versicherung und der arbeitsrechtliche Wert des Versorgungsversprechens noch kongruent sind. Ansonsten läge ein sog. Fehlbetrag bzw. eine Unterdeckung vor und damit einhergehend eine Bilanzierungspflicht (sofern nicht eigens Pensionsrückstellungen zur Darstellung der Verpflichtung gebildet werden, wäre zumindest der Ausweis des Verpflichtungsumfangs im Anhang der Bilanz erforderlich). Bisher wurde diesem Sachverhalt keine Bedeutung zugesprochen. Mit der Krise der Versicherer und mit Verweis auf §314 VAG sowie §1 Abs. 1 Satz 3 BetrAVG – rückt die jährlich verpflichtende Prüfung auf eine mögliche Unterdeckung in den Vordergrund. Diesem Sachverhalt widmet sich der nachfolgende Beitrag.

Prof. Dr. Philipp Schade

Professur für Mathematik, Statistik
und Wirtschaftsinformatik EBZ
Business School – University of
Applied Sciences

Kontakt: p.schade@ebz-bs.de



Tab. 1: Strategische Ziele nach Kernaspekten und Leistungstreibern

Unternehmen	Börsenwert Mio. EUR	Pensionsverpflichtungen Mio. EUR	Anteil Pensionsverpflichtungen am Börsenwert v.H.
Deutsche Lufthansa	6.550	15.057	229,9
RWE	19.099	22.331	116,9
ThyssenKrupp	9.137	8.961	98,1
Commerzbank	8.360	7.273	87
E.ON	28.194	16.778	59,5
Daimler	44.105	23.933	54,3
Deutsche Bank	30.627	14.830	48,4
HeidelbergCement	8.593	3.995	46,5
Siemens	72.418	33.500	46,3

Quelle: Bloomberg 2012

2 Ausgangssituation und Grundlagen spezieller Vertragsgestaltungen

Mit Verweis auf die Einführung zu den Grundlagen der betrieblichen Altersversorgung (vgl. hierzu insbesondere Schade 2013) findet man heute vielfältige Versicherungstarifgestaltungen als Finanzierungsinstrument bei den sog. Durchführungswegen Direktversicherung, Pensionskasse und rückgedeckte Unterstützungskasse. Eine spezielle Versicherungskonstruktion wird im Rahmen dieser Ausarbeitung in den Fokus gerückt: Versicherungstarife mit Verwendung der Überschüsse für eine Reduktion der Beiträge, was im Folgenden ausgeführt wird.

Seit mehr als fünfzig Jahren werden bei Lebensversicherungen Versicherungstarife eingesetzt, bei denen trotz vorsichtiger Kalkulation auf der Grundlage einer (bis Vertragsende prognostizierten) hohen Gesamtverzinsung Teile der während der Vertragslaufzeit erzielten Überschüsse¹ oder der gesamte Überschuss zu einer Reduktion des Zahlbeitrages verwendet werden.

Auf diese Weise lassen sich Versicherungsverträge anbieten, die bei identischen garantierten Versicherungsleistungen gegenüber den Wettbewerberprodukten – gegebenenfalls sogar bei höheren Abschlusskosten bzw. Provisionen und höheren Verwaltungskosten – mit einem niedrigen Zahlbeitrag vertrieben werden können. Die Versicherungsbedingungen enthalten dabei regelmäßig Klauseln,

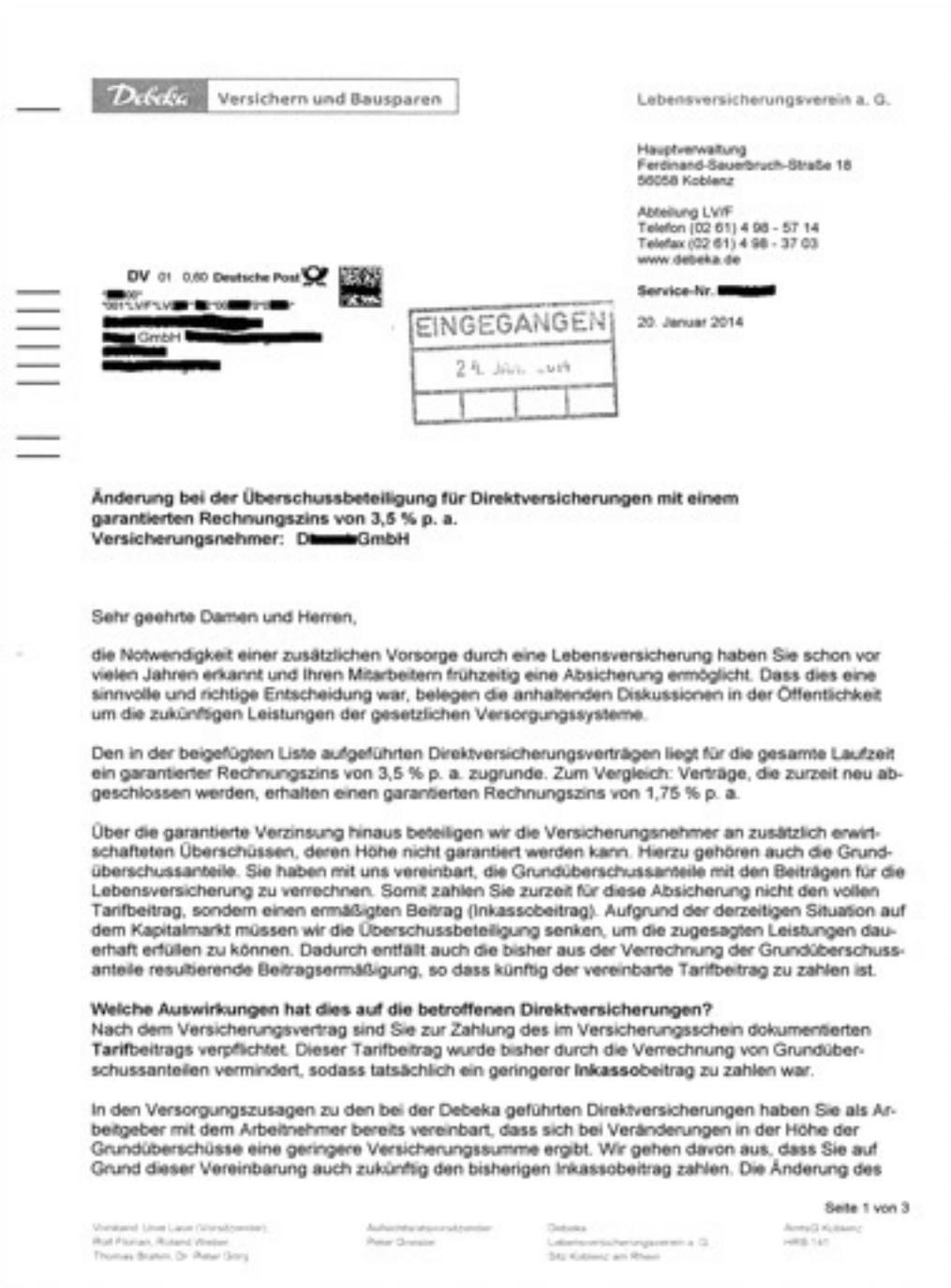
nach denen etwa bei einer Verschlechterung der Überschussituation – naherliegender Weise – dann der höhere ursprüngliche Tarifbeitrag vom Versicherungsnehmer verlangt werden darf. Dieses Vorgehen stellt eine von mehreren zulässigen versicherungstechnischen Möglichkeiten der sog. Überschussverwendung dar. Ein dominierendes Motiv solcher Tarifgestaltungen ist u. a. die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern, da potentielle Versicherungsnehmer sich von niedrigeren Zahlbeiträgen bei gleichen Leistungen angezogen fühlen – eine übliche mittlere Reduktion der Beiträge am Beispiel einer Auswahl vorliegender Verträge der Debeka Lebensversicherungsverein a. G. beträgt etwa 15,00 % auf den ursprünglichen Tarifbeitrag, um eine Größenordnung darzustellen.

Mit den aktuellen Herausforderungen deutscher Lebensversicherer im derzeitigen Niedrigzinsumfeld geraten klassische Lebensversicherungsverträge mit garantierter Verzinsung unter Druck. Am repräsentativen Beispiel der Zürich Lebensversicherung (vgl. Zurich 2013) zeigt sich, dass 71,30 % der bestehenden Versicherungsverträge derzeit nicht mehr von der Gesellschaft direkt bedient werden können. Betroffen sind hierbei die Verträge mit 4,00 %, 3,50 % bzw. 3,25 % jährlicher Garantieverzinsung, wenn festgestellt werden muss, dass die durchschnittliche Überschussverzinsung der deutschen Lebensversicherer zu Beginn 2015 bei 3,20 % Verzinsung lag. Ähnliche Beispiele können für andere bekannte Versicherer gegeben werden (vgl. hierzu Schmidt 2013, S. 72).

Für die oben erwähnten Versicherungsverträge bedeutet die aktuelle Kapitalmarktsituation in direkter Weise, dass die ursprünglich prognostizierten (und fest erwarteten) Überschüsse derzeit nicht mehr bzw. nicht mehr vollständig erwirtschaftet werden. Aus

¹ Gemeint sind damit bspw. Zinsgewinne als positive Differenz der wirklich erzielten Zinserträge zu den (für die Kalkulation niedriger angesetzt) prognostizierten Zinserträgen oder analog Kostenerträge bzw. Risikoerträge aus der Festlegung der Sterbewahrscheinlichkeiten.

Abb. 1: Beispielhaftes Anschreiben zur Überschussreduktion der Debeka Lebensversicherung aG



diesem Grund schreiben die betroffenen Versicherer die korrespondierenden Versicherungsnehmer dieser Verträge an und teilen mit, dass zukünftig der reduzierte Beitrag nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Sie werden mit Verweis auf die Versicherungsvertragsbedingungen aufgefordert nunmehr für die Zukunft den ursprünglichen Tarifbeitrag der garantierten Versicherungsleistung zu zahlen (siehe dazu beispielhaft das Anschreiben der Debeka-Lebensversicherung, Koblenz, am Beispiel eines Vertrages mit

3,50% Garantieverzinsung, der nicht mehr eingehalten werden kann in Abbildung 1).

Sofern der Versicherungsnehmer sich nicht bereit erklärt, den eigentlichen ursprünglichen höheren Tarifbeitrag anstatt des reduzierten Zahlbeitrags bei gleichbleibender Garantieleistung zu erbringen, schafft der Versicherer Abhilfe, indem er – versicherungsvertraglich nachvollziehbar – die garantierte Leistung des Versicherungsvertrages entsprechend

absenken muss. Allein in dem dargestellten beispielhaft betrachteten Schreiben an sechs Versicherungsnehmer liegt die Reduktion der garantierten Versicherungsleistung zwischen 3,61 % und 7,26 %.

Während dieses Vorgehen bei privatvertraglichen Lebensversicherungsverträgen nicht zu beanstanden ist, gelten im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung einschränkende Besonderheiten mit entsprechenden drastischen Konsequenzen für die arbeitsrechtliche Verpflichtung des Arbeitgebers, im Rahmen einer möglichen Nachfinanzierung sowie einer geforderten – und bis heute regelmäßig unterlassenen – Bilanzierung.

3 Besonderheiten für die betrieblichen Altersversorgung

Seit Einführung des Betriebsrentengesetzes (BetrAVG) wurde bei Ausscheiden des versorgungsberechtigten Mitarbeiters mit unverfallbaren Anwartschaften für die (versicherungsförmige) Durchführung der betrieblichen Altersversorgung als Direktversicherung oder über Pensionskassenverträge im § 2 BetrAVG mit der so genannten »versicherungsförmigen Lösung« (ehemals: »versicherungsvertragliche Lösung«) eine Spezialregelung zur Begrenzung der Höhe der unverfallbaren Versorgungsleistungen zum Zeitpunkt des Ausscheidens geschaffen. Dieser Sachverhalt erscheint dem Arbeitgeber vorteilhaft, wird sein Haftungsanspruch gegenüber dem ausscheidenden Arbeitnehmer genau auf die Höhe des Zeitwertes der Versicherung begrenzt. Die grundsätzliche Unterscheidung zwischen dem arbeitsrechtlichen Versorgungsschuldverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (sog. Valutaverhältnis) sowie dem finanzierungsbegründeten Versicherungsvertragsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Versicherer (sog. Deckungsverhältnis) wird damit der Höhe nach zum Zeitpunkt des Ausscheidens aufgehoben.²

Eine grundsätzliche Rahmenbedingung zu der umgangssprachlichen »Mitgabe der Versicherung bei Ausscheiden des Mitarbeiters« stellt dem Gesetz nach allerdings die Voraussetzung an den Versicherungstarif, dass vom Vertragsbeginn an alle Überschussanteile ausschließlich zur Verbesserung der Versicherungsleistung verwendet werden – unmissverständlich geregelt in § 2 Abs. 2 Satz 3 Nr. 2 BetrAVG.

Unter Berücksichtigung der geübten Praxis einer Beitragsreduktion aus Überschüssen hat der Gesetzgeber bei Einführung des Betriebsrentengesetzes im Jahr 1984 den Versicherern hierzu explizit eine einjährige Heilungsfrist eingeräumt – siehe dazu den Wortlaut mit Übergangsfrist von einem Jahr in dem eigens dafür begründeten § 27 BetrAVG.

Mit der Einführung der Entgeltumwandlung als betriebliche Altersversorgung im Jahre 2001 wurde darüber hinaus durch § 1b Abs. 5 BetrAVG ein grundsätzliches Verbot der Verwendung derartiger Tarife als Direktversicherungen oder Pensionskassenverträge bei ganzer oder anteiliger Finanzierung aus Entgeltumwandlung in das Gesetz aufgenommen.

4 Arbeitsrechtliche und bilanzielle Konsequenzen für den Arbeitgeber

Als direkte Folgerung aus den oben zusammengetragenen vertraglichen und arbeitsrechtlichen Grundlagen lassen sich die folgenden beiden Ergebnisse ableiten:

Die Mitgabe der Versicherung im Rahmen der sog. »versicherungsförmigen Lösung« scheidet und schafft daher keine Haftungsbefreiung für den Arbeitgeber, stattdessen behält der Arbeitgeber verbleibende Verpflichtungsteile ausgeschiedener Mitarbeiter und der Einsatz solcher Verträge im Rahmen der Entgeltumwandlung ist grundsätzlich gesetzlich unzulässig.

Der Einsatz der oben beschriebenen Tarife bei arbeitgeberfinanzierten Direktversicherungen oder Pensionskassenverträgen ist zulässig, steht allerdings der sog. »versicherungsförmigen Lösung« bei Ausscheiden des Mitarbeiters entgegen. Diese Versicherungsverträge wurden allerdings bei Ausscheiden dennoch »mitgegeben«, ohne dass die arbeitsrechtlich enthaltende Wirkung der versicherungsförmigen Lösung erreicht werden konnte. Im Ergebnis ermittelt sich die Höhe der unverfallbaren Anwartschaften jeweils nach Satz 1 in § 2 Abs. 2 bzw. Abs. 3 BetrAVG nach ratierlicher Quotierung gemäß der zurückgelegten Dienstzeit (sog. m/n-tel Wert). Darüber hinaus sind durch die Mitgabe einer betrieblichen Versicherung offensichtlich die Vermögensrechte dauerhaft übertragen worden, ohne dass dies zu der dem Arbeitgeber versprochenen Schuldbegrenzung oder einer vollständigen Enthftung führt. Diese Übertragung muss grundsätzlich wohl im arbeitsrechtlichen Sinne als eine (unzulässige) Abfindungszahlung aus Anlass der Beendigung des Dienstverhältnisses gesehen werden.

² Sofern auf diese Weise nicht den grundsätzlichen Regelungen des Betriebsrentengesetzes widersprochen wird (vgl. dazu auch § 17 Abs. 3 BetrAVG sowie § 1 Abs. 2 Nr. 3 BetrAVG zum sog. Wertgleichheitsgebot – sowie der kommentierenden Begründung im Urteil des Bundesarbeitsgerichtes vom 15.09.2009 (BAG v. 15.09.2009, 3 AZR 17/09. In: Der Betrieb, 62. Jg. (2009), Heft 50, S. 10)).

Neben der beschriebenen Feststellung der Höhe der unverfallbaren Anwartschaft bei Ausscheiden des Mitarbeiters wird eine weitere Baustelle offensichtlich: Der Einsatz derartiger Tarife für Direktversicherungen oder Pensionskassenverträge im Rahmen der Entgeltumwandlung war – wie oben detailliert ausgeführt – nie zulässig und daher verboten. Derartige Versicherungsabschlüsse konnten zu keinem Zeitpunkt die Durchführung als Direktversicherung oder Pensionskasse erfüllen. Die bei Altzusagen vor 2005 mögliche Pauschalierung der Lohnsteuer stand demnach nicht zur Verfügung, mit den entsprechenden Auswirkungen auf eine eventuell vorgenommene Sozialversicherungsbefreiung.

In der Folge ist die Durchführung der so gleichwohl wirksam initiierten betrieblichen Altersversorgung demnach unmittelbar erfolgt, weshalb diese Versicherungen den Charakter einer sog. Rückdeckungsversicherung erhalten hätten. Die Versicherungsprämien wären dann möglicherweise weiterhin Betriebsausgaben, allerdings hätten die Versicherungswerte dann bei bilanzierenden Unternehmen aktiviert werden müssen und (zunächst steuerliche, in Folge dessen auch handelsbilanzielle) Bilanzrückstellungen zum Ausweis der Höhe der Versorgungsverpflichtung zum Bilanzstichtag wären zwingend erforderlich.

Der Versuch am Beispiel des obigen Schreibens der Debeka, dieses Vorgehen arbeitsrechtlich legitimiert haben zu wollen, schlägt mit Verweis auf § 17 BetrAVG fehl. Damit wird das durch das Unternehmen angekündigte Vorgehen: *»In den Versorgungszusagen zu den bei der Debeka geführten Direktversicherungen haben Sie als Arbeitgeber mit dem Arbeitnehmer bereits vereinbart, dass sich bei Veränderungen in der Höhe der Grundüberschüsse eine geringere Versicherungssumme ergibt. Wir gehen davon aus, dass Sie auf Grund dieser Vereinbarung auch zukünftig den bisherigen Inkassobeitrag zahlen. Die Änderung des Grundüberschusses hat daher zur Folge, dass der Tarifbeitrag und damit auch die Versicherungssumme vereinbarungsgemäße reduziert werden müssen«* (Abb. 1, Abs. 5), arbeitsgerichtlich erwartungsgemäß, wegen der damit einhergehenden Verschlechterung des arbeitsrechtlichen Leistungsversprechens gegenüber dem Arbeitnehmer als schutzbedürftige Person, keine Wirkung haben können. Der Arbeitnehmer darf in dem im § 1 Abs. 1 Satz BetrAVG arbeitsrechtlich fixierten Versprechen – unabhängig was im Gegensatz dazu im Deckungsverhältnis mit dem Versicherungsvertrag finanziert wird oder eben nicht – nicht zu seinen Lasten benachteiligt werden.

Die Versicherungsunternehmen dementieren bei derartigen Versicherungen regelmäßig den Verstoß

gegen die gesetzeskonforme Verwendung der Überschussanteile. Diese Unzulässigkeit ist allerdings nach übereinstimmender Auffassung der maßgeblichen Kommentare und Versicherungsmathematiker sowie auch höchstinstanzlich unstrittig (siehe dazu insbesondere im Wortlaut BAG v. 12.02.2013, 3 AZR 99/11).

5 Aktuarische Bewertung zum Fehlbetrag

Aufgrund der langen Rückwirkungen, insbesondere auch hinsichtlich (womöglich noch zu klärender) fehlerhafter Lohnversteuerung, fehlerhafter Sozialversicherungsbeiträge, nicht anzuerkennender Versicherungsprämien als Betriebsausgaben, fehlender Aktivierung von betrieblichen Versicherungen und unterlassener Bilanzierung von ungewissen Verbindlichkeiten in der Handelsbilanz bzw. mit Verweis auf die Passivierungspflicht in der Steuerbilanz, bleibt zu klären, in welcher Weise mit diesen Vertragskonstellationen umgegangen werden kann und muss. Unstrittig ist die Tatsache, dass ein Schaden für den Arbeitgeber wenigstens allein bereits auf Grund der Nachhaftung und dem eintretenden Finanzierungsbedarf entstanden ist.

Ob damit Schadensersatzforderungen für entgangene bAV-Förderung, Zusatzkosten bei Finanzamt und Sozialversicherungsträgern, Steuerberatern und Aktuaren, Bilanzgutachtern und gegebenenfalls für weitere Zusatzaufwendungen im Zusammenhang mit der Aufklärung, Datenbeschaffung und dem gerichtlichen Verfahren möglich und erfolgversprechend sind, sollte gesondert geprüft werden.

Bilanziell stellt sich der Sachverhalt wie folgt dar: Das ursprünglich im Valutaverhältnis festgelegte arbeitsrechtliche Leistungsversprechen bezogen auf die garantierte Versicherungsleistung wird nachträglich reduziert – beispielhaft um 5,50 %, eine garantierte Ablaufleistung von 100.000 EUR reduziert sich damit auf 94.500 EUR. Die vom Arbeitgeber aufzufüllende Differenz in Höhe von 5.500 EUR stellt sofort ein unmittelbares Versprechen auf betriebliche Versorgungsleistungen des Arbeitgebers dar, für das er steuerlich verpflichtet ist, Pensionsrückstellungen zu bilden (Passivierungspflicht). Die Höhe der Rückstellungen wird auf Basis des § 6a EStG als sog. Teilwert versicherungsmathematisch ermittelt, wobei ein Rechnungszinssatz von 6,00 % steuerlich zu Grunde zu legen ist. Handelsbilanziell ist stichtagsbezogen ein Rechnungszinssatz für die Ermittlung der Rückstellung gemäß Rückstellungsabzinsungsverordnung (RückAbzinsV) zu verwenden, der aktuell (April 2015) lediglich 4,31 % beträgt. Die korrespondierende han-

delsbilanzielle Rückstellung liegt dann bei Aktivabeständen durchschnittlich um ca. 30,00 % höher.

Am Beispiel eines heute 40-jährigen Mitarbeiters, der im Alter von 30 Jahren ins Unternehmen eingetreten ist, beträgt die resultierende, neu auszuweisende Pensionsrückstellung in der Steuerbilanz nunmehr 789,90 EUR. In der Handelsbilanz – gerechnet mit dem Rechnungszinssatz von 4,31 % – beläuft sich die Pensionsrückstellung auf einen Betrag in Höhe von 1.009,23 EUR (was damit eine Erhöhung um 27,80 % darstellt).

Verpflichtend mit der unmittelbaren Durchführung wäre dann über die regelmäßige Anpassungsprüfungsverpflichtung einer laufenden Rentenzahlung gemäß §16 BetrAVG hinzuweisen. Demnach wären nach pauschaler aktuarischer Näherungsformel die zu bildenden Rückstellungen um weitere 20 bis 30,00 % zu erhöhen. Am konkreten Beispiel des obigen Mitarbeiters erhöhen sich die Rückstellungen dann um weitere 23,30 %.

Deutlich herausgestellt werden muss an dieser Stelle, dass die aus den versicherungsförmigen Gestaltungen der betrieblichen Altersversorgung, wie beschrieben, resultierenden Rückstellungen in der Praxis bislang nicht beachtet, berechnet und ausgewiesen werden. Ausgehend von der Zahl von 7,53 Millionen bestehender Direktversicherungen im Jahr 2013 (vgl. GdV 2014, Tab. 40) lässt sich der bilanzielle Schaden in Größenordnungen schätzen. Unterstellt man, dass 5,00 % der bestehenden Verträge eine solche Gestaltungskonstellation aufweisen, wie oben am Beispiel der Debeka dargestellt, so würden 376.500 Verträge betroffen sein können. Unterstellen wir weiterhin die obigen Beispiele der Versicherungsverträge als durchschnittlich und den erwähnten Beispielmitarbeiter ebenfalls, so ergibt sich eine Gesamtsumme von ca. 400 Mio. EUR, die am Beispiel dieser Verträge nicht in deutschen Unternehmensbilanzen ausgewiesen wurden.

6 Zusammenfassung und Fazit

Am Beispiel besonderer versicherungsförmiger Gestaltungen – Verträge, bei denen die Überschüsse nicht zur Verbesserung der Leistung, sondern zur Reduktion der Beiträge genutzt werden – zeigt der Beitrag die allgegenwärtigen »Baustellen« zur betrieblichen Altersvorsorge. Verträge dieser Art werden in besonderem Maße durch das Betriebsrentenrecht verbannt, die Mitnahmemöglichkeit (umgangssprachlich »Portabilität«) in Form der sog. »versicherungsförmigen Lösung« unterbunden. Im Zusammenhang mit der Entgeltumwandlung ist der Einsatz dieser

Verträge verboten. Trotzdem wurden Verträge dieser Art in umfangreichem Stil eingesetzt.

Die Konsequenzen sind vielfältig. Neben einem entstehenden Nachfinanzierungsbedarf durch den Arbeitgeber, neben den vergessenen oder unbekanntem arbeitsrechtlichen Besonderheiten verdeutlicht der Artikel die vergessene Bilanzierung. Im Ergebnis wird festgestellt, dass Teile der Altersversorgungsversprechen der Arbeitgeber nunmehr unmittelbar als Direktzusage im Unternehmen entstehen – verbunden mit einer notwendigen Bilanzierungsverpflichtung in der Steuer- und Handelsbilanz. Genau diese Bilanzierung findet allerdings nicht statt, mit dem Ergebnis, dass Teile der heutigen Unternehmensverpflichtungen – nämlich aus versicherungsförmiger Altersvorsorge – bilanziell nicht (oder nicht vollständig) berücksichtigt sind.

Im Zuge der derzeitigen Situation am Kapitalmarkt stehen die Versicherer vor besonderen Herausforderungen. Versicherungsförmige Gestaltungen erfahren daher zukünftig verstärkt Druck und die Notwendigkeit, zumindest regelmäßig auf eine Unterfinanzierung bzw. Unterdeckung aktuarisch geprüft zu werden, welche dann gegebenenfalls bilanziell nachgehalten werden müsste. Hierfür soll mit diesem Beitrag sensibilisiert werden. ■

Abstract

Company pension schemes become a more and more important element in the German three-pillar pension scheme system. This development is also supported by the German government, which additionally gives new input to the discussion (keyword: Nahles-pension). The opportunities offered by company pension schemes are not fully utilized by employers and employees. This article focuses on the product itself and the dimension of the labour legislation. It also marks the accounting practice in the case of company pension schemes as not being in accordance to the accounting law, because of missing pension reserves in the balance sheets.

Literatur/Quellen

GDV 2014 – Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (Hrsg.): *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2014*, Berlin: Verlag Versicherungswirtschaft, 2014.

SCHADE 2013 – Schade, Philipp: *Zum Grundverständnis einer kaufmännisch motivierten betrieblichen Altersversorgung*. In: Zeitschrift für Immobilienwissenschaft und -praxis (ZIWP), Jahrgang 1 (2013), Nr. 1, S. 40–44.

SCHMIDT 2013 – Schmidt, Karen: *Die Prozent-Hürde – Versicherer in der Niedrigzinsfalle*. In: Das Investment, Jahrgang 2013, Nr. 11, S. 67–72.

ZURICH 2013 – Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG: *Geschäftsbericht 2013*. Bonn: Zurich Gruppe Deutschland, 2013.

EBZ Business School – Intern

EBZ Business School und der Verein Wohnen in Genossenschaften küren Stipendiaten

Als Zeichen für Nachwuchsförderung vergaben Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, stellvertretende Rektorin der EBZ Business School, und Franz-Bernd Große-Wilde, Vorstandsvorsitzender des Vereins Wohnen in Genossenschaften, auf dem Verbandstag des VdW Rheinland Westfalen ein Stipendium. Janek Buil, derzeit Auszubildender der WohnBau Westmünsterland eG, wird im kommenden Oktober ein Studium an der EBZ Business School mit dem Studienschwerpunkt »Wohnungsgenossenschaften« beginnen.

»Weil Genossenschaften etwas ganz Besonderes sind, benötigen sie qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit unserem Stipendium wollten wir auf die Bedeutung von Nachwuchsförderung aufmerksam machen, denn es ist wichtig, junge Talente frühzeitig zu fördern und zu fordern. Das Studium an der EBZ Business School bietet den Unternehmen dafür die beste Möglichkeit«, erklärte Franz-Bernd Große-Wilde.



Franz-Bernd Große-Wilde, Prof. Dr. Sigrid Schaefer, Janek Buil (v.l.n.r.)

An der immobilienwirtschaftlichen Hochschule ist in enger Zusammenarbeit mit Genossenschaften und Verbänden das Institut für Genossenschaften und genossenschaftliches Prüfungswesen entstanden. Gemeinsam konzipierten sie den Studienschwerpunkt »Wohnungsgenossenschaften«. Darin werden immobilienwirtschaftliches und genossenschaftliches Wissen miteinander verknüpft und aktuelle Forschungsfragen zum Themenbereich Genossenschaften bearbeitet.

»Wir möchten die Unternehmen dabei unterstützen, die Kompetenzen ihrer Nachwuchskräfte zu erweitern. Genossenschaften bieten gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verantwortungsvolle und

werteorientierte Aufgaben. Spannende Entfaltungsmöglichkeiten machen sie zu besonders attraktiven Arbeitgebern für junge Menschen«, sagte Klaus Leuchtmann.

»Mit Janek Buil haben wir einen sehr engagierten Stipendiaten gefunden. Aufgrund seiner Ausbildung verfügt er bereits über genossenschaftsspezifisches Wissen und es wird uns eine Freude sein, ihn einige Zeit auf dem Weg seiner weiteren Entwicklung zu begleiten«, erklärte Prof. Dr. Sigrid Schaefer.

Glücklich nahm Janek Buil das Stipendium entgegen. »Ich bin sehr dankbar für diese Chance und freue mich auf den neuen Lebensabschnitt und die Herausforderung.«

Prof. Dr. Sigrid Schaefer wird Gutachterin des EFRE NRW

Mit dem Leitmarktwettbewerb »EnergieUmwirtschaft.NRW« fördert die Landesregierung die Wirtschaft und Wissenschaft Nordrhein-Westfalens. Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen sind aufgerufen, am Wettbewerb teilzunehmen. Dabei sollen die besten regionalen klima- und umweltschonenden Innovationen und Lösungen gefunden werden. Der



Prof. Dr. Sigrid Schaefer

Wettbewerb wird mit 40 Mio. Euro aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert. Für die Begutachtung der eingereichten Projekte wurde Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer, Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs an der EBZ Business School in Bochum, in das Gutachtergremium berufen.

Sigrid Schaefer ist Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und nachhaltiges Wirtschaften an der Bochumer Hochschule und zugleich Geschäftsführerin des InWIS, Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung. Im Fokus ihrer Lehre und ihrer Forschung steht die Ausgestaltung von Prozessen und Instrumenten des Management, Controlling und Accounting unter besonderer Berücksichtigung der Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung. Dies umfasst auch die einzel- und ge-

samtwirtschaftliche Bewertung innovativer Technologien unter Einbeziehung risikoorientierter Aspekte, einem Themenfeld, dem auch in Forschungsbereichen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine hohe Bedeutung zukommt.

»Forschung im Bereich Klima- und Umweltschutz ist eine unserer wichtigsten Aufgaben, denn die Ergebnisse haben eine enorme gesellschaftliche Bedeutung. Ich freue mich daher sehr, dass ich in das Gutachtergremium berufen wurde. Der damit verbundenen Herausforderung und großen Verantwortung stelle ich mich gerne«, so die Prorektorin.

»Sigrid Schaefer ist eine ausgezeichnete Prorektorin und wird ihrer Aufgabe mit Fachwissen und Leidenschaft nachkommen. Für die EBZ Business School aber auch für die gesamte Branche ist es von großer Bedeutung, dass Wissenschaftler aus unserem Umfeld in diese gesellschaftspolitischen Gremien berufen werden«, erklärt Axel Gedaschko, Senator a.D., Präsident des GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen und Vorsitzender des EBZ Kuratoriums.

Das Operationelle Programm EFRE NRW hat es sich zur Aufgabe gemacht, das Innovationspotenzial Nordrhein-Westfalens als industrielles Kernland der Bundesrepublik voranzutreiben. Unternehmen aus Wissenschaft und Wirtschaft sollen das Bundesland durch ihre innovativen Ideen und Entwicklungen fördern.

EBZ Hochschultag: Wissenschaft für die Praxis

»Kluge Köpfe brauchen Kopfdünger«

Unter dem Motto »Zukunft Wohnen: generationsübergreifend, innovativ, bezahlbar« referierten fand der erste Hochschultag Nord am 25. Februar 2015 im Studienzentrum Hamburg statt. Dort stellten Absolventen der EBZ Business School innovative Ideen zu aktuellen wohnungswirtschaftlichen Themen vor.



Dr. Joachim Wege,
VNW-Verbandsdirektor.

Dr. Joachim Wege, VNW-Verbandsdirektor, begrüßte die rund 40 Gäste und präsentierte aktuelle gesellschaftliche und wohnungswirtschaftliche Entwicklungen. Er betonte, dass qualifizierte Fachkräfte sehr gute Perspektiven in der Wohnungswirtschaft hätten und sie durch eine qualitative Lehre auf die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben vorbereitet werden müssten. Weitere Informationen finden Sie unter www.vnw.de/fileadmin/redaktion/publikationen/vnw-magazin/vnw_0215_Web.pdf.

zerte Fachkräfte sehr gute Perspektiven in der Wohnungswirtschaft hätten und sie durch eine qualitative Lehre auf die Übernahme verantwortungsvoller Aufgaben vorbereitet werden müssten. Weitere Informationen finden Sie unter www.vnw.de/fileadmin/redaktion/publikationen/vnw-magazin/vnw_0215_Web.pdf.

BS-Absolvent Philip Rother erhält Auszeichnung auf dem bayerischen Immobilienkongress

Kultusminister hält Business School-Konzeption für richtungsweisend

An dem Tag, an dem die Mietpreisbremse verabschiedet wurde, verlieh der bayerische Kultusminister Dr. Ludwig Spaenle dem BS-Absolventen Philip Rother für seine Arbeit über die Mietpreisbremse eine mit 1.000 Euro dotierte Auszeichnung. »Die EBZ Business School vermittelte mir die notwendigen Kompetenzen, um aktuelle Themen praxisorientiert und objektiv zu beleuchten«, erklärte Philip Rother, Absolvent der EBZ Business School und Mitarbeiter im Bereich Zentrale Bewirtschaftung, Qualitäts- und Prozessmanagement der Deutschen Annington.



Dr. Ludwig Spaenle, bayerischer Kultusminister, Philip Rother, BS-Absolvent und Andreas Eisele, Vorstandsmitglied des BFW Bundesverband Freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V.

Zuvor hielt Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ und Geschäftsführer der EBZ Business School, einen Vortrag über die Bildungskonzeption der Hochschule. Der Kultusminister Dr. Ludwig Spaenle zeigte sich beeindruckt und bezeichnete die Bildungskonzeption als richtungsweisend.

AlumniEXECUTIVEVeranstaltung

Am 10. April fand die zweite AlumniEXECUTIVEVeranstaltung statt. Über 30 Alumni-Mitglieder nahmen an dem Vortrag über Karriereperspektiven und die Veränderung der Berufsbilder in der Immobilienwirtschaft mit Diplom-Psychologe und Karrierecoach Thomas Körzel teil. Die nächste Alumni-Veranstaltung zum Thema »Immobilienblasen und Immobiliengeschichten – eine Analystensicht« findet am 19.05.2015 statt. ■

Beste Masterabsolventen der EBZ Business School ausgezeichnet

München – Es ist eine schöne Traditionsveranstaltung: Auf der EXPO REAL wurden die drei besten Absolventen der EBZ Business School Stefanie Baltes, Daniel Kroepmanns und Thomas Mayer am BID-Stand geehrt. Die namhaften Laudatoren würdigten besonders den hohen Praxisbezug der Masterarbeiten.

Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ und Moderator der Ehrung, begrüßte die hochkarätig besetzte Jury bestehend aus Andreas Ibel, Präsident des BFW Bundesverband freier Immobilien- und Wohnungsunternehmen e.V., Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., und Ralf Giesen, Mitglied der Geschäftsführung der Vivawest Wohnen GmbH.

»Ein Unternehmen ist so erfolgreich wie seine Mitarbeiter. Nachwuchswachsförderung und Personalentwicklung haben bei uns daher eine große Bedeutung und so war es uns ein großes Anliegen diese Tradition der Masterehrung auch mit neuer Unternehmensspitze weiterzuführen«, erklärte Ralf Giesen. Auch in diesem Jahr stellte sein Unternehmen das Preisgeld zur Verfügung.

Mit großer Freude zeichnete der Laudator Stefanie Baltes, beste Masterabsolventin und Mitarbeiterin der Vivawest GmbH, aus. »Stefanie Baltes beschäftigte sich mit der Konzeption eines betrieblichen Forderungsmanagements für die Wohnungswirtschaft am Beispiel unseres Hauses. Wir freuen uns sehr über die hervorragende Leistung und sind sehr stolz auf unserer Mitarbeiterin. Die Absolventen der EBZ Business School sind mit ihrem Fachwissen und ihren Kompetenzen Bereicherung für die Unternehmen«, so Ralf Giesen.

Im Zeichen des digitalen Fortschritts stand die Ehrung von Daniel Kroepmanns. Da der zweitbeste Absolventen aufgrund eines Auslandsaufenthalts in Neuseeland nicht vor Ort sein konnte, wurde er digital zugeschaltet. »Daniel Kroepmanns erkannte die Notwendigkeit, sich mit einer zukunftsweisenden Fragestellung auseinanderzusetzen, indem er die Entwicklung von Customer Relationship Management in kommunalen Wohnungsunternehmen untersuchte«, so Axel Gedaschko, Präsident des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V.

Andreas Ibel, Präsident der BFW, ehrte Thomas Mayer, Mitarbeiter der GBG Mannheimer Wohnungsbau-gesellschaft mbH, als drittbesten Absolventen seines Jahrgangs. »Thomas Mayer hat in seiner Masterarbeit einen Ablaufplan für den Aufbau eines Compliance-Management-Systems entwickelt. Dieser wird der GBG Mannheimer Wohnungsbau-gesellschaft mbH als Blaupause für die Einführung eines eigenen Compliance-Management-Systems dienen. Hier werden die erworbenen Kompetenzen umgehend in die Praxis umgesetzt«, erklärte Andreas Ibel.

»Wir haben es uns zum Ziel gemacht, das eigenständige und unternehmerische Denken und Handeln sowie das fachliche Know-how der Studierenden zu erweitern. Wir freuen uns über die herausragenden Leistungen unserer Absolventen, die begehrte Nachwuchskräfte sind und erfolgreiche Karrierewege beschreiten«, so Klaus Leuchtmann abschließend. ■



Andreas Ibel, Thomas Mayer, Stefanie Baltes, Ralf Giesen, Axel Gedaschko und Klaus Leuchtmann. (v.l.n.r.)

Prof. Dr. Sigrid Schaefer ist neue Rektorin der EBZ Business School

Am 18. November wurde Frau Prof. Dr. habil. Sigrid Schaefer zur neuen Rektorin der EBZ Business School – University of Applied Sciences berufen. Die ehemalige Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs tritt ihre Amtszeit ab dem 1. Dezember 2015 an.

Frau Professor Sigrig Schaefer ist seit 2010 an der EBZ Business School und seit vier Jahren Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs der immobilienwirtschaftlichen Hochschule in Bochum. Die habilitierte Professorin lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und nachhaltiges Wirtschaften. Im Fokus ihrer Lehre und ihrer Forschung stehen die Ausgestaltung von Prozessen und Instrumenten des Management, Controlling und Accounting unter besonderer Berücksichtigung der Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung. Dies umfasst auch die risikoorientierte Bewertung innovativer Technologien, einem Themenfeld, dem auch in Forschungsbereichen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft eine hohe Bedeutung zukommt.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen in der Begleitung von nationalen und internationalen Forschungsprojekten wurde sie zur Gutachterin des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) berufen. Als Rektorin verantwortet sie nun die Entwicklungspläne, leitet die Hochschule und vertritt diese nach außen.

»Sigrig Schaefer ist eine ausgewiesene Branchenexpertin, und eine leidenschaftliche Professorin, die mit unserer Hochschule der Immobilienwirtschaft und unseren Studierenden eng verbunden ist. Ihr Engagement und ihre Professionalität zeichnen sie in besonderer Weise aus«, erklärt Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ und Geschäftsführer der EBZ Business School. Axel Gedaschko, GdW-Präsident und Vorsitzender des EBZ-Kuratorium ergänzt: »Ich freue mich sehr, dass es dem EBZ gelungen ist, mit Frau Prof. Dr. Schaefer eine renommierte Persönlichkeit für dieses so wichtige Amt zu gewinnen. Sie hat sich im Bewerbungsverfahren klar als geeignetste Kandidatin für diese anspruchsvolle Tätigkeit hervorgetan.«

»Es ist mir eine große Freude mit dem engagierten Team der EBZ Business School den Branchennachwuchs auf eine Karriere in die Immobilienwirtschaft vorzubereiten. Wir haben es uns zum Ziel gesetzt, den Ansprüchen der Unternehmen bestmöglich gerecht zu werden, die Interdisziplinarität der Branche noch stärker mit unserem Studienangebot zu fördern und zukünftige Themen, wie die Digitalisierung, weiter voranzutreiben«, so die Rektorin abschließend. ■

EBZ Business School beruft Dr. Thomas Königsmann für die Aareon-Stiftungs-professur »Wirtschaftsinformatik«

Auf dem GdW-Verbandstag im November 2014 gaben Dr. Manfred Alflen, Vorstandsvorsitzender der Aareon AG, und Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ, die Stiftung einer Professur für Wirtschaftsinformatik an der EBZ Business School durch die Aareon AG bekannt. Nun wurde Dr. rer. nat. Thomas Königsmann auf die Professur berufen.

»Für die Immobilienwirtschaft entstehen aus der Digitalisierung zahlreiche Chancen, beispielsweise durch Prozessverbesserungen, Steigerung der Servicequalität oder gar komplett neue Geschäftsmodelle. Die dafür erforderlichen IT-Systeme sind vernetzt und komplex. Durch die Arbeit des Stiftungsinstituts verspreche ich mir wertvolle neue Erkenntnisse für die Branche«, sagt Dr. Manfred Alflen.

»Mit der steigenden Bedeutung der Digitalisierung für die Immobilienwirtschaft steigt der Stellenwert von in diesem Themenkreis gut ausgebildeten Fachkräften. Mit Dr. Thomas Königsmann haben wir einen engagierten Lehrenden und erfahrenen Wissenschaftler gewonnen, der unseren Studierenden die Kompetenzen vermittelt, um digitale Innovationen in der Immobilien- und IT-Branche voranzutreiben«, erklärt Klaus Leuchtmann, Vorstandsvorsitzender des EBZ. »Die EBZ Business School ist eine forschungsintensive Fachhochschule, deren Ziel es ist, den Forschungs- und Wissenstand in der Branche zu erhöhen. Dr. Thomas Königsmann ergänzt mit seinen Fähigkeiten ideal unseren Forschungscluster«, fügt Prof. Dr. habil. Sigrig Schaefer, stellvertretende Rektorin und Prorektorin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs der EBZ Business School, hinzu.



Dr. Thomas Königsmann, berufen für die Aareon-Stiftungsprofessur »Wirtschaftsinformatik«

Bildquelle: Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik ISST

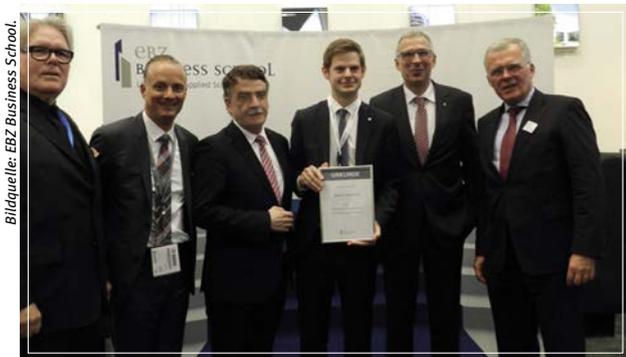
Dr. Thomas Königsmann ist promovierter Dipl. Informatiker. Zuletzt arbeitete er als Abteilungsleiter für »eHealth Infrastruktur und Dienste« des Fraunhofer-Instituts für Software- und Systemtechnik in Dortmund. Hier beschäftigte er sich mit komplexen Anwendungssystemen und der Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Informationssysteme im

Gesundheitswesen. »Ich freue mich, mit den talentierten Studierenden und vielversprechenden Nachwuchskräften der Immobilienwirtschaft die Fülle der Einsatzfelder der Informatik zu ergründen und einen Beitrag zur Entfaltung der Potenziale innovativer Technologien beitragen zu dürfen«, so Dr. Thomas Königsmann. ■

EBZ Business School ehrt aufstrebenden Potenzialträger

München – Beim Nachwuchspreis Projektentwicklung auf der EXPO REAL ehrte eine hochkarätige Jury Julian Graßhoff, Absolvent der EBZ Business School, für seine herausragenden Leistungen.

»Es sind so hervorragend ausgebildete Fachkräfte, die die Grundsteine für die Zukunft der Branche legen. Sie haben die Kompetenzen und das Fachwissen für innovative Ideen«, erklärte Michael Groschek, Minister Bauen, Wohnen, Stadtentwicklung und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen zu Beginn der Preisverleihung. Neben Minister Groschek nahmen Alexander Rychter, Verbandsdirektor des VdW Rheinland Westfalen, und Dietrich Suhlrie, Vorstandsmitglied der NRW.BANK, an der Preisverleihung am ersten Tag der EXPO REAL auf dem NRW-Stand teil.



Prof. Wolfgang Krenz, Alexander Rychter, Minister Michael Groschek, Julian Graßhoff, Klaus Leuchtmann und Dietrich Suhlrie. (v.l.n.r.)

Julian Graßhoff, Absolvent des Masterstudiengangs Projektentwicklung von Studiengangsleiter Prof. Wolfgang Krenz der EBZ Business School, und Projektentwickler bei der CORPUS SIREO Asset Management Commercial GmbH, präsentierte seine Fähigkeiten exemplarisch anhand des Studienprojekts »Bunker in Jena«. Gemeinsam mit zwei Kommilitonen entwickelte er ein Konzept für ein 3.000 m² großes Grundstück in Jena, auf dem ca.100 Studierendenappartements in drei Bauteilen geplant sind. Der Umbau des ersten Abschnittes befindet sich bereits in der Umsetzung. »Die große Herausforderung bestand im Denkmalschutz und der damit verbundenen Frage

der Bebaubarkeit und Rentabilität. Da unsere Studiengruppe sich aus einem Betriebswirt, einem Immobilienökonom und einem Architekten zusammensetzte, erarbeiteten wir im interdisziplinären Team eine Nutzungsidee, die diese Schwierigkeiten berücksichtigte. Dabei blickten wir über den Tellerrand unseres eignen Metiers hinaus«, so der Absolvent.

»Es ist ein innovatives und durchdachtes Konzept. Maßnahmen vergleichbarer Art fördern wir in Nordrhein-Westfalen zum Beispiel mit unseren Programmen NRW.BANK. Baudenkmäler und »Förderung von Wohnraum für Studierende«, erklärte Dietrich Suhlrie.

»Als wir den Studiengang Projektentwicklung an der EBZ Business School ins Leben riefen, war unser Ziel ein praxisorientiertes Studium, dessen Absolventen eine hohe Berufsfähigkeit vorweisen können. Nun werden in Jena Studentenappartements auf Grundlage einer Projektarbeit aus diesem Studiengang errichtet. Das sehe ich als Zeichen dafür, dass der Master Projektentwicklung unsere Erwartungen erfüllt«, sagte Alexander Rychter. ■

