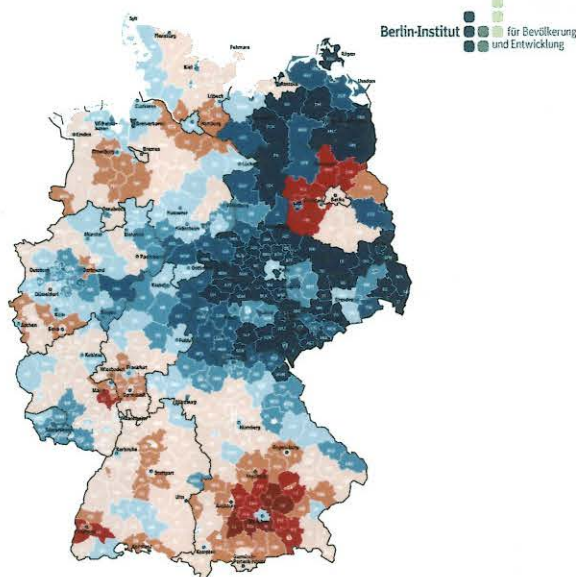


■ Dr. Martin Töllner

Wertermittlung in auseinanderdriftenden Märkten

Im Jahr 2040 wird jeder dritte Mensch in Deutschland über 65 Jahre alt sein. Auch wenn es durch Zuwanderung und Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands zu Verschiebungen kommen kann, so steht jetzt schon fest, dass der demografische Wandel unsere Gesellschaft grundlegend verändern wird. Denn die, die fehlen, hätten schon längst geboren werden müssen. Aber brauchen wir deshalb pauschal weniger Wohnraum, weniger Büros und weniger Gewerbeflächen und wie wirken sich die Verschiebungen auf Teilmärkte und die einzelne Immobilie aus? Und warum ist der demografische Wandel schon jetzt ein Thema für die Immobilienbewertung?

Bevölkerungsentwicklung
2007 bis 2025 in Prozent
(Datengrundlage: Bundesamt für
Bauwesen und Raumordnung (BBR))



Der demografische Wandel verzerrt den deutschen Immobilienmarkt – langsam, aber unaufhaltsam. Aber schlägt der demografische Wandel tatsächlich schon auf die Immobilienwerte durch? Aufgabe der Immobilienbewertung ist es, die Märkte nachzuvollziehen und das zu bewertende Gebäude mit seinen Eigenschaften richtig in den Kontext des Marktes einzuordnen. Die uns zur Verfügung stehenden Marktinformationen vermitteln uns ein Bild des Marktes bis zum Stichtag, aus dem sich die kurz- und mittelfristigen Entwicklungen ableiten lassen. So können wir die „normalen“ Marktzyklen gut mithilfe der Entwicklung von Mieten und Liegenschaftszinssätzen einschätzen.

Auch können wir den langfristigen Wert von aktuellen Preisentwicklungen unterscheiden. Der demografische Wandel ist eine stetige, sehr langsame Entwicklung, die sich teilweise der Wahrnehmung zu entziehen droht. Tatsächlich wird durch den demografischen Wandel die langfristige Nutzbarkeit einer Immobilie hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Restnutzungsdauer infrage gestellt. Brauchen wir diese Immobilie in der Form in 20 oder 30 Jahren noch? Und welche Bedeutung hat das für den Wert der Immobilie, wenn es absehbar keinen Bedarf mehr dafür gibt? Entscheidend ist also, wie der demografische Wandel das Wechselspiel aus Angebot und Nachfrage beein-

flusst. Das Problem des demografischen Wandels ist v.a. die Ungleichverteilung von Wachstum und Schrumpfung. Die Bevölkerung wird insgesamt immer kleiner und v.a. immer älter.

Dabei ist das Phänomen nicht neu. Bereits in den 1970er Jahren wurde auf den demografischen Wandel, insbesondere auf den Aspekt der schrumpfenden Bevölkerung, hingewiesen. Fast unvorstellbar in einer Zeit, in der sich die Weltbevölkerung von knapp über 4 Mrd. Menschen auf nunmehr 7 Mrd. Menschen vergrößert hat. Lange wurde im politischen Bereich nichts unternommen, da die Folgen des demografischen Wandels nicht nur in der Zukunft zu liegen schienen, sondern teilweise auch opportun waren: Der demografische Wandel baut z.B. die Arbeitslosigkeit besser ab als jedes (teure) Beschäftigungsprogramm, da mehr Menschen aus Altersgründen den Arbeitsmarkt verlassen, als dass junge Menschen nachströmen. Das Problem dabei: Viele der jungen Menschen, die nachströmen könnten, wurden nie geboren, zumindest nicht bei uns. Und daraus folgen v.a. zwei Konsequenzen, die wir bereits jetzt spüren: Der Fachkräftemangel und die Überalterung der Gesellschaft. Die Folgen des demografischen Wandels treffen nicht alle Regionen und Städte gleicher-

maßen. Pauschale Vermutungen, dass es nur der deutsche Osten ist, der v.a. betroffen ist, sind ebenso falsch, wie die Vermutung, dass v.a. abgelegene ländliche Regionen betroffen sind. Dresden und Leipzig gehören wie das Emsland zu den dynamischsten Regionen Deutschlands.

V.a. die großen Städte scheinen nahezu ungebremst weiter zu wachsen und in ihnen drohen die Preise mit zunehmender Knappheit zu explodieren. Demgegenüber stehen v.a. kleinere Städte und ländlich geprägte Gemeinden, bei denen jetzt bereits prognostiziert werden kann, dass in absehbarer Zeit dort kaum noch jemand wohnt oder – für die wirtschaftliche Entwicklung noch wichtiger – jemand arbeitet. Tatsächlich gleicht Deutschland hier einem Flickenteppich, und auch wenn einige großräumliche Trends erkennbar sind, so sind viele harte Faktoren erst auf der lokalen Ebene eindeutig auszumachen. Auch sind die Indikatoren des demografischen Wandels nicht nur die Bevölkerungsentwicklung und der Anteil der alten Menschen. Wie so oft in der Statistik ist nicht nur das durchschnittliche Alter jetzt und in der Zukunft (der Horizont liegt bei der Untersuchung der Bertelsmann-Stiftung bei 2030) von Interesse, sondern auch das Medianalter, welches die Bevölkerung in zwei gleich große Hälften teilt. Je mehr sich das Medianalter in Richtung des Renteneintrittsalters verschiebt, desto größer wird das Problem für die wirtschaftliche Entwicklung der Gemeinde.

Es sind also nicht nur Kaufkraft und Arbeitslosenquote, die im Zusammenhang mit der Wertermittlung längst bekannt sind, welche als Indikatoren etwas über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Gemeinde aussagen. Im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel werden weitere Indikatoren interessant:

Die Erwerbstätigenquote, welche in einer alternden Gesellschaft eben nicht nur im Zusammenhang mit der Arbeitslosigkeit steht. Der Anteil der Bevölkerung mit einem qualifizierten Berufsabschluss, da diese die notwendige Wirtschaftsleistung erbringen, und die Verteilung der Schulabschlüsse sind ebenso wichtig. An Bedeutung gewinnen in diesem Zusammenhang auch der Saldo der Wanderung und die Geburtenrate. Dahinter steht die Frage, ob sich der Geburtenrückgang durch Zuzug anderer Menschen absehbar ausgleichen lässt. Auch verrät der Wanderungssaldo viel über die Attraktivität einer Stadt, einer Gemeinde.

Die Ungleichverteilung hat viel mit der Attraktivität zu tun. Eine Stadt, die qualifizierte Arbeitsplätze, ein kulturelles Umfeld und ein breites Schul- bzw. Betreuungsangebot für den Nachwuchs bieten kann, hat dem demografischen Wandel mehr entgegenzustellen als strukturschwache Regionen. Städte, die eine aktive Stadtentwicklungspolitik betreiben, stehen i.d.R. besser da als Städte, die dies nicht leisten können und so in eine Abwärtsspirale zu rutschen drohen. Aber: Es geht immer wieder nur um Umverteilung der vorhandenen Ressourcen, insbesondere der sogenannten Humanressourcen. Ohne Zuwanderung und Stabilisierung der Geburtenrate wird das Werben um jeden einzelnen Einwohner weiter an Bedeutung gewinnen. Gewinner und Verlierer stehen dabei schon jetzt fest, für das breite Mittelfeld geht es nur noch um die Frage, wo man rausläuft.

Auswirkungen auf den Immobilienmarkt

Das Problem scheint zunächst sehr einfach zu beschreiben zu sein: Explodierende Preise in den wachsenden Städten, zusammenbrechende Märkte in den schrumpfenden Städten und Gemeinden. Teilweise

fühlt man sich genötigt, in der Immobilienbewertung die Entwicklung vorauszunehmen, denn was ist eine Immobilie heute wert, von der ich weiß, dass sie morgen nicht mehr gebraucht wird? Aber das Problem ist vielschichtiger und komplexer. Sicher wird es einige Dörfer geben, in denen jetzt nur noch alte Menschen leben und die absehbar zu Wüstungen werden. Aber auch in den schrumpfenden Städten werden 2050 noch Menschen leben und arbeiten. Sie brauchen Häuser zum Wohnen und Arbeitsplätze. Jedoch weniger als jetzt. Hier wird es zu einem Selektionsprozess kommen, der einfache Lagen und einfache Objekte vom Markt drängt, da Investitionen sich nicht mehr lohnen. Übrig bleiben die Objekte, die jetzt schon gut dastehen. Investitionen in diesen Standorten sind sicherlich mit einem höheren Risiko behaftet, was sich in den Immobilienpreisen niederschlägt, aber nicht unbedingt abwegig oder gar aussichtslos ist. Am anderen Ende der Skala haben wir es mit Märkten zu tun, die auf Störungen, wie der Eurokrise, mit Überhitzung zu reagieren drohen. In beiden Fällen sind die Marktentwicklungen schwer abzuschätzen, da sie von unterschiedlichen Faktoren abhängen, deren gegenseitige Abhängigkeiten nicht immer offensichtlich sind. Wir haben es teilweise sogar auf der kleinräumlichen Ebene mit auseinanderdriftenden Märkten zu tun: hohe Preise, die sich nur noch wenige leisten können auf der einen Seite und Objekte, die unverkäuflich geworden sind auf der anderen Seite, im Extremfall nur wenige Straßenzüge voneinander entfernt. Die Frage, wie sich das Objekt in seinem jeweiligen Marktumfeld entwickeln wird, hängt wesentlich auch von ihm selbst ab. Zeitgemäße Objekte haben hier eine wesentlich bessere Ausgangsposition als in die Jahre gekommene Objekte. Hinsichtlich der Wertentwicklung sind für Büro-

und Wohnimmobilien unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend. Während für Büroimmobilien die Zahl der Erwerbstätigen und deren Qualifikation maßgeblich sind, ist es für Wohnimmobilien die Zahl der Haushalte, welche sich nicht zwangsläufig parallel zur Größe der Bevölkerung entwickelt.

Auswirkungen auf die Büro- und Gewerbeimmobilien

Insbesondere in den großen Bürozentren steigt die Leerstandsquote seit zehn Jahren kontinuierlich an. Diese Entwicklung hängt an mehreren Faktoren wie der Sättigung des Büromarktes, der Überalterung vieler Bürogebäude hinsichtlich Ausstattung und Konzeption sowie dem im Vergleich zum europäischen Ausland hohen Flächenbedarf je Angestellten. Diese Ausgangssituation wird durch den demografischen Wandel weiter belastet. Wie bereits erwähnt, spielt bei Büroimmobilien die Erwerbstätigenquote eine entscheidende Rolle. Diese lässt sich mit der allgemeinen demografischen Entwicklung jedoch nur eingeschränkt vorhersagen, da sich die Lebensarbeitszeit ebenso wie die Frauenarbeitsquote fortlaufend wandeln. Auch wird die Arbeitslosenquote durch den demografischen Wandel verringert, sie hängt jedoch maßgeblich auch von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung ab.

Die Folgen des demografischen Wandels für Büroimmobilien können laut DB Research zumindest teilweise kompensiert werden. Als Kompensationsmöglichkeiten können eine gesteuerte Zuwanderung qualifizierter Arbeitnehmer sowie eine verbesserte Bildungspolitik herangezogen werden, da beide Maßnahmen zu einer höheren Erwerbstätigenquote im tertiären Sektor führen. Bislang jedoch liegt die Zuwanderungsquote sogar hinter den Annahmen, die das Statistische Bundesamt für die weitere

Entwicklung zugrunde gelegt hat, und bzgl. der Bildungsausgaben nimmt Deutschland einen der hinteren Plätze in Europa ein. Auch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit – wie bereits von der Politik ins Auge gefasst – und die Erhöhung der Frauenarbeitsquote scheinen geeignet, die Auslastung der Büroimmobilien in Zukunft günstiger zu gestalten, können jedoch zum jetzigen Zeitpunkt nicht als ausgemacht gelten.

Die Entwicklung des Büroflächenbedarfs über einen Horizont von 15 Jahren hinaus ist schwer vorherzusagen. Findet neben dem bestehenden Leerstand der demografische Wandel Berücksichtigung, zeigt sich die jeweilige lokale Tendenz deutlich. Vielerorts wird sich die Situation – gerade auch älterer Objekte – weiter verschärfen.

Da mit dem demografischen Wandel auch ein Wandel der Arbeitswelt einhergeht, ist Flächeneffizienz gefragt. Viele sehen in Büros ohne feste Arbeitsplätze mit einem breit gefächerten Angebot von Einzelarbeitsplätzen über Gruppenarbeitsplätze bis hin zur Business-Lounge das Modell der Zukunft. Neben flexiblen Nutzungskonzepten, die sich kurzfristig an die Bedürfnisse der Nutzer anpassen lassen, gewinnen nachhaltige Gebäudekonzepte, welche neben den ökologischen auch die sozialen Aspekte des Arbeitslebens berücksichtigen, eine zunehmend größere Rolle. Gebäude, die diesen Standards genügen, werden auch in einem schwierigen Marktumfeld eine Chance haben. Allerdings bedeuten Flexibilität und Flächeneffizienz auch einen geringeren Büroflächenbedarf. Außer Frage scheint jedoch zu stehen, dass die Objekte am anderen Ende der Skala vom einbrechenden Markt überrollt, Leerstand und Abriss nicht selten die Konsequenz sein werden.

Hinsichtlich Büroflächenbedarf und Leerstand werden die demografischen Faktoren als Trendverstärker sowohl in positiver als auch in negativer Richtung angesehen und sollten somit fest im Blick des Sachverständigen sein.

Der Trend zur Individualisierung und Diversifizierung der Wohnformen

Bezüglich der Wohngebäude gehen die unterschiedlichen Studien davon aus, dass es zunächst noch einen weiteren Anstieg beim Wohnraumbedarf gibt, bevor dann ab 2020/2030 auch hier der Markt einzuknicken droht. Der Grund hierfür ist recht einfach: Alte Menschen werden heute nicht nur älter, sie bleiben zumeist auch in ihrer Wohnung, solange es wirtschaftlich und gesundheitlich möglich ist. Dieser Effekt, „Remanenz“ genannt, bedeutet im Einzelnen, dass eine Wohnung, in der früher eine Familie mit Kindern wohnte und die zuletzt von zwei Personen bewohnt wurde, absehbar und auf einen längeren Zeitraum (Frauen leben statistisch sechs Jahre länger als Männer) von nur einer Person bewohnt wird. Für ältere Menschen bedeutet der Umzug in eine kleinere Wohnung oft eine erhebliche Umstellung der eigenen Gewohnheiten, welche soweit wie möglich vermieden wird. Auch besteht das Risiko, dass die Miete der neuen, kleineren Wohnung nicht unter der der alten liegt und somit kein wirtschaftlicher Nutzen entsteht. Der Remanenzeffekt stabilisiert also zunächst die Wohnflächennachfrage.

Da parallel bei den jüngeren Menschen die Zahl der Singles zunimmt, steigt der Flächenverbrauch pro Person zunächst an, bevor der absolute Rückgang der Bevölkerungszahl diesen Effekt wieder zunichtemacht. Da in postindustriellen Gesellschaften die Kinderquote insgesamt eher niedrig ist, bleibt als Kompensationsmöglichkeit nur

die Zuwanderung. Doch selbst bei einer Änderung der bestehenden Zuwanderungspolitik kann nicht ohne Weiteres von einem Zustrom qualifizierter Einwanderer ausgegangen werden, da diese auch im Ausland interessante Arbeits- und Lebensbedingungen finden. So, wie sich bei den Büroimmobilien neue Nutzungskonzepte parallel zum demografischen Wandel entwickeln, kann auch bei den Wohnimmobilien ein neuer Trend ausgemacht werden, der sich jedoch nur langsam durchsetzt. Mit der zunehmenden sozialen Isolation setzen sich langsam aber stetig alternative Wohnkonzepte und neue Wohnformen durch. Dies sind überwiegend gemeinschaftliche Wohnformen in sehr unterschiedlicher Ausprägung. Sie reichen von Miet- über Genossenschafts- bis zu Eigentumsmodellen und sprechen überwiegend die Generation 50+ oder darüber an. Oft werden hierfür bestehende Wohngebäude weiterentwickelt, denn selten sind hierfür aufwändige bauliche Eingriffe notwendig, sondern vielmehr organisatorische Konzepte.

Durch Wohn-Pflege-Gemeinschaften und gemeinschaftliche Wohnprojekte bekommen hochpreisige Seniorenresidenzen und Alten- und Pflegeheime eine ernstzunehmende Konkurrenz. Der Markt verbreitert sich Stück für Stück, was politisch auch gewollt ist, um so zu einer Diversifizierung der Wohnformen zu kommen. Allein das Mehrgenerationenwohnen bleibt ein eher idealistischer Ansatz, der (noch) nicht vom Markt angenommen wird. Zu unterschiedlich scheinen die Vorstellungen zwischen den Generationen zu sein. Es kann angenommen werden, dass die alternativen Wohnkonzepte zu einem geringeren Wohnflächenbedarf führen, da sich hierdurch die Zahl der „Haushalte“ verringert, der Einzelne also wieder weniger Wohnfläche für sich beansprucht. Die Wechselwir-

kungen sind noch nicht erforscht, sodass hierfür keine gesicherten Erkenntnisse vorliegen. Im bundesdeutschen Durchschnitt wird davon ausgegangen, dass die Zahl der Haushalte ab 2020 zurückgeht, in den neuen Bundesländern bereits früher. Mit dem Rückgang der Zahl der Haushalte wird auch die Wohnflächennachfrage zurückgehen, allerdings wird dieser Effekt durch den Remanenzeffekt gebremst ablaufen.

Wertermittlung in auseinanderdriftenden Märkten

So wie der demografische Wandel keine Umbrüche über Nacht bringt, so wird sich die Wertermittlung auch nicht revolutionieren müssen. Demografische Entwicklungen sind sehr langsame, aber stetige Prozesse, die sich auch nicht kurzfristig umkehren lassen. Ein radikales Umdenken bei der Familien-, der Bildungs- und der Einwanderungspolitik können die Folgen des demografischen Wandels abmildern – umkehren können sie ihn, wenn überhaupt, nur sehr langfristig. Dass der demografische Wandel eine zu berücksichtigende Größe bei der Immobilienwertermittlung spielt, stellt die ImmoWertV in § 3 Abs. 2 fest. Der demografische Wandel führt zum Auseinanderdriften der Märkte im räumlichen wie im zeitlichen Kontext. Er stellt den Sachverständigen vor die Herausforderung, sich im Rahmen der Wertermittlung ein umfangreiches Bild der lokalen Situation machen und das zu bewertende Gebäude in diesen Markt einordnen zu müssen. Die bislang üblichen Marktinformationen über Mieten und Kaufpreise sind die wesentliche Quelle für die Einschätzung des aktuellen Marktgeschehens, geben sie dem Sachverständigen ein Bild davon, wie die Marktteilnehmer die Situation einschätzen. Der Sachverständige muss diese Marktinformationen nun mit den Informationen über

den demografischen Wandel in einen Zusammenhang stellen. Dies erlaubt ihm, Aussagen über den zukünftigen Bedarf der zu bewertenden Immoblie, die Nachhaltigkeit der erzielten Miete und die wirtschaftliche Restnutzungsdauer zu treffen, welche für die Wertfindung maßgeblich sind.

Auch wird er im Kontext des sich wandelnden Marktes das Risiko der zu bewertenden Immobilien besser einschätzen können. Just hat für DB-Research herausgefunden, dass sowohl eine schrumpfende Bevölkerung als auch eine unsichere Vorhersage der Bevölkerungsentwicklung zu höheren Renditen führen. Klar wird im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel auch, dass die wirtschaftliche Restnutzungsdauer sich immer weiter von der technischen Restnutzungsdauer abkoppelt. Die technische Restnutzungsdauer kann in einem Markt mit abnehmendem Bedarf lediglich eine limitierende, niemals aber eine verlängernde Wirkung entwickeln. Gute demografische Informationen sind für den Sachverständigen unabdingbar geworden: Die Demografie-Berichte der Kommunen, die Studien der Bertelsmann-Stiftung und anderer Forschungsinstitute stellen schon viele der für den Sachverständigen zur Einschätzung der lokalen Situation erforderlichen Informationen zur Verfügung. Ohne die Kenntnis der Zusammenhänge zwischen der Ermittlung der Immobilienwerte und den Auswirkungen des demografischen Wandels wird ein Sachverständiger immer weniger gut arbeiten können. Der demografische Wandel führt zu räumlichen und zeitlichen Verzerrungen auf dem Immobilienmarkt, die teilweise bereits jetzt schon feststellbar sind. Diese Entwicklung wird sich weiter verstärken. Die Einschätzung, wie die Werte entstehen und ob sie stimmen können, ist nur mit der Kenntnis der

konkreten demografischen Situation am Ort des Objekts zu leisten. Sie wird in Zukunft von immer größerer Wichtigkeit sein, da die Marktinformationen allein die demografische Entwicklung des Ortes nicht ausreichend abbilden.

Weiterführende Hinweise

Als zentrale Quelle zu diesem Thema gilt nach wie vor die Habilitationsschrift von Dr. Tobias Just, Demografie und Immobilien, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München, 2009.

Darüber hinaus finden sich weitere Informationen im Internet:

DB Research: Regional population forecasts for Germany: Uncertain and unstable, but valuable nevertheless

https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000271958.pdf

Prof. Dr. Michael Hüther und Prof. Dr. Michael Voigtländer: Trifft die demographische Entwicklung Büroimmobilien stärker als Wohnimmobilien?

[http://www.pfandbrief.de/cms/bcenter.nsf/0/494C40F897AD3847C125791F003491E2/\\$File/DE_IFB%202011.pdf](http://www.pfandbrief.de/cms/bcenter.nsf/0/494C40F897AD3847C125791F003491E2/$File/DE_IFB%202011.pdf)

NBank: Wohnungsmarktbeobachtung 2010/2011: Integrierte Entwicklung von Wohnstandorten und Regionen – Perspektive 2030

http://www.nbank.de/Fachthemen/Wohnungsmarktbeobachtung/Aktuelle_Wohnungsmarktbeobachtung.php

Bundesministerium des Inneren: Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes

Dr. Martin Tölnner ist Architekt, Stadtplaner und ö.b.u.v. Sachverständiger für die Bewertung bebauter und unbebauter Grundstücke in Hannover.

BUCHVORSTELLUNG

Thordis Eckhardt

Vorwort: Frank Peter Unterreiner

Immobilienwirtschaft: Erfolgreiche Pressearbeit & PR in der Praxis

Das Buch „Immobilienwirtschaft: Erfolgreiche Pressearbeit und PR in der Praxis“ ist Fachbuch, Ratgeber und praktischer Leitfaden für Presse- und PR-Arbeit in Immobilienunternehmen. Informativ, anschaulich und kompakt stellt es die Grundlagen zur Verfügung und informiert umfassend in Theorie und Praxis. Angesprochen sind Projektentwickler, Bauträger, Wohnungsverwaltungen und Makler, aber auch freie Immobilienunternehmen. Der Autorin, Thordis Eckhardt, ist es gelungen, die Beziehungen zwischen den Anforderungen journalistischer Berichterstattung und erfolgreicher Kommunikationsarbeit aufzuzeigen. Dabei setzt Eckhardt die Latte hoch an, wenn es um die Anforderungen an guten Journalismus und wirklich erfolgreiche Kommunikation geht.

Praktische Beispiele, Arbeitsanleitungen, Tipps und Insiderwissen bieten Hintergründe zur operativen PR-Arbeit, zum Aufbau eigener Kommunikations-Abteilungen in Immobilienunternehmen und zum Umgang mit Medien- und Agenturvertretern. Das Ziel ist, die Aufmerksamkeit von Medien, potenziellen Mietern, Käufern oder Investoren auf das eigene Immobilienunternehmen zu lenken, dessen Bekanntheit zu steigern und das Image des Unternehmens sowie den Vermietungs- oder Verkaufserfolg sichtbar zu machen. Ein besonderes Augenmerk wird vor diesem Hintergrund auf die Vorstellung, Nutzung und den effizienten Einsatz moderner Social Media-Instrumente für die Unternehmenskommunikation gelegt.

Das Buch kann sowohl als Leitfaden zum Verständnis und zum Aufbau einer effizienten und erfolgreichen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Immobilienunternehmen dienen, als auch der Reflektion und Optimierung bereits bestehender Abteilungen.

ISBN: 978-3-925573-477; 1. Auflage 2012; 246 Seiten, Broschur, Grabener Verlag GmbH, Kiel; 32,- €,

ABONNEMENT ZEITSCHRIFTEN – INFODIENSTE

- Sie möchten ein **Abonnement bestellen?**
- Sie haben **Fragen zu Ihrem bestehenden Abo?**
- Sie möchten Ihre **neue Adresse oder andere Änderungen durchgeben?**
- Sie möchten gerne ein **Probeheft zum Kennenlernen?**

Für Kunden:
Bitte halten Sie Ihre Kundennummer bereit. Sie finden die Nummer oben auf Ihrem Adressticket.

Hier ist Ihr Kontakt:
Bundesanzeiger Verlag
Aboabteilung Zeitschriften
Postfach 10 05 34
50445 Köln
Ulrike Vermeer
Tel: 0221/97 668 229
Fax: 0221/97 668 288
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
www.bundesanzeiger-verlag.de

