



Prof. Dr. Tobias Just

Immobilienprofessionals müssen sich in vielen Disziplinen auskennen



Drei Viertel der Menschen in Deutschland leben in Städten und verbringen dort den größten Teil ihrer Zeit. Die gebaute Umwelt prägt jeden Tag unser Leben. Menschen stellen daher zu Recht hohe Ansprüche an ihre Wohnungen, ihr Wohnumfeld und die Städte, in denen sie wohnen, arbeiten, einkaufen und ihre Freizeit verbringen: Die Gebäude sollen jedes für sich und zusätzlich im städtischen Zusammenhang nicht nur zentrale Bedürfnisse wie Schutz oder Wärme befriedigen. Sie sollen dies zudem effizient, also zu möglichst geringen Kosten, tun und dabei bitte schön baukulturell wertvoll und natürlich ökologisch unbedenklich sein. Die Wege in den Städten sollen kurz sein, ohne dabei den Wunsch nach Grünflächen und öffentlichen Plätzen oder das Bedürfnis nach Ruhe zu gefährden.

Zielkonflikte

Aus all diesen Anforderungen entstehen Zielkonflikte für Immobilienprofessionals, Architekten und Stadtplaner. Diese Konflikte lassen sich selten reibungsfrei auflösen. Die Proteste gegen Stuttgart21 oder die Entwicklung des Tempelhofer Felds in Berlin zeigen eindrucksvoll, wie wichtig städtebauliche Fragen für die Menschen sind. Und weil die Ausgaben für Wohnzwecke für viele Menschen mehr als ein Drittel ihrer Konsumausgaben umfassen, ist es verständlich, dass ein hohes Maß an Effizienz in der Er- und Bereitstellung von Wohnraum für Haushalte bedeutsam ist.

Hinzu kommt, dass Gebäude für Jahrzehnte, manchmal sogar für Jahrhunderte gebaut werden; Stadtstrukturen bleiben sogar noch länger erhalten, wenn sie erst einmal geschaffen wurden. Dafür ist bautechnisches Können erforderlich, damit Wohnungen und Quartiere so lange bewohnbar bleiben können; Können und sehr viel Kapital. Insgesamt vier Fünftel des gesamten Nettoanlagevermögens in Deutschland entfallen auf Bauten. Das sind aktuell mehr als 7.500 Mrd. Euro, rd. 60% davon entfallen auf Wohnungsbauten. Fehler in der Stadtentwicklung oder im Wohnungsbau lassen sich folglich viel schwerer korrigieren als im Fahrzeugbau oder im Dienstleistungsgewerbe und können rasch gewaltige Dimensionen erreichen. Weil es bei wohnwirtschaftlichen und städtebaulichen Fragen nicht nur um die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse, sondern auch um sehr viel öffentliches und privates Geld geht, wurde zu Recht ein feines Netz aus Gesetzesvorgaben gewoben, welches dem Handeln der Immobilienmarktakteure mitunter enge Grenzen setzt.

Immobilienprofessionals und Stadtplaner müssen all diesen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technischen und juristischen Aspekten Rechnung tragen, um erfolgreich zu sein (wobei es

hier nicht allein um den wirtschaftlichen Erfolg gehen muss). Ein einzelner Super-Experte kann die erforderlichen Fertigkeiten wohl kaum auf sich vereinen. Der klassische Baumeister, der gleichzeitig Architekt, Bauingenieur und Kaufmann in einer Person war, existiert schon lange nicht mehr.

Gesellschaftliche, wirtschaftliche, technische und juristische Herausforderungen

Die Professionalisierung der Bau- und Immobilienwirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten zu einer starken Spezialisierung geführt, die man auch aus anderen Wertschöpfungsketten kennt. Und diese Spezialisierung bestimmt den Lehrplan für die angehenden Spezialisten in den Ausbildungsbetrieben, Berufsschulen, Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen. Es wird zum Betriebswirt, zum Juristen, zum Architekten oder zum Bauingenieur ausgebildet. Diese Ausbildung erfolgte bis vor einigen Jahren – und häufig noch immer – eher als Nebeneinander denn als ein Miteinander. Eine akademische Ausbildung beispielsweise zum Immobilienökonom oder zum Master of Science in Real Estate hat sich erst in den letzten 25 Jahren in Deutschland etabliert.

Diese Spezialisierung ist einerseits wichtig, da die Studierenden sich auf ihr Fach konzentrieren können und so Exzellenz erwerben. Andererseits erhöht diese Spezialisierung die Gefahr, dass sich die einzelnen Experten nicht mehr verstehen, weil sie alle eine „eigene Sprache“ sprechen. Wenn der Real Estate Investmentbanker von yield compression oder covenants spricht, die womöglich „gebrecht“ werden, versteht der hervorragend ausgebildete Architekt mitunter genauso wenig wie der an sich top qualifizierte Investmentbanker davon, wenn der Architekt von konstruktivistischer Bauweise redet, die niemand mehr sucht.



Aus dieser Sprachverwirrung entstehen Ineffizienzen, manchmal sogar echte Probleme. Denn Arbeitsteilung ergibt nur dann Sinn, wenn unabhängige Arbeitsschritte entstehen, die nahtlos übergeben werden können. Bei Gebäuden oder bei der Stadtplanung sind viele Schritte aber eben nicht unabhängig voneinander: Die einzelnen Gewerke greifen ineinander, idealerweise hat der Architekt eine klare Vorstellung von der künftigen Vermarktung und kann sein Konzept dem Finanzierer angemessen und rechtzeitig erläutern. Bei der Qualifizierung von Immobilienprofessionals geht es nicht darum, umfassende Expertise in möglichst vielen Bereichen zu erwerben, sondern es geht eher darum, dass die einzelnen Experten „mehrsprachig“ erzogen werden: Der Architekt muss nicht der bessere Investmentbanker oder Anwalt werden, doch es hilft ihm sehr, wenn er das kaufmännische oder juristische Denken schnell nachvollziehen kann. Dafür ist das richtige Vokabular notwendig, und es hilft, wenn man schon einmal mit Personen aus den anderen Fachbereichen zusammengearbeitet hat. So lassen sich auch kulturelle Unterschiede begreifen und verinnerlichen und dadurch Fehlerschleifen reduzieren. Diskussionen zwischen den Experten erfolgen schneller und zielgerichteter.

Interdisziplinäre Ausbildungselemente

Eine qualifizierte immobilienwirtschaftliche Ausbildung setzt dies um und ist daher sinnvollerweise interdisziplinär bzw. wenigstens multidisziplinär ausgerichtet. Solch eine Qualifikation ersetzt nicht die Bauingenieursausbildung oder eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, sondern sie kann diese Grundausbildungen in vielen Fällen ergänzen. Die International Real Estate Business School (IREBS) setzt sowohl in der Grundausbildung an der Universität Regensburg sowie in der Weiterbildung für Berufstätige an der IREBS Immobilienakademie, einem An-Institut der Universität Regensburg, sehr stark auf diese interdisziplinären Ausbildungselemente. Am deutlichsten wird dies am Beispiel des Kontaktstudiums Immobilienökonomie, das 1990 von Prof. Karl-Werner Schulte initiiert wurde und das wir an vier Standorten in Deutschland anbieten, nämlich in Berlin, München, Essen und im Kloster Eberbach in der Nähe Frankfurts. Die regionale Aufstellung trägt natürlich dem engeren zeitlichen Korsett der Berufstätigen Rechnung.

Die Studierenden des Kontaktstudiums haben in der Regel ein Erststudium und ein paar Jahre Berufserfahrung absolviert. Das Durchschnittsalter der Studierenden beträgt seit Jahren gut 30 Jahre, und seit 1990 haben das Kontaktstudium über 3.500 Teilnehmer absolviert. Im Klassenzimmer stoßen Wirtschaftsprüfer auf Architekten, Projektentwickler auf Banker und Ingenieure. Die meisten haben im Job gelernt, dass das bisher erworbene Expertenwissen ihnen nur einen kleinen Teil der vielschichtigen Immobilienwelt erklären kann, und viele kommen mit der Erfahrung zu uns, dass mitunter die einzel-

nen Wertschöpfungsstufen aneinander vorbeireden und dass es an einer integralen Abstimmung der Prozesse mangelt. Sehr deutlich zu beobachten ist der stetig steigende Anteil der Frauen im immobilienwirtschaftlichen Studium: Der erste Jahrgang Immobilienökonomie bestand ausschließlich aus Männern, mittlerweile ist der Frauenanteil in der Weiterbildung bei gut einem Drittel, in der Grundausbildung an der Universität Regensburg liegt der Anteil sogar bei etwa 50%. Die Immobilienbranche wird dadurch langsam ihr Image als „Männerbranche“ verlieren.

Berufsbegleitende Ausbildung als Projektarbeit

Das Studium der Immobilienökonomie spiegelt die vielen Disziplinen und ist modular aufgebaut. Schrittweise werden wirtschaftliche, rechtliche und städteplanerische Grundlagen gelegt. Die Studierenden lernen, wie eine Projektentwicklung durchgeführt und ein Bauvorhaben gemanagt wird, wie ein Investment- und Finanzierungsplan aufgestellt wird, wie eine Immobilie korrekt bewertet wird und wie gewerbliche und Wohnungsmärkte angemessen analysiert werden. Nach dieser 11-monatigen berufsbegleitenden Ausbildungszeit müssen die Studierenden in kleinen Teams ein Projekt von Anfang bis Ende durchdeklinieren. Sie müssen beispielsweise erschwingliches Wohnen in einer mittelgroßen Stadt realisieren. Alles läuft so realistisch wie möglich ab: Sie suchen ein Objekt oder ein Grundstück, müssen mit Eigentümern und Behörden sprechen und entwickeln darauf ihr Konzept. Dieses Konzept muss mit einem vollständigen Finanzierungs- und Marketingplan einer mehrköpfigen Jury vorgestellt werden. Diese Jury besteht aus einem Projektentwickler, einem Stadtplaner, einem Betriebswirt und einem Volkswirt. Jedes Jurymitglied schaut auf andere Dinge, und weil sich auch die Jury auf eine Note einigen muss, gibt es viele Wege zu reüssieren – genau wie im richtigen Leben. Durch die Bearbeitung der Projektarbeit ziehen die Studierenden neben dem Fachwissen auch sehr viele wichtige Lehren aus der Vorbereitung der Arbeit, denn sie werden ihre Projektteams bewusst mit unterschiedlichen Qualifikationen der Teilnehmer besetzen müssen, um alle Anforderungen zu erfüllen, und sie müssen zwangsläufig in ihren Teams Verhandlungen führen.

Zudem achten wir darauf, dass sich keine Teams bilden, deren Mitglieder sich aus dem eigenen Betrieb kennen. So werden die Teilnehmer quasi gezwungen, außerhalb ihrer Komfortzone des eigenen Fachbereichs zu denken und zu arbeiten. Sie lernen so, ihre Ideen zu verteidigen und Kompromisse zu erzielen, und das mit unterschiedlichen Menschen aus unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen der Immobilienbranche und mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund. So wird die Ausbildungssituation zu einer realistischen Arbeitssituation. Manchmal entsteht etwas Reibung, doch diese Reibung ist oft das Fundament für Neues, denn die Reibung zwingt zum



Abb. 1: Vorlesung mit Prof. Dr. Tobias Just (links) und Frank Löwentraut

Diskurs und dies kurbelt das Nachdenken an. Die Ergebnisse sind häufig beeindruckend und die Präsentation vor der Jury am Ende des Studiums zeugt sehr oft von großer Begeisterung.

Dieses Beispiel für eine Prüfungssituation bei der IREBS veranschaulicht, dass Weiterbildung in der Immobilienwirtschaft sinnvollerweise immer auf drei unterschiedlichen Ebenen wirkt: Natürlich ist die Grundlage eine **hochwertige fachliche Ausbildung** durch erfahrene Dozenten. Wichtig hierbei ist, dass die einzelnen Ausbildungsmodule zusammen immer mehr ergeben müssen als einzelne Vorträge oder Vorlesungen. Es muss eine nachvollziehbare Struktur des Programms geben, sodass in späteren Vorlesungen und Prüfungen auf frühere Lerninhalte aufgebaut wird.

Doch gerade in der Immobilienbranche ist neben der fachlichen Exzellenz ein **funktionierendes und engmaschiges Netzwerk** wichtig. Die Immobilienmärkte sind noch immer durch ein hohes Maß an Intransparenz gekennzeichnet, jedes Objekt ist letztlich ein Unikat und erfordert einen ganz besonderen Mix an Expertise. Immobilienmarktakteure sind also ständig auf der Suche nach Informationen: Sie suchen Entwicklungsflächen, Bestandsobjekte, Mieter, Investoren, Sachverständige mit spezifischer Expertise, Rechtsanwälte und so weiter. Eine Ausbildung kann niemals so qualifiziert sein, dass sie Universalgenies ausbildet, die in allen Disziplinen und allen Marktsituationen brillieren können; vor allem ist es angesichts der Intransparenz der Immobilienmärkte unmöglich, dass selbst solch ein hypothetisches Universalgenie die verteilten Marktinformationen besäße, die notwendig sind, um erfolgreich im Alleingang Immobilienprojekte zu realisieren. Netzwerke sind folglich wichtig.

Netzwerke

Wir achten daher darauf, dass sich unsere Studierenden auf drei Ebenen vernetzen können: Zunächst sollen sie in ihren Klassenzimmern ein Netzwerk etablieren. Wir lassen zwar auch zu, dass einzelne Studierende nur einzelne Module unserer Studiengänge belegen, doch wir empfehlen dringend, dass etwas wie ein Klassenzusammenhalt entsteht, denn nur mit der Zeit wird Vertrauen aufgebaut. Und nur gegenseitig

ges Vertrauen ist ein belastbarer Türöffner zu einem Netzwerk. Zweitens bieten wir den Studierenden erfahrene Dozenten, die etwa zur Hälfte selber Berufspraktiker sind. Das heißt, dieser Kontakt ist für die Studierenden auch jenseits der Wissensvermittlung wertvoll. Schließlich öffnen wir unseren Studierenden den Zugang zu IMMOEBS e.V., unserer Alumni-Organisation, die seit fast 25 Jahren die Absolventen der Immobilienstudiengänge der European Business School sowie jene der IREBS Immobilienakademie aufnimmt. Dieser Alumni-Verein umfasst mittlerweile 2.500 Mitglieder; rund die Hälfte dieser Mitglieder ist in Führungspositionen. Der Verein bietet seinen Mitgliedern seinerseits Seminare und Treffen an. Die Neujahrsempfänge, die in mehreren Städten durchgeführt werden, sind regelmäßig ein Treffen der „Branche“, bei denen natürlich nicht nur besprochen wird, wie man Silvester gefeiert hat, sondern es geht immer auch um das Kennenlernen neuer Persönlichkeiten, das Entwickeln neuer Projekte und das Entwickeln neuer Geschäftsfelder. Diese Treffen sind so letztlich immer ein Inkubator für Ideen in der Immobilienbranche.

Die dritte Ebene der Weiterbildung beschreibt die **persönliche Entwicklung** der Studierenden, das Erwerben der sogenannten Soft Skills. Wenn über Soft Skills oder Tugenden gesprochen wird, entsteht mitunter der Eindruck, dass es ausreicht, ein paar Vorlesungen zu Corporate Governance und Ethik anzubieten. Das ist sicherlich hilfreich, doch letztlich ist es beim Ausbilden von Soft Skills wie in der Kindererziehung: Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Motivation lassen sich nicht auswendig lernen und in Prüfungen abfragen und so angemessen anerkennen. Hochschulen sollten sicherlich Kurse anbieten, in denen unterrichtet wird, was die Vorzüge dieser Soft Skills sind, doch darüber hinaus sollten sie auch eine Plattform bieten, dass die Soft Skills mittelbar „unterrichtet“ werden: Die Studierenden müssen erleben, dass ihre Ausbildung sehr ernst genommen wird, dass ihre Sorgen verstanden und Kritik aufgenommen wird. Soft Skills zur Persönlichkeitsentwicklung lassen sich im Klassenzimmer nur dann lernen, wenn Vorbilder unterrichten und zusammen lernen.

Hoher Praxisbezug

Neben der inter- bzw. multidisziplinären Ausbildung sind uns bei der IREBS Immobilienakademie vier weitere Punkte wich-



tig: Erstens, ein hohes Maß an Praxisbezug. Die Studierenden investieren viel Zeit und Geld, nicht um theoretische Konzepte als akademische Spielerei zu erlernen, sondern um ihren Job besser ausfüllen zu können als bisher. Daher setzen wir in der Ausbildung nicht nur erfahrene Hochschullehrer ein, sondern eben auch auf Praktiker, die in ihrem konkreten Tätigkeitsfeld ausgewiesen sind und deren persönliche Erfahrungen nur erzählt und eben nicht nachgelesen werden können.

Hohes Niveau

Gleichwohl steht daneben zweitens der Anspruch, ein Studium auf Universitätsniveau zu bieten. Die Integration der Weiterbildung in ein großes Lehr- und Forschungsinstitut in Regensburg, das seine Forschungsergebnisse nicht nur auf internationalen wissenschaftlichen Konferenzen präsentiert, sondern auch mit praxisnahen Publikationen die immobilienwirtschaftliche und wohnungspolitische Diskussion prägt, ist für die Weiterbildungsstudenten wertvoll, denn so können sich die Studierenden darauf verlassen, dass die Lehrinhalte immer aktuell sind.

Hohe Effizienz

Drittens ist es wichtig, dass ein hohes Maß an Lerneffizienz sichergestellt wird, denn Studierende in der Weiterbildung haben mit einer erheblichen Doppelbelastung zu ringen. Und unsere Studienbetreuerinnen vor Ort sind sehr häufig mehr als Organisationstalente für Veranstaltung. Manchmal sind sie eine Mischung aus Trainerin, Mutter und Berufs-, manchmal sogar Beziehungsberaterin.

Internationalität

Viertens steht das „I“ in IREBS eben für Internationalität. Dies drückt sich in allen Studiengängen darin aus, dass die Inhalte internationale beste Lösungen berücksichtigen und dass sich Marktanalysen und Bewertungsschemata nicht allein auf Deutschland beschränken. Allerdings steht beim Kontaktstudium im Vordergrund, dass unsere Ausbildung die konkreten und aktuellen praktischen Herausforderungen im Job erleichtern muss. Und hier beziehen sich die meisten Fragen der Studierenden eben auf deutsche Themen. In unseren Masterprogrammen gehen wir hier freilich bewusst weiter und damit sind wir bei der zweiten Ausbildungsstufe der IREBS Immobilienakademie.

„Lebenslanges Lernen“

Der Begriff des „lebenslangen Lernens“ wird seit Jahren bemüht und droht dabei ähnlich wie der Begriff der Nachhaltigkeit zur ermüdenden Plattitüde zu verkommen. Das wäre in beiden Fällen fahrlässig. Die Immobilienbranche ist sowohl auf nachhaltiges Wirtschaften angewiesen als auch darauf, dass die Mitarbeiter stetig geschult werden. Dies gilt heute viel mehr als vor zwanzig oder dreißig Jahren, weil die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien Wissen viel schneller altern lassen als früher. Wenn fachliche Exper-

tise veraltet, muss sie aufgefrischt werden. Dies muss nicht jedes Mal ein Masterprogramm sein, doch die Teilnahme an professionellen Konferenzen ist dann nicht hinreichend, wenn dort Übungen oder methodische Fertigkeiten zu kurz kommen. Hinzu kommt ein zweiter Punkt: Der Bedarf an Kenntnissen und Fertigkeiten ändert sich sowohl im Lebenslauf als auch durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen. Für Studierende am Anfang ihrer Karriere sollten fachspezifische Kenntnisse im Mittelpunkt der Ausbildung stehen; für erfahrene Studierende mit Führungsaufgaben stehen indes viel mehr Fragen des richtigen Managements im Zentrum.

Die IREBS bietet daher für die jüngeren Studierenden in Regensburg einen methodenstarken Master of Science im Vollzeitstudium und neben dem Kontaktstudium Immobilienökonomie eben auch für (etwas) ältere Praktiker, die entweder bereits mit Führungsaufgaben betraut wurden oder dies anstreben, einen Teilzeit-MBA an. In diesem internationalen MBA-Programm lernen die Studierenden deutlich weniger statistische Methoden als in unserem Vollzeit-Master, dafür lernen sie Verhandlungstechniken, Personalführungsstrategien, die Grundlagen einer guten Corporate Governance, strategische Unternehmensführung und vor allem die Komplexitäten internationaler Unternehmen zu managen. Sie lernen die Implikationen globaler Wirtschaftsstrukturen für Immobilienunternehmen kennen, müssen spieltheoretische Konzepte genauso verstehen wie die Grenzen der Vernunft von Marktakteuren. Die internationalen Themen der Immobilienentwicklung erarbeiten sich die Studierenden an einzelnen Fallstudien im Ausland.

Permanente Qualitätskontrolle

Für alle diese Programme gilt letztlich dasselbe wie für alle Abschlüsse: Das vermittelte Wissen veraltet. Daher sind unsere Programme einer rigorosen und mehrstufigen Qualitätskontrolle unterworfen, bei der das Urteil der Studierenden und externer Fachbeiräte im Mittelpunkt steht. Wir nehmen die Bewertungen unserer Studierenden und der Marktexperten sehr ernst und stellen unsere Programme jedes Jahr auf den Prüfstand. Das betrifft die Struktur sowie vor allem die Inhalte der einzelnen Vorlesungen. Manchmal gehört auch die Bereitschaft dazu, ein Programm nicht mehr anzubieten. Auch das ist der Ausdruck des permanenten Strukturwandels in der Immobilienwirtschaft. Unsere Programme sind auch nach 25 Jahren deswegen noch jung, weil sie regelmäßige Verjüngungskuren verordnet bekommen.

Prof. Dr. Tobias Just

Lehrstuhl für Immobilienwirtschaft, IREBS – Institut für Immobilienwirtschaft, Universität Regensburg

Geschäftsführer der IREBS Immobilienakademie GmbH, Kloster Eberbach