

---

# Artikelserie

---

## Asset Management

Erfolg stellt sich ein durch eine anpassungsfähige Konzeption, diversifizierte Risiken und ein proaktiv geführtes Portfoliomanagement. Rückflüsse sind es, die die Fondsgesellschaften besonders fürchten. Nicht die Fährnisse der Steuerpolitik, noch die Forderungen der EU. Denn denen lässt sich auf politischer Ebene zumeist noch begegnen. Der zählbare Misstrauensantrag also, bei dem Anleger ihre Gelder aus dem Fonds zurückziehen. Einfach, weil ihnen die Performance nicht reicht. Da lässt es sich schwer gegen argumentieren.

## Immobilienmanagement

Die zunehmende Vielfalt an Anlagemöglichkeiten hat die Umsetzung für Investoren in den letzten Jahren nicht einfacher gemacht. Dennoch lässt sich inmitten unterschiedlicher Strategien ein deutlicher Trend beobachten. Der Trend zur Anlage in Immobilien. Die Mieten entwickeln sich positiv, die Konjunktur zeigt sich sehr robust und die Fondsgesellschaften haben ihre Hausarbeiten weitgehend gemacht. Immobilien gelten als konservative Anlageklasse. Eigentlich hat die Immobilie keine Affinität zur Aktie, eher zum Rentenpapier und ist innerhalb dieser Assetklasse zu vergleichen. Die Immobilie hat ein niedrigeres Risiko und sie erlaubt auch noch Arbitrage Möglichkeiten. Finanzinvestoren haben die Immobilie aufgrund des Leverage-Effekts zunehmend als Liebling entdeckt. Früher wurde die Immobilie als Reserve gesehen, heute sieht man nur den Cashflow. Dennoch kommt es nicht nur auf den Cashflow, sondern auch auf die Immobilie selbst an. Dadurch stehen institutionelle Anleger derzeit vor einer besonderen, bisher nie da-gewesenen Marktsituation. Durch den externen Beschafferwettbewerb zahlt man jetzt Paketaufschläge. Erstmals ist bei gewissen Immobilien nicht der Ankäufer König, sondern der Anbieter. Auf der einen Seite stehen die Beschaffer, die schlicht ihr Geld nicht loswerden. Die Einkäufer sind unglücklich, weil es nur Angebote gibt, die sie nicht kaufen dürfen. Die Makler sehen ein Angebot nach dem anderen, das abgelehnt wird. Da ist zum Beispiel die volkswirtschaftliche Dimension von Immobilien, die mit Einführung der Immobilien-AGs weiter an Bedeutung gewinnen wird. Nach Schätzungen beträgt der Buchwert aller Immobilien hierzulande rund 1,8 Billionen Euro.

Davon schlummern allein rund 190 Milliarden Euro in den Bilanzen der etwa 100 größten deutschen Konzerne. Sie gelten wegen der günstigen Steuerregelungen als potenzielle Verkäufer. Unternehmen sind immer wieder verwundert über die wahre Größe einzelner Immobilien, die sie besitzen. Die Beweise liegen oft in Aktenmappen vergraben. Die Archive sind gefüllt mit alten, ungenauen Plänen und handschriftlichen Notizen, die allesamt aus der Papier-Ära stammen und jahrelang in Aktenschränken schlummerten. Auch chronisch unterfinanzierte Städte und Gemeinden werden sich mit der Reits-Einführung weiter von Teilen ihres Immobilienbestands trennen. Das alles wird nicht von heute auf morgen geschehen. So schätzen Experten das Marktvolumen für deutsche Reits in den ersten Jahren auf 100 Milliarden Euro ein, was annähernd der gesamten Marktkapitalisierung des MDax entspricht. Folgt man der von anderen Experten vertretenen These, dass Auswahlindizes einen vernünftigen Schnitt der börsennotierten Gesellschaften und damit ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung darstellen sollen, spricht aus dieser Sicht viel für eine Aufnahme der Reits in die Dax-Familie. Der Indexanbieter Deutsche Börse bewertet Reits aufgrund ihrer steuerlichen Sonderbehandlung, ihrer geringen Volatilität und der geringen Korrelation zu anderen Anlageklassen bis hin zu Kurs-Gewinn-Verhältnissen und Rendite-Risiko-Profilen als eigene Anlageklasse. Der Mietmarkt und der Investitionsmarkt haben sich voneinander abgekoppelt. Die Volumen und Vervielfältiger haben preistreibend gewirkt. Der Treiber ist Cash, das Cashflow sucht. Die große Nachfrage internationaler Investoren nach europäischen Immobilien beflügelt den Handel mit strukturierten Finanz-Produkten.

Vor allem Hedge-Fonds kaufen in immer größerem Umfang Anleihen auf, in denen Hypothekendarlehen gebündelt sind. In den USA machen Mortgage Backed Securities ein Drittel des Bondmarktes aus. Immer mehr internationale Handelsketten ordnen ihre Lieferketten neu. Durch die EU-Osterweiterung wird Deutschland zum zentralen Warenverteilungszentrum. Logistikimmobilien stehen im Fokus von Investoren, jedoch sind gute Objekte rar. Die Umsetzung des Reformpaketes zur Stabilisierung und Transparenz von offenen Immobilienfonds kommt Bewegung. Darunter fällt etwa die Veröffentlichung der Einzelverkehrswerte. Fonds sollen nun zehn Prozent des Fondsvolumen in bar vorhalten. Das schmeckt nicht jedem. Vor dem Hintergrund der Entwicklung an den Finanzmärkten wird die indirekte Immobilienanlage für die strategische Asset Allocation institutioneller Anleger zunehmend wichtiger. Insbesondere der sichere Cash-Flow sorgten für eine kalkulierbare Risikodiversifikation.



## KLUGE + PARTNER

Dennoch ist die optimale Portfoliostruktur eine gut ausbalancierte Mischung von Aktien, Anleihen, Hedgefonds, Equity-Anlagen und Immobilien. Entscheidend ist dabei vor allem die Beziehung zwischen den verschiedenen Renditeverläufe, der jeweiligen Portfolio-Assets.

Anders als Aktien, deren Wert an der Börse über Angebot und Nachfrage ermittelt wird, sind es bei Immobilien eine Handvoll Spezialisten, die mit verschiedenen Verfahren den Wert des jeweiligen Gebäudes berechnen.

Bei einem Markt, dessen Transaktionsvolumen allein bei Gewerbeimmobilien im ersten Halbjahr 2006 über 21 Milliarden Euro umfassten. Paketverkäufe sind modern. Die Branche hat daraus gelernt, in den Jahresberichten werden nun sowohl die Werte der einzelnen Immobilie sowie umfangreiche Angaben zu den Mieten gemacht. Geholfen hat bei der Überwindung der Krise sicherlich auch die Wertschätzung, die gerade deutsche Immobilien inzwischen bei ausländischen Investoren genießen.

Das massive Interesse schafft Vertrauen. Aber geholfen hat auch die Tatsache, dass die Mieten dank der sich stabilisierenden Konjunktur anziehen. In einigen Regionen steigen die Preise für Immobilien wieder.

Insgesamt also nicht das schlechteste Umfeld für Investmentfondsmanager. Sie können sich von einigen Gebäuden trennen, sogar mit Gewinn. Das können nur einzelne Immobilien sein, von denen eine Gesellschaft sich verabschiedet. Oder die Gesellschaften schnüren gleich ganze Bündel von Immobilien und machen sie so zu Portfolios.

Das erfordert sowohl auf Käufer als auch auf Verkäuferseite erheblichen Aufwand in der Vorbereitung, ist aber lohnend, denn für solche Portfolios werden Zuschläge gezahlt.

Damit wird ein Performancebeitrag erreicht und die Portfoliostrukturen werden harmonisiert.





## KLUGE + PARTNER

Gerade die Aktivitäten langfristig orientierter Immobilieninvestoren sollten auf einer Investitionsstrategie basieren, denn in diesem Sektor ist Nachhaltigkeit Pflicht und nicht die Kür. Die Strategie, die sich auf die Zusammensetzung des Portfolios konzentriert, gewinnt mit zunehmender Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einem sich wandelnden Immobilienmarkt an Bedeutung. Immobilienfonds, Immobilienaktiengesellschaften, Pensionsfonds oder Versicherungen verfolgen mit dem strategischen Portfoliomanagement zum einen das Ziel, ihre großen Immobilienbestände optimal zu bewirtschaften, und zum anderen das Ziel, ihre Immobilieninvestitionen im Wert zu steigern. Versucht man analytisch die zukünftigen Einflussfaktoren auf die gewerblichen Immobilienmärkte zu erfassen, lassen sich grundsätzlich in Kennzahlensysteme und Wildcards unterscheiden. Der researchbasierte Investmentansatz kann eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Investitionen und gleichzeitig eine breite Diversifikation des Fondsvermögens durch globale Immobilienanlagen sicherstellen. Analysten für die drei Teilssegmente - volkswirtschaftlicher Analyse, immobilienökonomischer Analyse und Risikoanalyse verantworten das fundamentale Research bei Immobilieninvestitionen. Klare Strategie. Sauber strukturierte Prozesse. Kompetente Leute. Alle Informationen sind eingestellt. Immobilien kaufen, Cashflow erhöhen und die Performance kümmern! Bei Immobilieninvestments lassen sich Änderungen im Handlungsspielraum identifizieren, z.B. externe Effekte:

- **Veränderung des Leverage**
- **Risiken aus Währungsänderungen**
- **objektspezifische Einzelrisiken**
- **Liquiditätsumfeld**

Als Ergebnis ergeben sich individuelle Maßnahmen wie z.B. Projektentwicklung, Refurbishment, Bestandsoptimierung, Portfoliomanagement und Asset Management.

In den letzten Jahren hat sich ein Anlagenschema der Immobilieninvestoren entwickelt.

- **core**
- **value**
- **opportunity**

Analyse- und Simulationsmodelle sollten alle Investmententscheidungen begleiten. Bereits vor dem Kauf müssen die möglichen Auswirkungen auf das Portfolio unter verschiedenen Szenarien durchgespielt werden. Das darf nicht in Fundamentalismus im Sinne einer vollständigen Reproduktion der Analyseergebnisse ausarten, denn die Ergebnisse des quantitativen Researchs und die Analyseergebnisse auf Portfolioebene sollen lediglich den Entscheidungsrahmen für das Portfoliomanagement liefern. Ohne ein Netzwerk und verlässliche Partner vor Ort sind globale Investitionen in erster Linie ein zusätzliches Risiko und weniger Ergebnis einer systematischen Portfoliooptimierung.



## KLUGE + PARTNER

Basis dieses Ansatzes ist die genaue Kenntnis der Immobilienmärkte. Hierbei muss grundlegend die Differenzierung in Investmentmarkt und Vermietungsmarkt vorgenommen werden. Erfolg stellt sich ein durch eine anpassungsfähige Konzeption, diversifizierte Risiken und ein proaktiv geführtes Portfoliomanagement. Rückflüsse sind es, die die Fondsgesellschaften besonders fürchten. Nicht die Fähigkeiten der Steuerpolitik, noch die Forderungen der EU. Denn denen lässt sich auf politischer Ebene zumeist noch begegnen. Der zählbare Misstrauensantrag also, bei dem Anleger ihre Gelder aus dem Fonds zurückziehen. Einfach, weil ihnen die Performance nicht reicht. Da lässt es sich schwer gegen argumentieren.

Für die deutschen Märkte bedeutet die Zulassung von Reits einen Sprung vom verwaltungsorientierten zum gemanagten Immobilienvermögen. Unternehmen können bis zu drei Jahre lang Immobilien in einen Reit übertragen und müssen ihre Gewinne fast vollständig ausschütten. Das heißt, sie können ihr Wachstum nicht mehr aus einbehaltenen Gewinnen finanzieren, sondern lediglich über Kapitalerhöhungen und der Aufnahme von Fremdkapital. Mit dieser Kapitalmarkt-orientierung der Gesellschaften gibt es notwendigerweise auch den Zwang zu mehr Transparenz. So ist das Management gezwungen, gegenüber seinen Aktionären neue Investitionen zu rechtfertigen und zu dokumentieren. Das ist einerseits eine wirksame Maßnahme zur Steigerung der Effizienz, denn die Unternehmen können Beteiligungen eingehen oder fusionieren. Immerhin sitzen in Deutschland noch viele Unternehmen auf eigenen Immobilien. Denn anstelle der hinlänglich bekannten, breit streuenden Immobilienfonds dürfte es künftig spezialisierte Fonds geben, die nur ein Immobiliensegment abdecken. Wachstum sehen wir vor allem bei themenorientierten Fonds für institutionelle Anleger. Wenn die neuen deutschen Reits keine Wohnimmobilien umfassen, könnten Anleger diese Lücke mit derartigen Immobilienfonds abdecken.

Auch wenn über die nahe Zukunft also noch Zweifel herrschen, mittelfristig scheinen sich die Experten einig zu sein. So wird das Marktpotential für die G-Reits - deutsche Reits also - auf 57 -85 Milliarden Euro im Jahr 2010 geschätzt. Den Schwerpunkt des Reits-Marktpotenzials stellen ihrer Ansicht nach 2010 die gewerblichen Immobilien mit bis zu 30 Milliarden Euro. Wohnimmobilien würden dagegen mit einem Volumen von 4 bis 11 Milliarden Euro nur eine vergleichsweise geringe Rolle spielen. Gespeist wird die Zuversicht übrigens nicht nur von eigens gegründeten Gesellschaften - auch die Immobilien, die deutschen Unternehmen gehören, sorgen für das Schwergewicht. Alleine 13 Unternehmen im Dax verfügen nach den Berechnungen der Münchener Beratungsgesellschaft über Immobilien im Wert von mehr als 80 Milliarden Euro. Und sie sind bereit, sich davon zu trennen. Immerhin kostet der Erhalt der Liegenschaften viel Geld. Mit 5 bis 15 Prozent stellen die Erhaltungskosten dem zweitgrößten Kostenblock in Deutschlands Unternehmen. Etwa 10 Prozent des Eigenkapitals werde so gebunden.



# KLUGE + PARTNER

## Anlageentscheidung in Immobilien

- **stabile Erträge**
- **breite Diversifikation**
- **keine Korrelation zu Aktienmärkten**
- **Möglichkeit direkt/indirekt Investment**
- **Potentielle Wertseigerung**
- **Schutz vor Inflation**
- **steuerliche Gründe**

Der Staat gibt sich modern. Nicht unbedingt durch den Betonbauhausstil des Kanzleramts, sondern in seinem Finanzgebaren. Und an PPP sollen sich nun auch Ottonormalanleger beteiligen können. PPP, dieses Kürzel steht für Public Privat Partnership. Klingt kompliziert, ist aber nichts anderes als eine einfache Kooperation auf Zeit von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft. Zum Beispiel um eine Brücke zu bauen. Durch die Zusammenarbeit sollen Synergien freigesetzt werden. Und tatsächlich - es gibt Studien aus der Praxis, die belegen, dass solche Kooperationen deutlich günstiger sind als Vorhaben, die der Staat allein durchführt. "Gut 20 Prozent der Ausgaben werden dadurch eingespart", erklärt Andreas Pfnür, Professor an der Technischen Universität Darmstadt und Vorstandsmitglied des Bundesverbands PPP. Kein Wunder, dass auch Investoren auf diese Kooperation aufmerksam wurden. Geschlossene Fonds sind bereits in dieses Marktsegment vor-gestoßen. Zum Beispiel, indem sie der Gebietskörperschaft das fertiggestellte Vorhaben vermieten. Ein vergleichsweise sicheres Geschäft; immerhin steht der Staat hinter solchen Vorhaben, die Kreditsicherheit ist daher gegeben. Das Gros der privaten Anleger blieb bislang außen vor. Bislang. Denn nun will der Gesetzgeber diese Anlageform auch der breiten Öffentlichkeit per offenen Immobilienfonds zugänglich machen. So ganz einfach ist das jedoch nicht. Denn dazu muss das entsprechende Gesetz geändert werden. Das bestimmt, in welche Anlageklassen und Wertpapiere ein Fondsmanager investieren darf. Beteiligungen an PPP gehören nicht dazu. Es sind keine Anleihen, keine Aktien - und auch keine Immobilien, auch wenn sie sich mit deren Entwicklung befassen. Sondern SPV, Special Purpose Vehicle, Zweckgesellschaften. An denen könne man zwar Anteile erwerben, doch kein Eigentum an den Immobilien. Genau dieses Manko muss die Regierung nun beheben.

## Outsourcing auf externe Dienstleister

- **Marktkennntniss**
- **Kompetenz**
- **track record**
- **Netzwerk**

## Informationstechnologie

IT-Asset-Management gewinnt an Bedeutung. Geschäftsrelevante IT-Systeme müssen rund um die Uhr funktionieren, denn viele Unternehmen sind inzwischen weitgehend von IT-basierten Prozessen abhängig. Hier ist ein effizientes IT-Asset-Management (ITAM) gefragt. Ein Drittel der bisher in Großunternehmen durchgeführten ITAM-Projekte scheiterte bislang. Inzwischen haben IT-Verantwortliche die strategische Bedeutung einer umfassenden Dokumentation ihrer IT erkannt und investieren mehr in ITAM-Lösungen. Das Scheitern von IT-Asset-Management-Projekten hat den Analysten zufolge mehrere Gründe. Zum Teil waren es einmalige Aufgaben, die auch aufwendige manuelle Datensammlungen einbezogen. Diese wollten keine weiter unterhalten. Die in ITAM-Projekten notwendigen Prozess- und Organisationsänderungen wurden deshalb nicht vorgenommen. Darüber hinaus hat nicht jedes große Unternehmen eine ITAM-Lösung implementiert.

Die Analysten gehen davon aus, dass derzeit rund die Hälfte, der mehr als 4.700 Konzerne weltweit, die mehr als eine Milliarde US-Dollar im Jahr umsetzen, ITAM-Projekte durchführen. Laut Forrester Research ist das verwunderlich, denn die Unternehmens-IT macht oft 50 Prozent des Firmenwertes aus. Doch Besserung ist in Sicht, denn ITAM rückt mehr und mehr in den Fokus. Das ist unter anderem auf Compliance-Anforderungen (z.B. Sarbanes-Oxley Act), notwendige Kosteneinsparungen und einen verstärkten Fokus auf ITIL sowie Business Service Management zurückzuführen. Letzteres wird benötigt, weil zum Beispiel Management, Anteilseigner und Regulationsorganisationen eine umfassende Übersicht bezüglich der Zusammensetzung der IT benötigen. Business-Service-Management-Systeme werden von ITAM-Applikationen effektiv unterstützt. Nach Erkenntnissen der Marktforscher steigen Investitionen in ITAM-Projekte in den nächsten Jahren, weil die Verantwortlichen realisiert haben, dass eine gute Dokumentation ihrer IT, die Grundlage für das Erreichen vieler anderer Ziele ist. Ein ITAM-System bildet den gesamten Lebenszyklus von IT-Anwendungen ab, erfasst deren Konfigurationshistorie und verwaltet deren Kosten sowie die Vertragsdetails. Dazu gehört es, unter anderem Service-Level-Vereinbarungen zu verwalten, Garantiefälle und Beschwerden zu verfolgen. Außerdem wird die interne Instandhaltung und Reparaturen sowie Ersatzteil-Management inklusive Durchführung und Planung dazugerechnet. Zudem kann ITAM Funktionen wie Beschaffungs-, Kosten-, Hersteller-, Softwarelizenzen- und Vertrags-Management unterstützen. So lassen sich mit ITAM-Projekten Kosteneinsparungen realisieren, denn nicht verwendete Software und Hardware kann so identifiziert, IT-Lebenszyklen effizienter gestaltet, IT-basierte Geschäftsprozesse gestrafft und insgesamt die Transparenz erhöht werden. Es handelt sich demnach um eine strategische Applikation, die Investitionen und Engagement in punkto Re-Engineering sowohl auf Seiten der IT- als auch der Geschäftsabteilungen bedarf. Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, eine ITAM-Lösung einzuführen, muss diese auch die jeweiligen Anforderungen abdecken und in die bereits bestehende IT-Umgebung passen. Das ist von der jeweiligen Konfiguration abhängig.



# KLUGE + PARTNER

## Business Services

Unternehmen der Immobilienwirtschaft sind mit einem umfassenden Strukturwandel konfrontiert, der sie vor große Herausforderungen stellt! Demographische Entwicklung, gesetzliche Neuerungen und neue, oftmals internationale Mitbewerber verursachen großen Handlungsbedarf. Finanz- und Rechnungswesen Finanzbuchhaltung und Controlling bilden einen Schwerpunkt der kaufmännischen Abteilung eines Immobilienunternehmens. Das Berichtswesen und der Jahresabschluss schaffen Transparenz in der wirtschaftlichen Situation. Dazu zählen bedarfsgerechte Auswertungen, beispielsweise Abschreibungs-berechnungen für das bewegliche und unbewegliche Anlagevermögen. Schaffen Sie Transparenz und Kostenkontrolle in Ihren technischen Maßnahmen. Gleichgültig ob es sich dabei um Kleininstandhaltung, Modernisierung oder Neubauplanung handelt: Von der Ausschreibung über die Auftragsvergabe bis hin zur Auftragsüberwachung, Rechnungs-bearbeitung und Zahlung müssen Sie den Überblick bewahren.

Lösungen für alle immobilienwirtschaftlichen Kernprozesse. Unser Angebotsportfolio deckt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie ab. Mit langjähriger Branchenkenntnis unterstützen wir Sie bei der Optimierung Ihrer Prozesse und entwickeln mit Ihnen gemeinsam zukunftssichere Lösungen. Als Dienstleister rund um die Immobilie gewährleisten wir eine exzellente Servicequalität und höchste Zuverlässigkeit bei allen verkaufsrelevanten Prozessen. Die sorgfältige Bestandserfassung ist die Grundlage für ein optimiertes und wertorientiertes Handeln. Selbstverständlich beobachten wir den Markt und seine Entwicklungen stets aufmerksam.

**K+P** unterstützt Asset Manager dabei, ihre Infrastruktur auf die Geschäftsziele abzustimmen und hilft innovative Solutions weiter zu verbessern

**K+P** identifiziert Anlageobjekte, die am besten geeignet sind, um die Ziele des jeweiligen Immobilien Investors zu verwirklichen.

**K+P** optimiert Ihren Verwaltungsaufwand, Ihre Betriebs- und Instandhaltungskosten, sowie Ihre Kapitalkosten.

**K+P** analysieren Ihre Prozesse, Geschäftssysteme und Mietobjekte, wobei wir den Umfang auf Ihre spezielle Bedarfssituation abstimmen.



## KLUGE + PARTNER

Mit innovativen Lösungskonzepten stellen wir uns den Anforderungen in der Immobilienbetreuung. Konzentrieren Sie sich auf Ihr Kerngeschäft. Wir kümmern uns um Ihre Immobilien. Der Intermediär für Ihr Business.

**Referenzen** Immobilienwirtschaft mit der neuen Prozesskostenrechnung brachte dem Unternehmen mehr Transparenz in der Gemeinkostenrechnung. Der Kunde kann jetzt detailliert den Ressourcenverbrauch von Geschäftsprozessen analysieren und feststellen, welche Kosten von wem verursacht werden.

- **SAP IS-RE – SAP BI – SAP-Banking – Oracle**
- **Vertriebsinformationssystem Bestandscontrolling Abrechnungssysteme**
- **Onlinedatenbank Immobilienportal**
- **Liegenschaftenverwaltung Systembereitschaft als Business Services**
- **Kreditprozesse Treasury Risikomanagement Prozessoptimierung**
- **Due Diligence Umnutzungsanalyse Nutzungskonzeption Investment**

Sie möchten Ihre Immobilien und Liegenschaften künftig noch effizienter verwalten? Sie haben Interesse am direkten Erfahrungsaustausch mit Experten? Dann besuchen Sie uns. Immobilien gehören zum Wertbestand ihres Unternehmens. Kompetentes Immobilienmanagement ist ein entscheidender Beitrag zum Unternehmenserfolg. Wir begleiten Sie als Advisor bei ihren Transaktionen mit dem Ziel der nachhaltigen Wertsteigerung ihres Immobilienportfolios. Zum einen durch eine Verringerung der Leerstände, zum anderen durch Revitalisierungen, Risikomanagement und der Optimierungen im Property Management. Als Dienstleister rund um die Immobilie bieten wir eine durchgängige und professionelle Prozessstruktur und sichern Ihren hohen Qualitätsanspruch. Unsere Kunden profitieren von unserer Erfahrung und Kompetenz von Lösungskonzepten.

*vermarkten vermieten verwalten plus Consulting*

**Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:**

Bernd Kluge, K+P Consulting GmbH, 64289 Darmstadt, Bad Nauheimer Straße 4, Telefon: 06151-73475-110, Telefax: 06151-73475-500, Mobil: 0171-6442226 E-Mail: [bernd.kluge@kluge-partner.de](mailto:bernd.kluge@kluge-partner.de)