

input

Risiko: Geschäftspartner-Insolvenz

Auswege aus der Kreditklemme

Activity Management

Investmenstandort Schweiz

Körpersprache

Energiesparen



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Inhalt

Risiko: Geschäftspartner-Insolvenz Warum sind Insolvenz-Frühwarnsysteme in der Praxis oft wenig erfolgreich? 4	4
Körpersprache Ein kleiner Ratgeber für mehr Erfolg mit Körpersprache	9
Auswege aus der Kreditklemme	12
Rechte des Arbeitgebers Vom Vorstellungsgespräch bis zum Zeugnis	16
Activity Management Beendigung von Arbeitsverhältnissen	18
Absolventenportrait Thomas Wihler – Dem Wein verpflichtet	22
Investmenstandort Schweiz Ein Fels in der Brandung	24
Energiesparen Wann rechnet sich Energiesparen im Bestands-Wohnungsbau?	26
Bachelor of Arts in Real Estate Das neue Studienangebot der DIA im Bereich Real Estate	30
DIA Forschungspreis und Fachexpertisen	32



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

mit der vorliegenden Ausgabe des **input**-magazins bieten wir erneut eine bunte Palette an interessanten Themen an. Dies auch deshalb, weil **input** eine breite Leserschaft hat. Die Gesamtauflage von 11-tausend Magazinen verteilt sich im Bundesgebiet an Menschen in Wirtschaftsunternehmen, öffentlichen Verwaltungen, Dienstleistern rund um die Immobilie und Immobiliensachverständige.

Die Wissenschaft an der Seite der Akademien wissend, steht ein Statement zur Frage der Wirkung der Kreditklemme am Anfang unserer Beiträge. Prof. Dr. Heinz Rehkugler befasst sich intensiv mit dieser Thematik und analysiert genau.

Im gleichen Kontext steht der Bericht zum Risiko der Geschäftspartner-Insolvenz. Hier will der Autor vor allem sensibilisieren um prophylaktische Tips zu geben.

Immer und überall steht der Mensch im Fokus des Handelns. Prüfen sie selbst, wie sie auf Andere wirken. Der Beitrag zur Körpersprache hilft dabei.

Activity Management ist die moderne Begrifflichkeit für Formen des Zeitmanagement. Viele suchen nach Hilfestellungen, die den Tagesablauf straffen und erleichtern.

Wie kann ein Beschäftigungsverhältnis rechtzeitig und richtig gestaltet werden? Wer ist Handelnder? Fachanwalt Dr. Markus Klimsch gibt Antworten.

Immer wieder bestätigt die VWA: Die Kombination macht's: Ein ausgewiesener Weinfachmann erreicht mit dem Studium zum Betriebswirt (VWA) eine ausgezeichnete Position. Der Geschäftsführer der Wasenweiler Winzer e.G. berichtet im Interview.

Die Schweiz, als grenznaher Partner bietet unterschiedliche Möglichkeiten des Immobilieninvestments. Der Schweizer Rechtsanwalt Dr. Peter Burkhalter gibt im Rahmen der Freiburger Immobilientage einen interessanten Überblick.

Das große und breite Thema Energiesparen beschäftigt geschäftlich und privat. Hier ein weiterer Beitrag zur Frage des wirtschaftlichen Planens.

Am 05./06. November fanden die 16. Freiburger Immobilientage unter Federführung des Absolventenkreises der Freunde der Freiburger Immobilienwirte (ffi) statt. Knapp 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der Immobilien- und Sachverständigenbranche trafen sich in Freiburg um neueste Entwicklungen zu diskutieren. Informationen und Networking standen im Fokus der Veranstaltung, die wieder ein voller Erfolg war. Einen ausführlichen Bericht und Bilder finden sie unter www.ffi-freiburg.de.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser von **input** sind die Informationen zu laufenden und neuen Seminar- und Studienprogrammen bekannt. VWA und DIA stellen sich als ihre persönlichen Bildungspartner den Herausforderungen des Marktes. Wir haben immer ein Angebot das ihnen hilft, sich auf die neuen Situationen und Herausforderungen im Beruf vorzubereiten. Fragen sie uns, wir beraten sie gerne und individuell.

Ihr Peter Graf
Geschäftsführer VWA und DIA

Impressum

Herausgeber:
Peter Graf
VWA Freiburg
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Telefon: 0761 / 3 86 73 - 0
Telefax: 0761 / 3 86 73 - 33
www.vwa-freiburg.de

Redaktion:
VWA Freiburg
Seiler + Kunz
Weißerlenstraße 3
79108 Freiburg
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Produktion:
Verlag Areal
Weißerlenstraße 3
79108 Freiburg
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Bilder:
Verlag Areal
Autoren

ISSN 1433-2019



Geschäftspartner- Insolvenz

Warum sind Insolvenz-Frühwarnsysteme in der Praxis oft wenig erfolgreich? Welche Handlungsempfehlungen gibt es?

Arcandor, Escada, Hertie, Quelle, Pfaff, Rosenthal, Schießler, Märklin -, was sich wie ein Auszug aus dem „Who is Who der deutschen Wirtschaft“ liest, ist tatsächlich ein aktueller Ausschnitt aus der Liste der Insolvenzunternahmen. Wie die Creditreform e. V., Neuss berichtet, mussten allein im ersten Halbjahr 2009 rund 16.650 Unternehmen in Deutschland Insolvenz anmelden (1. Halbjahr 2008: 14.570).

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden beliefen sich die voraussichtlichen volkswirtschaftlichen Schäden durch Insolvenzen (Unternehmens- u. Verbraucherinsolvenzen) im ersten Halbjahr 2009 auf etwa 24,4 Mrd. Euro, verglichen mit 14,7 Mrd. Euro im Vorjahreszeitraum. Besonders dynamisch entwickelten sich die Insolvenzen im Verarbeitenden Gewerbe (speziell: Recyclingunternehmen, Textilveredler, Spielwarenproduzenten) mit einem Plus von 31,4% gegenüber dem Vorjahr und im Dienstleistungsbereich (vor allem: Bars, Call Center, Kurierdienste) mit einem Zuwachs von 16,6%. Wie die obige Aufzählung zeigt, sind selbst Traditionsunternehmen nicht vor einer Insolvenz gefeit.

Die Insolvenz von - vermeintlich stabilen - Geschäftspartnern kann auch das eigene Unternehmen mit in den Abgrund reißen. Deshalb sind viele Unternehmen derzeit dabei, das eigene Risikomanagement auf das Problemfeld „Geschäftspartner-Insolvenz“ auszuweiten. Dies ist nur wesentlich leichter gesagt als getan. Gerade in letzter Zeit haben viele Frühwarnsysteme grandios versagt. Unternehmen wähten sich

in falscher Sicherheit. Wo liegen die Probleme? Welche Handlungsempfehlungen gibt es?

Fehler und Versäumnisse

Die Einschätzung des Risikos einer Geschäftspartner-Insolvenz erfolgt idealtypisch in einem (zirkulären) Prozess, in dem mehrere Stufen - immer wieder - durchlaufen werden (vgl. Abb. 1).

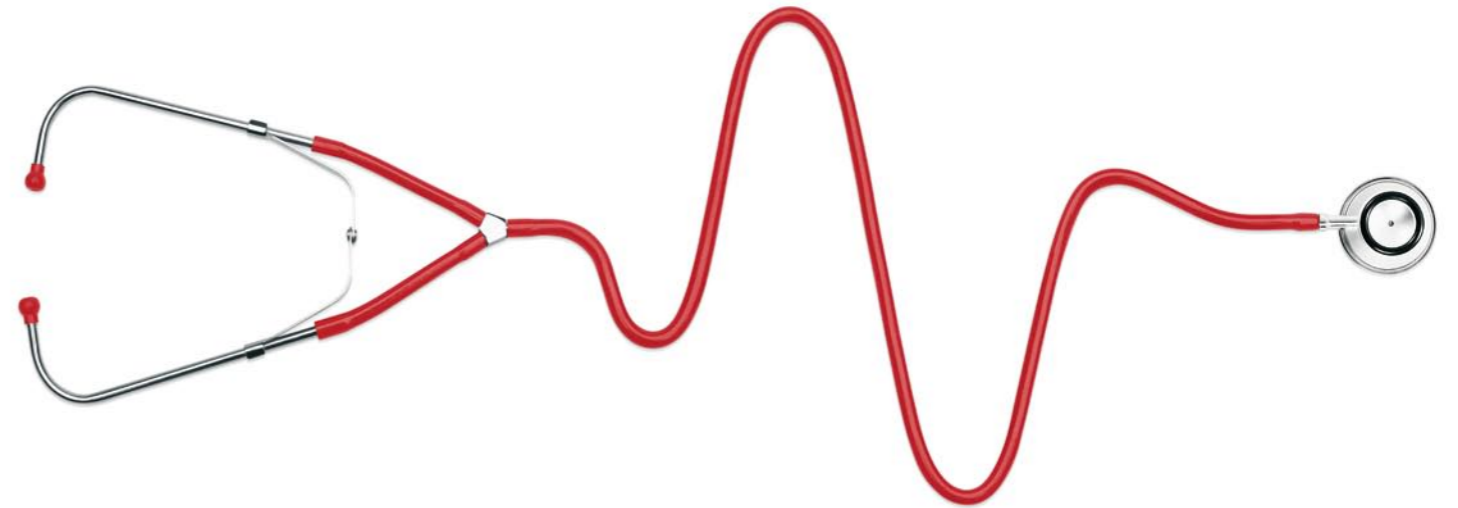
In jeder dieser Stufen können Fehler und Versäumnisse auftreten, so dass die wirtschaftliche Stabilität des Geschäftspartners falsch eingeschätzt wird. Vorliegender Beitrag beschäftigt sich mit den Phasen I und II. Zunächst müssen Daten über den Geschäftspartner und die relevanten Rahmenbedingungen beschafft werden. Was die Art der zu erhebenden Daten anbelangt, werden in der Literatur einige Checklisten vorgeschlagen.

Auch Industrie- und Handelskammern bieten einschlägiges Informationsmaterial an. Es besteht weitgehender Konsens, dass die Insolvenzfürerkennung bei Geschäftspartnern eine Gesamtschau unterschiedlicher Themenbereiche erfordert. Entsprechend fragen die Checklisten auch unterschiedliche Risikofelder ab. Meist wird dabei zwischen unternehmensinternen und -externen Prüfbereichen unterschieden. Sie reichen von Entwicklungen im Personalbereich (z.B. Entlassungen), Produktveränderungen (z.B. Qualitätserosion), neuem Finanz- und Zahlungsverhalten (z.B. Stundungsbitte) und Managementaspekten (z.B. Gesellschafterwechsel) bishin zur Analyse von Branchenrisiken und der Konjunkturlage. Die Daten, mit denen die Checklisten „gefüttert“ werden, müssen im Vorfeld der Analyse auf Korrektheit und Vollständigkeit geprüft werden. Da die Daten im eigenen Unternehmen meist in unterschiedlichen

Bereichen generiert werden, müssen sie zur Auswertung zusammengefügt werden. Ziel ist es, aus dem anfangs noch unstrukturierten „Datenhaufen“ ein aussagekräftiges Informationsbild über die wirtschaftliche Lage des Geschäftspartners freizulegen. So wie die ursprünglichen Daten fehlerhaft, geschönt und/oder unvollständig sein können, so kann auch die anschließende Dateninterpretation verzerrt sein. Es gibt einige Argumente, die dafür sprechen, dass bei der Dateninterpretation nicht nur hin und wieder einmal ein kleiner Fehler passiert, sondern dass vielmehr die Gefahr systematischer Verzerrungen besteht. Es gibt neue Forschungsergebnisse aus den Bereichen der Psychologie, der Neurowissenschaften sowie der Glücksforschung, die zumindest einige Teilerklärungen für solche Verzerrungen bieten. Die traditionelle Denkfigur des rational entscheidenden Homo Oeconomicus erhält dadurch deutlich neue Impulse. Viele Unternehmen werden von Geschäftspartner-Insolvenzen überrascht, weil eine sachliche und unvoreingenommene Analyse der Fakten unterbleibt oder aber laut schrillende Alarmglocken nicht wahrgenommen werden. Diese Defizite sind aber keineswegs immer auf Schlamperei oder Unfähigkeit in den Unternehmen zurückzuführen. Meist gibt es tieferliegende Ursachen. Nicht nur die Geschäftspartner, sondern auch das eigene Unternehmen ist oft Teil des Problems.

Herdverhalten

Es liegt in der Natur der Sache, dass kein Geschäftspartner gerne über eigene finanzielle Schwierigkeiten spricht. Daher dürfte es eher die Ausnahme sein, wenn ein Unternehmen, das in finanzielle Schieflage geraten ist, seine Geschäftspartner davon frühzeitig und offen infor-



miert. Das Problem liegt aber nicht immer daran, dass der betroffene Unternehmer oder Manager nicht informieren will; oft wird die eigene Situation einfach nicht

senschaftlern um Giacomo Rizzolatti un- längst (zufällig) herausgefunden hat, sind dafür sogenannte „Spiegelneuronen“ verantwortlich. Das sind Nervenzellen im

kollektiv ihre eigenen Problemlösungsfähigkeiten überschätzen. Selbst in prekärer Lage wird dann nichts getan, ganz einfach weil die anderen - in ähnlich komplizierter Situation - ebenfalls nichts tun.

Glücklich in die Pleite

Ein weiterer Grund für die Wirklichkeitsverdrängung mag in der Motivationsstruktur vieler Unternehmer bzw. Manager liegen. Der Harvard-Ökonom Joseph A. Schumpeter (1883-1950) beschreibt den Unternehmer als einen Pionier, einen Macher, besessen von der Idee Neues am Markt durchzusetzen und getrieben von „sportlichem Ehrgeiz“. Diese Eigenschaften sind wichtig um ein Unternehmen voranzubringen. Sie können aber auch zur ernststen Gefahr werden: Nämlich dann, wenn die Unternehmensführung einer Machbarkeitsillusion unterliegt und nicht erkennt, wann die Situation außer Kontrolle gerät. Mihaly Csikszentmihalyi, Professor für Unternehmensführung (Claremont Graduate University, Kalifornien) weist darauf hin, dass je mehr eine Tätigkeit von der Struktur her einem Spiel ähnelt mit den Attributen: Vielfalt, angemessene, flexible Herausforderungen, deutliche Ziele und unmittelbare Rückmeldung, desto erfreulicher wird sie für den, der sie ausübt. Dies trifft auch für unternehmerisches Handeln zu. Bei spielähnlichen Tätigkeiten fühlt man sich nach Csikszentmihalyi „in Kontrolle der eigenen Handlungen“, als „Herr des Schicksals“. Man spürt ein Gefühl von tiefer Freude, das lange anhält und zum Maßstab dafür wird, wie das Leben aussehen sollte. Dass unternehmerische Macher dieses Gefühl nicht missen wollen, scheint plausibel. Ähnliche Gedanken finden sich beim amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow (1908-1970). Seine berühmte Bedürfnis-Pyramide bringt zum Ausdruck, dass die menschlichen Bedürfnisse hierar-

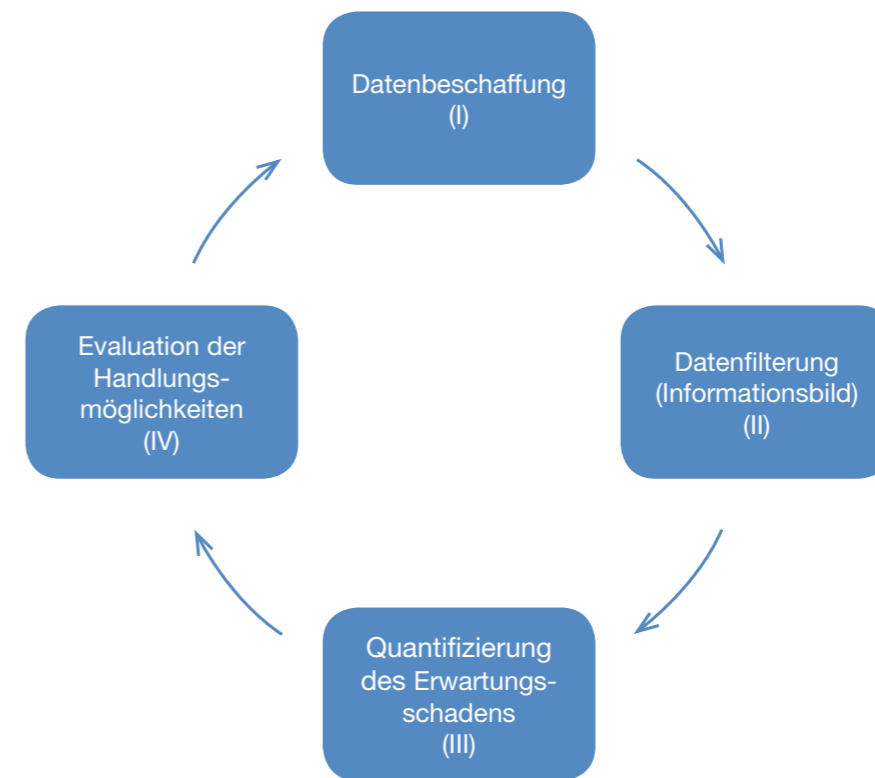


Abb.1: Prozess zur Früherkennung und zum Management von Geschäftspartner-Insolvenzen, Eigenentwurf.

realitätsgerecht eingeschätzt. Ein erster Grund dafür könnte die Anwendung eines simplen Verfahrens zur Risikoeinschätzung sein, das sich in der Evolution weitgehend durchgesetzt hat: Das „Herdverhalten“. Aus der Tierwelt ist bekannt: Wenn viele Antilopen hektisch auseinander rennen, ist es sehr wahrscheinlich, dass sich irgendwo ein Löwe befindet. Für die einzelne Antilope ist es eine überlebensfördernde Strategie, ebenfalls wegzurennen. Wie eine Gruppe von italienischen Neurowis-

Gehirn, die reagieren, wenn bestimmte Handlungen bei anderen Individuen beobachtet werden. Spiegelneuronen sind dafür verantwortlich, dass man Bewegungen und Handlungen anderer – ohne lange zu überlegen – nachvollzieht; ob am „Wühltisch“ im Kaufhaus, durch Mundbewegungen beim Füttern eines Babys oder bei La-Ola-Wellen im Sportstadion etc. Dies kann aber auch zum Verhängnis werden, nämlich dann, wenn andere Individuen Risiken unterschätzen und/oder



chisch geordnet sind: Ausgehend von existenziellen Bedürfnissen (z.B. dem Wunsch nach Nahrung, Schlaf etc.) führt die Bedürfnishierarchie über Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Vorsorge, Angstfreiheit etc.), soziale Bedürfnisse (z.B. Freundschaft, Liebe etc.) und Ego-Bedürfnisse (z.B. Wertschätzung), bis hin zur höchsten Stufe, der Selbstverwirklichung. Sie wird als die Chance verstanden, sein eigenes Potenzial zu entfalten, sich weiterzuentwickeln. Auch Csikszentmihalyi betont, dass Glück insbesondere dann empfunden wird, wenn die Komplexität der Aufgabe steigt und die eigenen Potenziale ausgeschöpft werden. Vor diesem Hintergrund wird das Paradoxon verständlich, warum viele Unternehmenslenker auch in aussichtloser Lage weitermachen: Sie streben nach Selbstverwirklichung und empfinden dabei „Glück“. Dazu passen auch die Forschungsergebnisse von Winkelmann und Winkelmann. Sie weisen anhand deutscher Daten (1984-1989) nach, dass die Kompensation, die einen Mann (Frau) für die nicht-finanziellen Kosten des Jobverlustes entschädigen würde, rund 277% (80%) des Einkommens ausmacht. Das Geld ist bei Männern demnach nicht das Wichtigste bei der Arbeit. Hinzu kommt, dass ein Jobverlust nach ein oder zwei Jahren noch genauso schmerzt, wie am Anfang. Die Furcht vor Aufgabenverlust und dem Platzen der unternehmerischen Träume können also dazu beitragen, dass eine Schiefelage des Unternehmens von der Geschäftsleitung lange Zeit verdrängt wird.

Aura der Unfehlbarkeit

Auf ein weiteres Problem weist Rosabeth Moss Kanter (Harvard Business School, Boston) hin: Viele Manager wollen die Aura der „Unfehlbarkeit“ auch in einer Unternehmenskrise aufrecht erhalten und bringen so ihr Unternehmen in ernste Gefahr. Selbst

wenn die Daten gegen sie sprechen, nehmen sie die Fakten nicht zur Kenntnis. Denn die Fakten widersprechen ihrem Selbstbildnis vom unfehlbaren Manager. Der Satz „Ich habe mich geirrt“, ist der schwierigste und zugleich der wichtigste, den Manager lernen sollten. Fehler zugeben zu können schafft Vertrauen und Vertrauen ist notwendig, wenn man dem Unternehmen eine neue Richtung geben möchte. Besonders schlimm ist, dass manche einen Fehler einfach nicht zugeben können, auch wenn sie eine – oder mehrere – Chancen bekommen, ihren Fehler zu korrigieren. Handreichungen nach dem Motto: „Wir können die Unternehmenszahlen ja nochmals mit spitzem Bleistift durchrechnen und dann nach der besten Lösung suchen...“, werden oft rundweg ausgeschlagen. Im Gegenteil: Wiederholt schlechte Fakten führen bisweilen zu einer Art „Jetzt-erst-recht-Effekt“. Umso mehr sich die Firmendaten verschlechtern, umso mehr beharren manche Unternehmenslenker auf der Richtigkeit ihres Standpunktes. Sie klammern sich an ihr Selbstbildnis vom unfehlbaren Steuermann durch raue See und ziehen sich in sich zurück. Besonders vertrackt wird die Situation, wenn Manager ihre Macht nutzen, um Kritik und schlechte Nachrichten zu unterdrücken. In diesem Fall brauchen sie gar keine Fehler mehr einzugestehen, weil die Mitarbeiter – aus Angst in Ungnade zu fallen oder aus Angst vor dem Jähzorn des Chefs – Managementfehler vertuschen. Repressionen werden so zum Instrument des Managers, sich von schlechten Nachrichten – die eigentlich wichtige Steuerungsinformationen enthalten – abzuschotten.

Wie erkennt man als externer Geschäftspartner, ob man es mit einem solchen „Betonkopf“ zu tun hat, der eher Pleite gehen würde, als Fehlentscheidungen zu revi-

dieren? Hier gilt es genau zu beobachten: „Die besten Führungskräfte begegnen dem Risiko, falsch zu liegen, indem sie sich mit Menschen umgeben, die klüger sind als sie selbst – zumindest in einigen Bereichen. Sie fördern Diskussionen, gewichten die Fakten, hören auf Argumente und entscheiden dann besser informiert“. Unsichere Chefs hingegen umgeben hingegen sich mit duckmäuserischen Jasagern. Eventuell aufkeimende Diskussionen werden bereits im Keim erstickt; wenn notwendig werden an „Querulanten“ (überzogene) Exempel statuiert (z.B. Entlassung). Es wird „mit Kanonen auf Spatzen geschossen“. Wenn dies der Fall ist und die Mitarbeiter den Chef ständig mit „Good News“ einlullen, dann besteht die Gefahr, dass die Partnerfirma eine Verschlechterung der Wirtschaftslage nicht übersteht.

Datenbild und Risikokultur

Zu jedem Zeitpunkt laufen an unzähligen Stellen im Unternehmen Informationen über Geschäftspartner auf. So weiß vielleicht ein Vertriebsmitarbeiter seit dem letzten Kundenbesuch von wichtigen Neuigkeiten; ähnlich werden in der Debitorenbuchhaltung Zahlungsverzögerungen von Geschäftspartnern registriert; zur gleichen Zeit wird eventuell von einer Partnerfirma ein Stundungsgesuch an die kaufmännische Leitung herangetragen oder Sonderkonditionen vereinbart etc. Damit aus den unternehmensweit verstreuten Daten ein Bild wird, müssen die Daten integriert werden. Mittels moderner Informationstechnologie ist dieses Problem lösbar. Data-Warehousing-Konzepte ermöglichen es, interne Daten unterschiedlichster Unternehmensbereiche mit externen Datenquellen zu verknüpfen. Hierfür werden die Dateien nach einheitlichen Strukturierungsschemata aufbereitet und für den Abruf

durch verschiedenste Softwareprogramme in gesonderten Datenbanken abgelegt. Da die Güte der Ergebnisse sowohl von der Datenqualität als auch von der Kreativität der Datenauswertung abhängt, spielt der Faktor Mensch die entscheidende Rolle. Kreativität und Mitarbeitermotivation lassen sich nicht verordnen. Darum hat die Schaffung einer unternehmensweiten Risikokultur bei der Insolvenz-Früherkennung höchste Bedeutung. Eine (funktionierende) Risikokultur muss sich aus den Unternehmenszielen ableiten und von der Unternehmensspitze getragen und vorgelebt werden (Spiegelneuronen!). Ferner muss sie auf einfachen und allgemein akzeptierten Strukturen beruhen. Sie kann helfen, Insolvenz-Früherwarnsysteme „schlank“ zu halten und unnötige Bürokratie zu vermeiden. Wichtig ist jedoch die Flankierung durch entsprechende Anreize. Will man den Blick der Mitarbeiter für Insolvenzgefahren bei Partnern schärfen, dann sollte der Überbringer schlechter Nachrichten ähnlich behandelt werden, wie der Überbringer guter. Damit auch Probleme aus dem eigenen Arbeitsbereich gemeldet werden, sollte das Unternehmen dem Mitarbeiter einen Neuanfang erleichtern, falls sein Projekt gestoppt werden muss.

Informationen teilen

Im Zusammenhang mit der unternehmensweiten Informationsversorgung ist zu beachten, dass Manager – verglichen mit ihren Mitarbeitern – grundsätzlich ein Informationsprivileg genießen. Firmenintern haben Manager formellen und leichten Zugang zu Informationen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass Informationen, die zur Führungsebene vordringen, meist durch die Interessen jedes Einzelnen gefärbt sind, da die Unternehmensleitung großen Einfluss auf die persönliche Karriere hat. Um dieses Problem zu entschärfen schlagen Michael Porter und

Kollegen vor, regelmäßige Gespräche mit Mitarbeitern aus verschiedenen Ebenen und aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens zu institutionalisieren (z.B. gemeinsames wöchentliches Mittagessen). Äußerst erhellend kann der Kontakt mit Mitarbeitern an vorderster Front sein. Auch wenn die mittlere Führungsebene diesen Ansatz meist nicht besonders begrüßt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Offenheit der Untergebenen später keine negativen Konsequenzen für sie hat.

Firmenextern unterhalten Topmanager meist ein weit gespanntes Netz von persönlichen Kontakten; oft zu Kollegen, die selbst das Nervenzentrum ihrer Organisation sind. Aufgrund guter interner und externer Informationen sind Manager insgesamt meist besser informiert, als irgendjemand sonst im Unternehmen. Damit die Untergebenen des Managers, die Qualität ihrer Entscheidungen verbessern können, muss er Wege finden, seine Informationen zu teilen. Hierzu können beispielsweise regelmäßige Lagebesprechungen mit den wichtigsten Mitarbeitern (z.B. wöchentliches Jourfix) oder Aufzeichnungen in einem Intranet-Tagebuch für einen kleinen Kreis dienen. Trotz seines weit verzweigten Informationsgeflechts hat der Manager an der Firmenspitze meist ein Informationsverarbeitungsproblem. Das hat damit zu tun, dass er im Tagesablauf auf unterschiedlichste Probleme möglichst schnell reagieren muss; mit der Gefahr, dass auf jedes Problem gleichsam unmittelbar eine Handlung erfolgt. Der permanente Zeit- und Handlungsdruck führt dazu, dass sich die greifbaren Einzelinformationen des Managers nie zu einem umfassenden Weltbild verdichten. Das modellhafte Weltbild des Managers bleibt so äußerst bruchstückhaft. Hier bietet sich die Unterstützung durch Modelle und Methoden seitens der Analytiker an. Die

besten Modelle könnten ausgesucht und deren Ergebnisse genauer studiert werden. Die enge Zusammenarbeit zwischen Manager und Spezialist bietet Vorteile: Manager verfügen über Macht und Informationen, Experten über Zeit und fundiertes Methodenwissen. Eine effektive Arbeitsbeziehung zwischen beiden entsteht, wenn der Manager seine Informationen teilt und der Spezialist die Ergebnisse seiner Analysen zeitnah und leicht verständlich präsentiert. Eine solche Zusammenarbeit zahlt sich bei der Insolvenzfrüherkennung schnell aus.

Trügerische Bauchentscheidung

Schlägt das Insolvenzfrüherwarnsystem an, muss der zuständige Entscheider informiert werden. Das klassische Entscheidungsmodell verlangt erstens Ziele zu setzen, zweitens die Bestandsaufnahme aller Handlungsalternativen und drittens die Beurteilung der Alternativen anhand der Ziele. Da Führungspersönlichkeiten in der Praxis meist enormem Zeitdruck unterliegen, treffen sie oft „Bauchentscheidungen“.





Das muss nicht schlecht sein, denn die Intuition erweist sich in der Regel als schnell und effektiv. Neurowissenschaftler haben herausgefunden, dass bei „Bauchentscheidungen“ unbewusst ein zweistufiger Prozess von Mustererkennung und emotionaler Etikettierung abläuft. Bei der Mustererkennung werden Informationen aus 30 verschiedenen Hirnarealen zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Frühere Erfahrungen und (Vor)urteile helfen dabei, neue Situationen blitzschnell einzuschätzen. So benötigen etwa Schachmeister aufgrund ihrer Spielroutine nur rund sechs Sekunden um die Spielsituation zu beurteilen und einen klugen Zug zu wählen. Mustererkennungsprozesse laufen zwar sehr schnell ab, können allerdings auch fehlerhaft sein. So sind Erinnerungen oft gefärbt: Negatives wird im Laufe der Zeit verdrängt, Positives immer besser. Außerdem können Analogieschlüsse in die Irre führen, wenn Übereinstimmungen nur oberflächlich sind, in wesentlichen Punkten jedoch nicht bestehen. Bei der emotionalen Etikettierung verknüpft das Gehirn Erfahrungswissen mit Emotionen und entscheidet wie es reagieren soll: Gleich oder später, mit Angriff oder Flucht. So kann es beispielsweise sein, dass eine Konsumentin die Autoreifen nicht bei einem ortsansässigen Reifenhändler kauft, nur weil sich die Kinder beider nicht vertragen. Der Psychologe Gary Klein konnte zeigen, dass es Menschen besonders schwer fällt, die erste Einschätzung einer Situation zu re-

vidieren. Bei der Beurteilung des Insolvenzrisikos von Geschäftspartnern kann das zu fatalen Fehleinschätzungen führen, für den Fall, dass bislang nur gute Erfahrungen mit einer Partnerfirma gemacht wurden und diese Einschätzung einfach in die Zukunft fortgeschrieben wird. Zur Verbesserung der Entscheidungsqualität schlagen Andrew Campbell und Kollegen vor, auf drei Alarmsignale zu achten: Erstens können unangebrachte Eigeninteressen dazu führen, dass Menschen nur die Muster erkennen, die sie erkennen möchten. Nach Untersuchungen von Dan Lovallo und Daniel Kahneman (Wirtschaftsnobelpreis 2002) besteht die Tendenz, dass neue Projekte - an denen auch Partnerfirmen beteiligt sein können - überzogen optimistisch eingeschätzt werden. Dieser Überoptimismus könnte blind machen gegenüber wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Partnerfirmen. Zweitens könnten persönliche Bindungen (Sympathien) die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Partners verzerren. In beiden Fällen kann es helfen, eine Außenperspektive einzunehmen. Hierbei wird das Insolvenzrisiko des Geschäftspartners vor dem Hintergrund branchenüblicher Vergleichszahlen beurteilt. Dazu wird eine grobe statistische Verteilung der Brancheninsolvenzen erstellt und der vorliegende Fall in die Verteilung eingeordnet. Auf dieser Basis erfolgt eine Insolvenzprognose. Drittens können auch irreführende Erinnerungen zu Fehlschlüssen führen. Als Problemlösung

bietet es sich an, im konkreten Fall zu fragen: Was ist neu, wo liegen die Ungewissheiten, könnten Eigeninteressen oder persönliche Sympathien das Erinnerungsvermögen beeinflussen?

Zu guter Letzt sei darauf hingewiesen, dass Frühwarnsysteme selbst Probleme schaffen können. Frühwarnsysteme sind Verfahren, die Vertrauen bilden. Leider werden sie mitunter als Legitimation für (eigeninteressierte) Handlungen herangezogen und/oder zur Abgabe von Verantwortung missbraucht. Tatsächlich dienen die Systeme der Entscheidungsvorbereitung; sie stellen jedoch nicht die Entscheidung selbst dar. Ebenso wenig können sie eigenes Nachdenken ersparen. Darum müssen im Unternehmen die Annahmen und Grenzen der Insolvenzfrüherkennung bekannt sein. Die Insolvenz-Früherkennung ist ein permanenter Auftrag und sollte in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) weiterentwickelt werden. Da kein System perfekt ist, werden Unternehmen von Zeit zu Zeit von Geschäftspartnerinsolvenzen getroffen. Unternehmer tragen Risiko. Wie Walter Scheel (Bundespräsident 1974-79) ausführte geschieht „nichts ... ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht nichts“. Immerhin können Frühwarnsysteme die Unternehmen in die Lage versetzen, verantwortungsvoll Risiken einzugehen.

Literatur erhalten Sie unter:
vdh.consulting.de

Autor: Dipl.-Volkw. Klaus J. vor der Horst, Buchenbach

Pr Klaus J. vor der Horst ist Jahrgang 1966. Studium der Sozialpsychologie in Konstanz und der Volkswirtschaftslehre in Konstanz und Freiburg i. Br. Arbeitsaufenthalte bei der Deutschen Bank AG und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Finanzwissenschaft und Monetäre Ökonomie bei Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann Franke (Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.). Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma im Bereich Business Intelligence. Selbständiger Wirtschaftsdozent und Lehrbeauftragter für Volkswirtschaftslehre an Hochschulen und im Bereich der hochschulnahen Erwachsenenbildung.



Körpersprache

Ein kleiner Ratgeber für mehr Erfolg mit Körpersprache

Sie können nur erfolgreich sein, wenn Sie sich auch nonverbal erfolgreich ausdrücken können! Der Mensch hinterlässt permanent einen ersten Eindruck. Unzählige wissenschaftliche Studien belegen, dass die Wahrnehmung zu 93% aus Kleidung und Körpersprache und nur zu 7% aus dem Inhaltlichen besteht. Diese Erkenntnis gibt dem ach so beliebten Satz „ich schaue nur auf die inneren Werte“ den letzten Todesstoß.

Sind wir Menschen tatsächlich so oberflächlich? Das hat nichts mit Oberflächlichkeit zu tun. Hier handelt es sich um einen reinen Überlebensinstinkt. Wir müssen innerhalb kürzester Zeit erkennen, ob vor uns „ein Freund oder ein Feind“ steht. Ursprünglich war diese Wahrnehmung sogar lebensnotwendig, um bei Gefahr rechtzeitig flüchten oder gegebenenfalls auch angreifen zu können.

Der erste Eindruck dauert maximal drei Sekunden. Manche Wissenschaftler behaupten sogar, dass sich der erste Eindruck unter einer Sekunde abspielt (250 Millisekunden). Eines geht aus diesen Zeitangaben klar hervor: in solch kurzer Zeit muss der erste Eindruck absolut positiv ausfallen, denn Zeit zum Korrigieren des ersten Eindrucks haben wir nicht. Der gängige Satz: „der erste Eindruck bekommt keine zweite Chance“ gewinnt mit dieser Tatsache noch mehr an Wertigkeit. Ich möchte den Satz noch erweitern mit den Worten: „...und der Letzte ist der Bleibende!“

Was genau nehmen wir also auf, wenn wir unser Gegenüber zu 93% über die Kleidung und seine Körpersprache wahrnehmen?

Wir nehmen wahr: den Blickkontakt, den Händedruck, die Distanz, die Körperhaltung, die Gestik, die Mimik, die Kleidung, Accessoires, die Frisur, Gerüche und nicht zu unterschätzen ist die Stimme.

So lässt sich sehr leicht erklären, was uns allen als „Phänomen“ bekannt ist, nämlich die Situation, in der sich uns jemand mit Händedruck vorstellt und wir uns sogleich ärgern und gleichzeitig wundern: „Wie heißt er noch mal? Gerade hat er doch seinen Namen ausgesprochen!“ Unser Gehirn ist nun mal zu über 90% damit beschäftigt, das Wahrgenommene innerhalb kürzester Zeit aufzunehmen und zuzuordnen. Für das inhaltlich Gesagte ist kaum „Platz“ bei der Aufnahmefähigkeit.

Eine schlechte und eine gute Nachricht: die Schlechte zuerst: bekannt ist, dass dieser erste Eindruck keine zweite Chance bekommt und nun kommt hinzu, dass der erste Eindruck sehr lange anhält, nämlich über sieben Jahre! Fatal also, wenn wir den ersten Eindruck in den Sand setzen!

Nun die gute Nachricht: jede einzelne Eigenschaft, die wahrgenommen wird, kann von uns vorher überprüft und auf Wunsch auch korrigiert werden.

Fangen wir beim **Blickkontakt** an. In unserer Kultur ist der Blickkontakt essentiell. Jemandem, der kein Blickkontakt halten kann, werden schnell Charaktereigenschaften wie Unsicherheit und Schüchternheit zugesprochen. Im Geschäftsleben sehr ungünstige Eigenschaften, die an einem haften bleiben. Wann empfinden wir den Blickkontakt unseres Gegenübers als angenehm? Wenn Sie nicht nur die Pupillen fixieren, sondern die gesamte Augenpartie betrachten, wird ihr Blick-



kontakt als angenehm wahrgenommen. Betrachten Sie während dem Gespräch die Augenbrauen, die Wimpern - also den Bereich, den eine Sonnenbrille verdecken würde. Wenn Sie bei einer Person mal Mühe haben sollten, in die Augen zu schauen (z. B. wenn jemand schielt), gibt es einen hilfreichen Trick: Fixieren Sie den Punkt zwischen den Augen direkt am Ansatz der Nasenwurzel, so wird Ihr Gegenüber nicht merken, wenn Sie ihm nicht in die Augen blicken.

Der **Händedruck** wird bei uns als angenehm empfunden, wenn er kurz und bestimmt ist. Ein zu langes Händeschütteln empfinden wir als aufdringlich. Wenn gar die andere Hand noch zusätzlich aufgelegt wird, steigert dies das Gefühl der Aufdringlichkeit. Oft als väterliche Geste

gut geredet, zeigt eine aufgelegte Hand beim Händeschütteln ganz deutlich, wer sich als „ranghöher“ in der Zweierkonstellation sieht. Die Ranghöhe liegt vielleicht darin, wer die meiste Lebenserfahrung besitzt. Sehr deutlich wird die Ranghöhe, wenn wir uns versuchen vorzustellen, die Rollen zu vertauschen: würden wir es wagen, unserem Chef beim Händeschütteln die zweite Hand aufzulegen?

Gerade beim Händeschütteln spielt die **Distanz** eine nicht zu unterschätzende Rolle. Wir halten unbewusst stets eine gewisse Distanz zu unserem Gegenüber. Diese Distanz ist unsere Intimsphäre. Sie wird in unseren Breitengraden eine Armlänge betragen. Kulturell gibt es hier große Unterschiede, was schnell zu Missverständnissen führen kann.

Ein selbstsicheres Auftreten erreichen wir mit einer aufrechten **Haltung**. Dabei ziehen wir die Schultern leicht nach hinten, lassen die Brust nicht einfallen und halten den Kopf gerade. Vorsicht! Der Kopf darf nicht zu sehr nach oben gehoben werden, da schnell der Eindruck von Überheblichkeit entstehen kann.

Alle **Gestiken**, die den Körper nicht verdecken, werden als offen und selbstbewusst wahrgenommen. Die Arme eng am Körper angelegt erwecken den Eindruck von Unsicherheit, Beschränktheit und Angst.

Eine überzeugende **Mimik** erreichen Sie mit einem aufrichtigen Lächeln. Wir spüren sofort, wenn ein Lächeln aufgesetzt ist. Das uns bekannte „Leuchten in den

Augen“ bleibt dabei nämlich aus. Ein kleiner Trick, den Sie noch auf dem Weg zum Kunden einsetzen können, hebt in kürzester Zeit Ihre Stimmung und Sie kommen beim Kunden strahlend an: nehmen Sie einen Stift ca. drei Minuten lang quer zwischen die Zähne. Die Lippen dürfen dabei den Stift nicht berühren. Drei Minuten halten Sie so den Stift im Mund. Sie bewegen dabei dieselben Muskeln, die Sie auch beim Lachen einsetzen. Das Gehirn belohnt mit einer Extraportion Serotonin (Glückshormon).

Kleidung: Egal in welcher Branche Sie tätig sind, gibt es einige Grundregeln des Dresscode, welche Ihnen die Sicherheit geben wird, richtig gekleidet zu sein. Bei der Farbwahl bleiben Sie im Idealfall bei maximal drei Farben und zwei Musterungen. Alles weitere kann von Ihrer Person ablenken und ist somit ungünstig für Ihre Erscheinung. Dasselbe gilt für Ihre **Accessoires**: Empfohlen werden maximal sieben Schmuckstücke an Ihrem Outfit. Hier zählt jeder Manschettenknopf und jeder Ohrring einzeln.

Auch bei Ihrer **Frisur** sollten Sie darauf achten, dass Ihr Gesicht und vor allem die Augen nicht verdeckt sind. Der Nacken muss bei einer Kurzhaarfrisur nachgeschritten werden, damit der Eindruck eines gepflegten Äußeren nicht getrübt ist. Für die Herren noch der Hinweis, dass ein Dreitagebart in der Geschäftswelt absolut nicht stört. Das Einzige, worauf Sie achten sollten ist, dass der Bart angeschnitten ist und nicht wild Richtung Brust und Ohren wuchert.

Gerüche: Schweißgeruch ist in der Geschäftswelt unverzeihlich. Sie sollten immer ein Deo griffbereit haben. Starke Schwitzer haben an langen Arbeitstagen ein Unterhemd und noch besser auch ein/e

Autorin: Betül Hanisch

1997-2005 Trainerin von Drittleistungskursen in den Bereichen Umgangsformen, Körpersprache, Auftreten und Erscheinungsbild. Heute selbständige Business Knigge Trainerin für Fach- und Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte im Verkauf und mit Kundenkontakt; fachmedizinisches Personal mit Berücksichtigung der Hygienerichtlinien und besonderem Umgangsbedarf für (Angst-) Patienten in außergewöhnlichem Stresszustand.

2000 Weiterbildung „Schule für Stil & Moderne Umgangsformen“ nach Knigge bei einem international anerkannter ehrwürdigen Butler. Anschliessend folgten Seminare in Co-Instruktion mit ihm für externe Kunden.

2005 Ausbildung zur diplomierten „International Stagecolor Make-up Artist“ (Zürich).

2007 TÜV Rheinland Zertifikatskurs „Zeitgemäße, kundenorientierte Korrespondenz“.

2008 Weiterbildung Körpersprache mit Samy Molcho, Köln.

gebügelte/s und saubere/s Ersatzhemd/bluse dabei. Ein Parfum wird als angenehm empfunden, wenn es sparsam dosiert ist.

Allein die **Stimme** nimmt in der Wahrnehmung ganze 38% ein! Ihre Stimme wirkt sympathisch, wenn Sie ruhig und langsam sprechen. Dazu setzen Sie Ihren Tonfall etwas tiefer – automatisch sprechen Sie in einer angenehmen Tonlage. Nicht zu unterschätzen sind die Pausen; sie sind mindestens genauso wichtig, wie das Gesagte selbst!

Adolph Freiherr Knigge bringt es mit einem Satz auf den Punkt: „Strebe nach Vollkommenheit aber nicht nach dem Schein der

Vollkommenheit!“ Doch möchten Sie Bereiche bei sich ändern oder verbessern, dann seien Sie nachsichtig mit sich. Jahrzehntelang eingespielte Verhaltensweisen können wir nicht von heute auf morgen über Bord werfen. Die kritische Selbstüberprüfung lohnt sich. Ihr Umfeld spürt die Wertschätzung, die Sie mit Ihrem Verhalten und Auftreten sichtbar machen. Sie gewinnen das kostbare Vertrauen und steuern auf Erfolgskurs!

► **VWA-Tipp**
Seminar "Körpersprache" am 28.10.2010 in Freiburg
Referentin: Betül Hanisch



Zertifizierter Immobilienmakler (DIA)

Am 05. November 2009 wurde die DIA-Consulting AG von der Deutschen Gesellschaft für Akkreditierung als Zertifizierungsstelle für Immobilienmakler anerkannt.

Damit wird die Kompetenz bescheinigt, dass die DIA-Consulting AG als erste Deutsche Zertifizierungsstelle nach EU-Norm EN 15733 Immobilienmakler zertifizieren kann.

Drei IVD-Makler dürfen nach erfolgreicher Prüfung bereits das Qualitätsprädikat des zertifizierten Maklers tragen. Die DIA ist sicher, dass dieser Qualitätsausweis zukünftig ein wichtiger Bestandteil einer erfolgreichen Marktpositionierung sein wird.



Nähere Informationen finden Sie unter
www.dia-consulting.de

Bremst die Kreditklemme den Aufschwung aus?

Seit längerem finden sich fast täglich in den Medien Aussagen und Befürchtungen von ernst zunehmenden Personen und Institutionen aus Politik, Wirtschaft und dem Kreditgewerbe, in Deutschland bestehe oder drohe eine Kreditklemme. Diese sei geeignet, das zarte Pflänzchen der Erholung der Wirtschaft nach der gewaltigen Weltwirtschafts- und Finanzkrise am Gedeihen zu hindern und die schwierige Finanzlage zahlreicher Unternehmen zu perpetuieren oder gar zu verschärfen. Dies wird häufig verbunden mit der Forderung nach Maßnahmen des Staates zum Abbau oder zur Kompensation der Kreditknappheit. Dem widersprechen regelmäßig ebenfalls seriöse Personen und Institutionen mit empirisch gestützten Hinweisen, dass eine Kreditklemme hierzulande nicht zu beobachten bzw. zu erwarten sei. Auch in anderen Ländern werden solche Diskussionen mit vergleichbaren Behauptungen und Gegenpositionen geführt.

Eine eingehendere Analyse der vorgebrachten Argumente lässt schnell erkennen, dass schon grundsätzliche Differenzen bestehen, was unter einer Kreditklemme zu verstehen ist. Vor und bei einer Befassung mit den empirischen Daten und dem Versuch ihrer Interpretation bedarf es also der Klärung des Verständnisses, was eine Kreditklemme kennzeichnet. Ist dies geschehen und sprechen die empirischen Daten oder Prognosen dafür, dass eine Kreditklemme besteht oder zu erwarten ist, dann kann über mögliche Folgen sowie über die Berechtigung und mögliche Wirkung eines staatlichen Eingriffs zu ihrem Abbau diskutiert werden.

Kreditklemme als (massive) Reduktion der Kreditvergabe

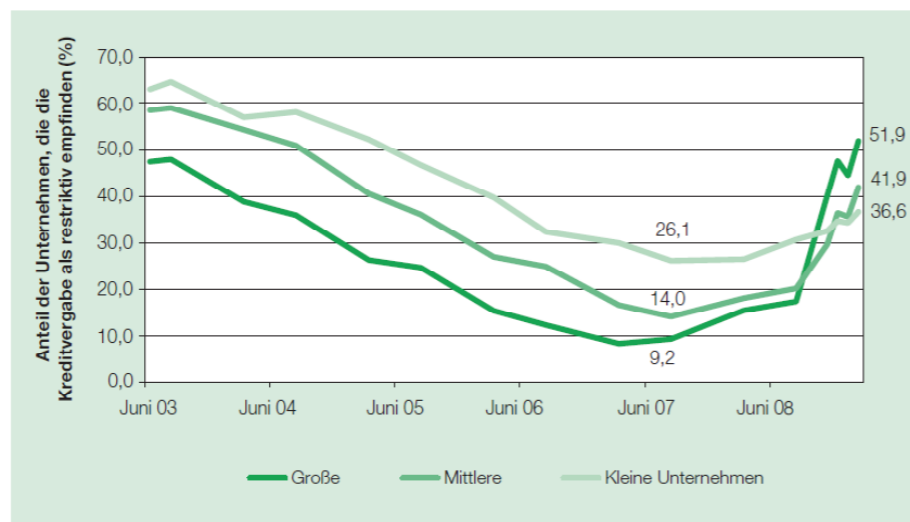
Einen ersten einfachen und intuitiven Zugang zur Definition und empirischen Identifikation einer Kreditklemme bietet die Entwicklung des Kreditvergabevolumens. Danach liegt eine Kreditklemme dann vor, wenn die Banken ihr Kreditangebot einschränken. Verschiedentlich wird dies allerdings reduziert auf die Fälle, bei denen die Einschränkung „quantitativ so bedeutsam ist, dass sie ein maßgebliches konjunkturelles Risiko begründet“ (Deutsche Bundesbank).

Sinnvoller wäre allerdings, die Veränderung der Kreditvolumina nach dem Kreditnehmertyp zu differenzieren, also die Kredite an private Haushalte, an nicht-finanzielle und an finanzielle Unternehmen getrennt zu betrachten. Hier zeigt sich, dass der Bestand an Buchkrediten an nicht-finanzielle Unternehmen seit Anfang dieses Jahres rückläufig ist. Eine weitere Differenzierung nach den Bankengruppen lässt erkennen, dass die Kreditvergabe gerade bei den Bankengruppen, die durch die globale Finanzkrise besonders betroffen wurden (Großbanken, Landesbanken, Realkreditinstitute), sehr stark zurückgefahren wurde. Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben dies weitgehend kompensiert. Somit könnte allenfalls partiell und bankengruppenspezifisch von einer Einschränkung in geringem Umfang, nicht aber von einer ernsthaften und flächendeckenden Kreditklemme gesprochen werden. Der größte Nachteil der Definition und

Messung der Kreditklemme über das Kreditvolumen liegt aber darin, dass dessen Veränderung ja möglicherweise - bei einer schwierigen konjunkturellen Situation leicht nachvollziehbar - schlicht durch die schrumpfende Kreditnachfrage getrieben war. Wenn Investitionen aktuell nicht attraktiv und erfolgversprechend erscheinen, wird zumindest der Bedarf an Neufinanzierungen zurückgehen. Andererseits müssen Bankkredite evtl. andere Finanzierungsquellen ersetzen, die aufgrund der Krise in verringertem Umfang zur Verfügung stehen.

Eine sinnvolle Definition einer Kreditklemme muss aber angebotsorientiert sein, also an einer durch die Kreditgeber ausgelösten Rückführung oder Einschränkung der Kreditvergabe auf ein Niveau anknüpfen, das hinter dem von den Kreditnehmern gewünschten Umfang zurückbleibt. Dieses Begriffsverständnis wiederum hat den Nachteil, dass sich dann eine Kreditklemme nicht direkt messen lässt. Die beobachtbare Kreditentwicklung ist immer das gemeinsame Resultat von Angebots- wie von Nachfrageveränderungen, erlaubt also keinen direkten Schluss auf eine restriktivere Kreditvergabepraxis. Daher muss nach indirekten Maßen gesucht werden.

Verschärfung von Kreditkonditionen
Als ein deutliches qualitatives Indiz für die Einschränkung der Kreditvergabe lässt sich die Verschärfung der Kreditkonditionen heranziehen. Hierzu können zum einen die Kreditnehmer, zum anderen die Kreditgeber befragt werden. So zeigt die vom Ifo-Institut regelmäßig durchgeführte Umfrage bei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (s. Abb. 1), dass eine zunehmende Zahl von Unternehmen aller Größenklassen die Kreditvergabebedin-



Quelle: Ifo Institut für Wirtschaftsforschung (2009).

Abb. 1: Zunehmend wahrgenommene Kreditthürden bei allen Größenklassen

Die allgemeiner gehaltene Definition hat den Charme, dass sie leicht empirisch überprüfbar ist. Für Deutschland zeigen die Zahlen der Deutschen Bundesbank, dass die Buchkredite an den inländischen Privatsektor bis Juli diesen Jahres überhaupt nicht gesunken sind. Lediglich die Steigerungsrate ist auf ca. 1 % zurückgegangen, was aber dem längerfristigen Durchschnitt durchaus nahe kommt. Dieser Rückgang ist zudem viel sanfter ausgefallen als der im gesamten Euro-Raum. Nimmt man dieses Maß, dann kann also keine Kreditklemme konstatiert werden.

Der größte Nachteil der Definition und

Autor: Prof. em. Dr. Heinz Rehkugler

Prof. em. Dr. Heinz Rehkugler war seit 1977 Universitätsprofessor und seit 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Banken der Universität Freiburg. Er ist nach seinem Eintritt in den Ruhestand nunmehr tätig als stellv. Studienleiter der DIA und der VWA sowie als Akademischer Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES).

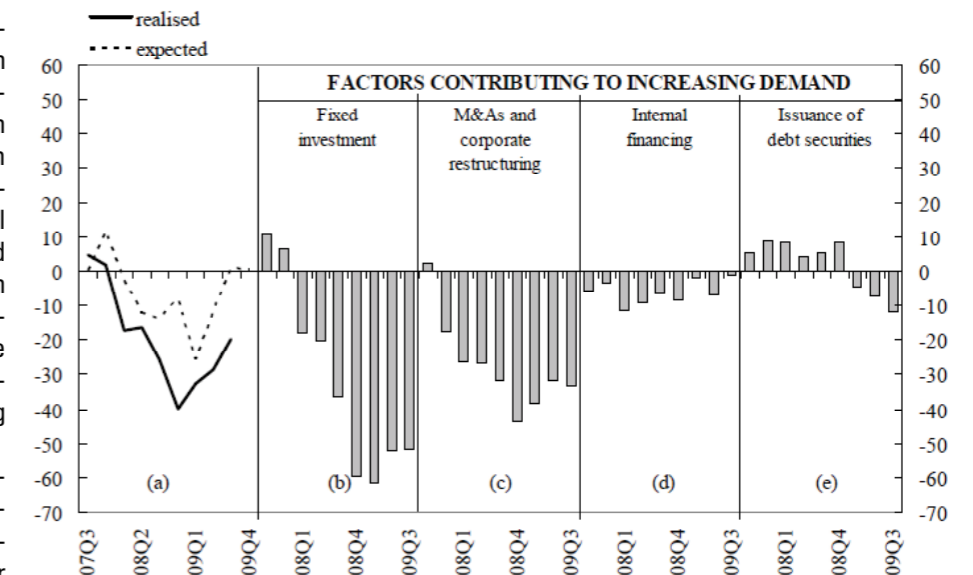


Abb. 2: Entwicklung der Nachfrage nach Unternehmenskrediten und ihrer Ursachen

tionen als restriktiv empfindet und dass darunter insbesondere die großen Unternehmen zu leiden haben. Dies differenziert aber nicht gut genug nach der Ursache der Konditionenverschärfung. (Abb. 1) Seit nunmehr fast sieben Jahren werden im Eurosystem über den Bank Lending Survey hochrangige Kreditmanager quartalsweise um ihre Einschätzung des Kreditangebotsverhaltens ihres Kreditinstituts gebeten. Zum ersten wird dabei nach der Entwicklung der Nachfrage nach Krediten von Unternehmen gefragt. Die in der linken Spalte von Abbildung 2 dargestellten Werte entsprechen jeweils den Salden der Antworten „gestiegen“ und „gefallen“. Der realisierten, d.h. tatsächlich eingetretenen Entwicklung wird dabei die von den Banken erwartete gegenüber gestellt. Während sich für den gesamten Euroraum für das Jahr 2009 (und schon seit Anfang 2008) negative Salden ergeben, zeigen die speziellen Auswertungen für Deutschland, jeweils von der Deut-

schon Bundesbank veröffentlicht, eine vor allem seit dem 2. Quartal dieses Jahres sehr stark wachsende Zahl von Banken, die von steigender Kreditnachfrage, insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, berichten. Die EZB fragt auch nach den Gründen für diese Entwicklung. Den Graphiken in den rechten Spalten von Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass für die schrumpfende Kreditnachfrage im Euroraum überwiegend der Rückgang der Investitionen und der Unternehmenskäufe verantwortlich war. Der Rückgang war nicht durch die Nutzung anderer Finanzierungswege wie der internen Finanzierung und der Ausgabe von Schuldtiteln verursacht. Auch in Deutschland ist die Nachfrage nach Investitionskrediten stark gefallen, während für Umschuldungen und Betriebsmittelfinanzierungen stark zunehmende Kreditbedarfe entstanden. (Abb. 2)

Der zweite (und hier besonders interessierende) von der EZB erfragte Bereich sind die Veränderungen der Kreditrichtlinien. Hier zeigen die Werte in der linken Spalte von Abbildung 3 die Differenz der Nennungen einer Verschärfung und einer Lockerung der Kreditvergabestandards. Der Kurvenverlauf lässt erkennen, dass nach einer Phase enormer Verschärfungen der Kreditrichtlinien vor allem in 2008 nunmehr beinahe ein Gleichgewicht erreicht ist, die Zahl der Banken mit Verschärfungen also die der Banken, die ihre Richtlinien lockern, nur noch gering übersteigt. Dieser Befund für den Euroraum gilt auch fast identisch für die deutschen Banken. Die Balkendiagramme im rechten Teil der Abbildung zeigen, welche Gründe für die Veränderung der Kreditvergaberichtlinien maßgeblich waren. Nicht sehr überraschend spielten hierbei in den letzten beiden Jahren die erhöhten Risiken aufgrund der Verschlechterung der generellen Konjunkturschätzung und der branchen- und firmenspezifischen Faktoren die dominante Rolle. Ihr Einfluss ist jedoch in den letzten Quartalen deutlich gesunken. Demgegenüber spielen Aspekte der Refinanzierungsmöglichkeiten und Finanzierungskosten sowie der Liquiditätsposition der Banken fast keine Rolle mehr. Auch hier spiegeln die Antworten der deutschen Banken in großem Maße die Situation im gesamten Euroraum wider. (Abb. 3)

Wenn aber die Kreditkonditionen - seien es die geforderte Risikoprämie als Aufschlag auf den risikolosen Zins, die Anforderungen an die Besicherung oder die Vereinbarung von sog. Covenants, die die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens stärker begrenzen - verschärft werden, weil dies die verschlechterte Einschätzung der wirtschaftlichen Lage rechtfertigt bzw. erforderlich macht, dann ist dies nachfrageseitig ausgelöst. Befürchten die Banken, dass die konjunkturelle Lage schlecht bleibt oder sich noch verschlechtert oder dass bei dem einzelnen Kreditnehmer dadurch Absatzeinbrüche entstehen, aufgrund sinkender Vermögenswerte die Besicherung an Wert verliert und die Verschuldungsgrade steigen, dann sind höhere Risikozuschläge im Kreditzins oder erhöhte Sicherungsanforderungen gerechtfertigt. Eine solche Belastung des Kreditmarkts, die in aller Regel zu sinkender Kreditnach-

frage führt, wird gemeinhin nicht als Kreditklemme interpretiert. Halten wir an der obigen Definition der Kreditklemme fest, dann kommen für ihre Identifikation in der aktuellen Situation aus dem Bank Lending Survey nur die Faktoren der Verschlechterung der Kreditkonditionen in Frage, deren Ursachen im Bankenbereich selber liegen. Formal muss also - einem Beitrag von Bernanke/Lown aus dem Jahr 1991 folgend, einer Phase, in der in den USA von einem credit crunch die Rede war - eine „signifikante Links-Verschiebung der Angebotskurve für Bankkredite bei konstant gehaltenem risikolosem Zins und konstanter Qualität der Kreditnachfrager“ vorliegen. Was könnte eine solche Verschiebung der Angebotskurve bewirken? Zum einen könnten sich die Refinanzierungsbedingungen der Kreditinstitute verschlechtern haben. So sind in der Krise für die Banken die Möglichkeiten der Ausgabe von Schuldtiteln dramatisch gesunken, weil die Märkte ausgetrocknet waren und viele Institute an Bonität eingebüßt hatten. Soweit über den Kapitalmarkt und über Interbankenkredite überhaupt Fremdkapital zu beschaffen war, konnte dies nur zu erheblich verschlechterten Konditionen realisiert werden.

Eine starke Bremse für die Ausdehnung des Kreditangebots bildet in den meisten Banken auch das durch Abschreibungen und Verluste geschrumpfte Eigenkapital. Denn nach Basel II wird das zulässige Kreditvolumen ja durch die Höhe des verfügbaren Eigenkapitals begrenzt. Haben viele der schon laufenden Kredite an Bonität verloren, belastet dies das Eigenkapital der Banken zusätzlich, weil sie mit mehr Eigenkapital unterlegt werden müssen. Zudem haben aufgrund der Krisenerfahrung zahlreiche Banken die Absicht oder wollen anstehenden aufsichtsrechtlichen Verpflichtungen zuvorkommen, ihre Eigenkapitalbasis zu stärken. Dies kann zu weiterer Zurückhaltung bei der Kreditvergabe führen. Ein letzter Aspekt sei nicht unerwähnt. In Zeiten guter Wirtschaftslage sind die Kredite vielfach zu Konditionen vergeben worden, die nur sehr geringe Aufschläge auch für höhere Risiken enthielten und nur geringe Gewinnmargen zuließen. Eine Neubesinnung wird sicher dazu führen bzw. schon geführt haben, dass die Risikoaversion der Banken steigt und sie daher höhere Risikoaufschläge fordern und auch höhere Margen durch-

zusetzen versuchen. Ein Indiz hierfür sind die sehr zögerlich und nur partiell an die gesunkenen Refinanzierungszinsen angepassten Zinsen insbesondere für kurzfristige Ausleihungen.

Die Antworten im Bank Lending Survey lassen allerdings erkennen (s. Abb. 3), dass die Refinanzierungsmöglichkeiten und die Finanzierungskosten zumindest aktuell praktisch keinen Einfluss mehr auf die Gestaltung der Kreditkonditionen haben. Lediglich die Eigenkapitalkosten drücken offensichtlich bei den deutschen Banken noch auf die Kreditkonditionen. Da europaweit und auch in Deutschland die angebotsseitigen Aspekte in den beiden letzten Quartalsumfragen weitgehend an Einfluss verloren haben, liefert der Bank Lending Survey wenig Hinweise auf eine aktuelle Kreditklemme. Eine Sonderbefragung der deutschen Banken im August dieses Jahres bestätigt zudem, dass auch für das kommende Jahr keine (nennenswerten) angebotsseitig verursachte Verknappung des Kreditvolumens zu erwarten ist.

Messung des „angemessenen“ Kreditwachstums über ökonometrische Modelle

Die Befragungen der Banken oder der Kreditnehmer sind hilfreich, können aber nur qualitative Indizien für die Existenz einer Kreditklemme liefern. Sollen Aussagen über Volumina einer evtl. Kreditangebotslücke abgeleitet werden, dann kann dies nur indirekt über die ökonometrische Schätzung einer Kreditvolumenfunktion geschehen, der dann die tatsächlichen Kreditvolumina gegenüber gestellt werden. Eine solche Funktion soll also die Faktoren erfassen, die fundamental für die Entwicklung der Kreditnachfrage (= des Finanzierungsbedarfs) der Unternehmen maßgeblich sind. Die Deutsche Bundesbank bezieht in ihr Schätzmodell als Bestimmungsfaktoren der Kreditentwicklung an nicht-finanzielle Unternehmen die Veränderung des Bruttoinlandsprodukts (BIP), die Quote der Ausrüstungsinvestitionen im Verhältnis zum BIP und den Zinsabstand zwischen Industrieobligationen und Staatsanleihen (als Risikomaß) ein. Das Modell kann die historische Entwicklung des Kreditvolumens recht gut erklären und zeigt aktuell praktisch keine Differenz zwischen dem vom Modell erwarteten und dem tatsächlichen Kreditvolumen. Damit

wird die auf der Basis der qualitativen Daten abgeleitete Aussage bestätigt, es gebe derzeit kaum Indizien für eine umfassende Kreditklemme.

Mögliche Folgen einer Kreditklemme

Nicht alle Institutionen und Verbände teilen den Befund, dass eine Kreditklemme nicht bestehe und auch nicht zu befürchten sei. Vor allem der Bundesverband deutscher Banken warnt, die nach wie vor schwierige Refinanzierungssituation und die (oben beschriebenen) Probleme der Eigenkapitalbelastung der Banken könnten im nächsten Jahr zu einer spürbaren angebotsseitigen Verknappung der Kredite führen. Dies würde eine Einschränkung des Investitionsvolumens zur Folge haben und bei Unternehmen, die schon in krisenhaften Finanzsituationen sind, die Insolvenzgefahr erhöhen. Insgesamt könnte daher durch eine Kreditklemme der einsetzende schwache Aufschwung weiter abgeschwächt oder ganz abgewürgt werden. Eine Kreditklemme vermag insbesondere dann stark negativ zu wirken, wenn sie nicht auf den Bereich der Bankkredite im engeren Sinn begrenzt

weitgehend zum Erliegen gekommen. Diese Wirkungen sind allerdings weitgehend die gleichen, ob die Banken in der Kreditvergabe restriktiver sind, weil sie höhere Risiken sehen und diese kompensiert haben oder sie gar nicht eingehen wollen, oder weil sie aufgrund eigener Kapitalknappheit und von Refinanzierungsproblemen Kredite nicht ausreichen können, die sie eigentlich gerne vergeben und die die Unternehmen auch zu angemessenen Konditionen genommen hätten. Der Unterschied ist aber, dass im einen Fall formal ein marktliches Gleichgewicht und im anderen Fall ein Marktungleichgewicht vorliegt.

Kann/soll der Staat eingreifen?

Da die beschriebenen Wirkungen auf jeden Fall volkswirtschaftlich nicht erwünscht sind, liegt der Ruf nach einem Eingriff des Staates nahe. Will/soll der Staat bei einer Kreditklemme, also einem angebotsseitig verursachten Ungleichgewicht am Kreditmarkt, eingreifen, dann bedarf es generell der Beseitigung oder Kompensation der Ursachen, die die beschriebene Linksverschiebung der An-

reduzieren, Geld also generell verbilligen. Des Weiteren kann er für Risiken von Kreditaufnahmen von Banken bürgen, damit diese am Finanzmarkt überhaupt bzw. zu günstigeren Konditionen Finanzmittel beschaffen können. In diesem Sinne fordert denn auch der Bankenverband staatliche Unterstützungen zur Wiederbelebung des deutschen Verbriefungsmarktes durch die Übernahme von Garantien, um die Refinanzierungsmöglichkeiten und -konditionen für die Banken zu verbessern. Eine wesentliche Eingriffsmöglichkeit bieten auch die Vorschriften zur Eigenkapitaldeckung und zur Bilanzierung von Vermögensgütern und Verpflichtungen. Durch eine Lockerung der Eigenkapitalanforderungen kann daher z.B. das Kreditvergabepotential der Banken erweitert werden. Ein zentrales Problem staatlicher Eingriffe in Märkte ist immer, dass die Aktionen verzerrend wirken, also den marktlichen Wettbewerb zwischen Anbietern stören können. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die Hilfe nicht allen Banken in gleicher Weise zugute kommt, sondern wenn einzelne Zugang mit besonders günstigen Finanzierungsquellen erhalten und dann mit nicht marktgerechten Konditionen gegen die Wettbewerber antreten kann.

Schauen wir näher auf die Aktionen der deutschen und europäischen Politik, dann stellen wir fest: die Staaten und Aufsichtsbehörden haben schon in großem Umfang Maßnahmen gegen eine drohende Kreditklemme getroffen und beschlossen, indem die EZB die Leitzinsen dramatisch gesenkt und die Banken umfangreich mit Liquidität versorgt und indem die Staaten die ins Auge gefassten Verschärfungen der Eigenmittelanforderungen nach Basel II ausgesetzt bzw. bis zur Beendigung der Krise verschoben sowie bei der Bilanzierung von Finanzanlagen nach IAS 39 für Erleichterungen gesorgt haben, die eine Stabilisierung des Eigenkapitals erlauben. Wir können also konstatieren, dass der Staat schon in großem Umfang tätig geworden ist, um die befürchtete Kreditklemme und ihre negativen Folgen zu vermeiden, und dass sicher weitere stützende Maßnahmen folgen würden/werden, sollte sich der Markt doch in Richtung einer Kreditklemme entwickeln.

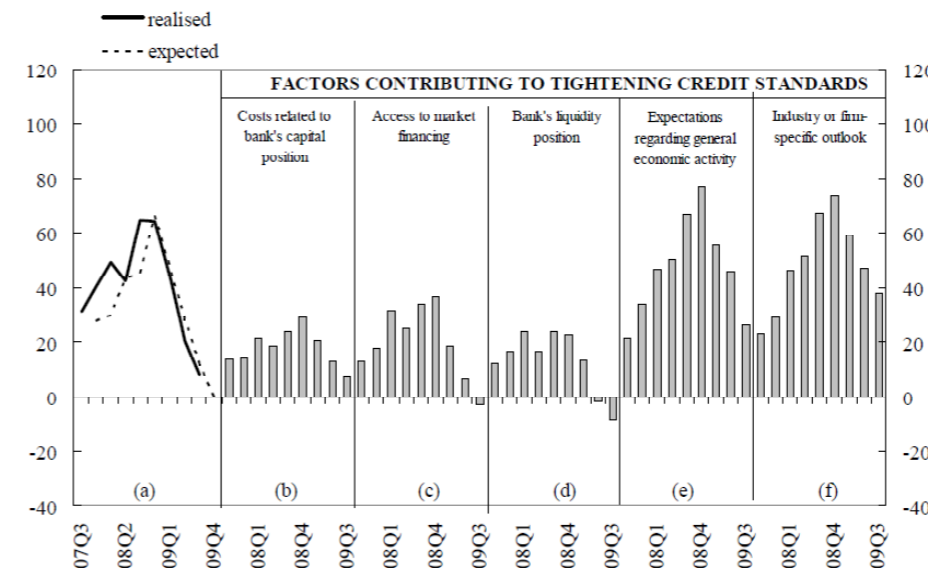


Abb. 3: Veränderungen der Kreditvergabestandards und ihre Einflussfaktoren

ist (wie sie oft definiert ist), sondern wenn eine allgemeine Finanzierungsklemme herrscht, d.h. auch andere Finanzierungsquellen und -möglichkeiten verschlossen oder beeinträchtigt sind. Eben dies ist in der Krise eindeutig der Fall, ist doch die Möglichkeit der Nutzung des organisierten Kapitalmarkts für Eigen- oder Fremdkapital

gebotskurve der Banken bewirkt haben. Nun sind die Möglichkeiten der Banken zur Kreditvergabe und zur Refinanzierung ja ohnehin weitgehend durch staatliche oder supranationale Bestimmungen und Aktivitäten vorgegeben. So kann der Staat bzw. die zuständige supranationale Behörde den Basiszins für die Refinanzierung

Rechte des Arbeitgebers

Arbeitsrecht ist Arbeitnehmerrecht: Diesen Satz hört man oft von Arbeitgebern, die enttäuscht sind, weil sie wieder einmal vor dem Arbeitsgericht unterlegen sind oder einen für sie ungünstigen Vergleich eingehen „mussten“.

Der nachfolgende Beitrag zeigt daher, dass Arbeitgeber zwar auch ihre Rechte haben, diese aber nicht im Einzelnen gesetzlich geregelt sind und daher von der, sich in einem ständigen Wandel befindlichen Rechtsprechung beantwortet werden müssen. Dies führt zu einer verbreiteten Unsicherheit über den Inhalt der in einem Vorstellungsgespräch zulässigen Fragen oder über den Umfang des Direktionsrechts des Arbeitgebers bis hin zu Haftungsfragen.

1. Begründung des Arbeitsverhältnisses:

Bei der Anbahnung eines Arbeitsverhältnisses kommt es zwischen Arbeitgeber und Bewerber häufig zu einem Interessenskonflikt: Auf der einen Seite möchte der Arbeitgeber möglichst viel über den Bewerber in Erfahrung bringen, um beurteilen zu können, ob dieser für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist. Der Bewerber wiederum möchte seine Privat- und Intimsphäre schützen. Daher beschränkt sich das Fragerecht des Arbeitgebers sowohl in einem Bewerbungsgespräch als auch bei Einstellungsfragebögen auf solche Themen, die mit der zu besetzenden Stelle im Zusammenhang stehen. Demzufolge ist der Arbeitgeber nur berechtigt, dem Bewerber solche Fragen zu stellen, „an deren wahrheitsgemäßen Beantwortung er ein berechtigtes Interesse hat“. Dies betrifft selbstverständlich und insbesondere die Qualifikation sowie den be-

ruflichen Werdegang des Bewerbers, um dessen Geeignetheit für die ausgeschriebene Stelle beurteilen zu können. Nach neuerer Rechtsprechung sind jedoch Fragen nach einer bestehenden Schwangerschaft oder Schwerbehinderung nicht mehr zulässig, es sei denn, dass ein entsprechender Zustand dazu führen würde, dass die ausgeschriebene Tätigkeit vom Bewerber überhaupt nicht ausgeübt werden kann. Hintergrund des zusehends eingeschränkten Fragerechtes des Arbeitgebers ist der immer stärker fortschreitende Schutz vor Diskriminierung der Bewerber wegen z. B. einer Behinderung, des Geschlechts, der Konfession oder des Alters.

Arbeitgeber sind daher gut beraten, entsprechende Fragen erst gar nicht zu stellen, um von vorne herein eventuell drohende Schadensersatzansprüche abgelehnter Bewerber auszuschließen. Demzufolge sollten sich die Arbeitgeber tatsächlich darauf beschränken, lediglich arbeitsplatz- bzw. leistungsbezogene Fragen zu stellen.

2. Direktionsrecht des Arbeitgebers:

Grundsätzlich sind die Arbeitsvertragsparteien frei in der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages und können daher frei vereinbaren, in welcher Zeit, an welchem Ort und zu welchen Bedingungen der Arbeitnehmer eine bestimmte Tätigkeit auszuüben hat (§ 105 GewO). Soweit der Arbeitsvertrag jedoch keine nähere Bestimmung enthält, wann, wo und wie der Arbeitnehmer seine Leistung zu erbringen hat und sich dies auch nicht aus anderen Bestimmungen wie beispielsweise einem Tarifvertrag ergibt, hat der Arbeitgeber das Weisungs- oder Direktionsrecht gegenüber dem Arbeitnehmer (§ 106 GewO).

Dieses Direktionsrecht hat der Arbeitgeber allerdings „nach billigem Ermessen“ auszuüben (§ 315 BGB). Konkret bedeutet dies, dass Weisungen des Arbeitgebers vom Arbeitnehmer nicht in jedem Fall zu befolgen sind: Erteilt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine Weisung, die vom Vertrag selbst nicht gedeckt und darüber hinaus „unbillig“ ist, hat der Arbeitnehmer das Recht, die Weisung nicht zu befolgen, ohne dass dies durch Abmahnung oder gar Kündigung sanktioniert werden kann.

Selbstverständlich sind dies jeweils Einzelfallentscheidungen und der Arbeitnehmer steht häufig vor der Frage, ob er verpflichtet ist, einer bestimmten Weisung des Arbeitgebers, z. B. zur Leistung von Mehrarbeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus Folge zu leisten. Grundsätzlich ist einem Arbeitnehmer zu empfehlen, zunächst das zu tun, was der Arbeitgeber von ihm verlangt und ggf. anschließend gerichtlich prüfen zu lassen, ob die ihm erteilte Weisung rechtmäßig war. Dies betrifft häufig die Fälle der vom Arbeitnehmer behaupteten Arbeitsüberlastung oder vertragsfremder Tätigkeiten oder Versetzungen an einen anderen Arbeitsort bzw. vom Arbeitgeber angeordneten Änderungen der Arbeitszeit.

Zu beachten ist dabei folgendes: Eine sehr detaillierte und exakte Beschreibung der Verpflichtungen des Arbeitnehmers im Arbeitsvertrag, wann, wo und wie er seine Tätigkeit für den Arbeitgeber zu erbringen hat, führt dazu, dass das Direktionsrecht des Arbeitgebers aufgrund der vertraglichen Vereinbarung deutlich eingeschränkt wird. Ebenfalls eingeschränkt wird das Direktionsrecht des Arbeitgebers durch eine eventuell im Betrieb bestehende Mitbestimmung durch Betriebs- oder

Personalrat, der seine Mitbestimmungsrechte z. B. bei Fragen der Arbeitszeit ausüben wird.

Formuliert der Arbeitgeber den Arbeitsvertrag jedoch relativ unbestimmt, kann der Arbeitgeber sein Direktionsrecht „nach billigem Ermessen“ ausüben, wobei eine unbestimmte Formulierung im Arbeitsvertrag insbesondere hinsichtlich der Tätigkeitsbeschreibung im Falle einer eventuell erforderlichen betriebsbedingten Kündigung dazu führen kann, dass der Arbeitnehmer sich auf die „offene“ Formulierung im Arbeitsvertrag und seine insoweit vielseitige Verwendungsmöglichkeit berufen wird. Ein Wegfall des Arbeitsplatzes ist in diesem Falle für den Arbeitgeber schwerer zu begründen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass der vom Arbeitgeber vorformulierte Arbeitsvertrag der sog. AGB-Kontrolle unterliegen, wodurch die Vertragsfreiheit entsprechend eingeschränkt wird: Sämtliche vom Arbeitgeber vorformulierten Vertragsklauseln können im Streitfall dahingehend überprüft werden, ob sie den Arbeitnehmer unangemessen benachteiligen oder für diesen überraschend sind. Dies betrifft insbesondere Vereinbarungen zu einer Vertragsstrafe, zu Verfalls- oder Abgeltungsklauseln sowie Änderungsvorbehalte zu Gunsten des Arbeitgebers. Hier ist der Arbeitgeber gut beraten, wenn er lediglich solche Klauseln verwendet, die von der jeweils gültigen Rechtsprechung für zulässig erachtet werden.

3. Leistungsdefizite des Arbeitnehmers:

Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitgeber berechtigt, vom Arbeitnehmer die versprochene Leistung einzufordern. Wird diese nicht mehr oder

nicht mehr vollständig erbracht, kann der Arbeitgeber aufgrund der dadurch eingetretenen Störung des gegenseitigen Austauschverhältnisses das Arbeitsverhältnis verhaltens- oder personenbedingt kündigen: Eine verhaltensbedingte Kündigung setzt voraus, dass der Arbeitnehmer schuldhaft arbeitsvertragliche Pflichten verletzt, obwohl diese zuvor mehrfach (offensichtlich erfolglos) abgemahnt wurden. Eine personenbedingte Kündigung kann ausgesprochen werden, wenn der Arbeitnehmer nicht mehr in der Lage ist, dauerhaft die ursprünglich versprochene Leistung, z. B. aufgrund einer Erkrankung zu erbringen.

4. Haftung des Arbeitnehmers:

Fügt der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber, z. B. durch die falsche Bedienung einer Maschine oder auch nur durch eine einfache Sachbeschädigung einen Schaden zu, so hat der Arbeitgeber grundsätzlich einen Anspruch auf Ersatz dieses ihm vom Arbeitnehmer verursachten Schadens, sofern den Arbeitnehmer hieran nicht nur leichte Fahrlässigkeit trifft: Für diesen Grad des Verschuldens haftet der Arbeitnehmer nicht, für höhere Verschuldensgrade wie normale oder grobe Fahrlässigkeit haftet der Arbeitnehmer – zumindest anteilig – für den von ihm verursachten Schaden, wobei auch hier jeweils die Umstände des Einzelfalles zu Gunsten und zu Lasten des Arbeitnehmers zu berücksichtigen sind. Hinzu kommt, dass die Haftung des Arbeitnehmers der Höhe nach – je nach Einzelfall – auf das 3- bis 5-fache eines Bruttomonatsgehaltes beschränkt ist, selbst wenn durch das Verhalten des Arbeitnehmers ein sehr hoher Schaden des Arbeitnehmers verursacht wurde.

Fazit: Der Arbeitgeber hat daher durchaus ernstzunehmende Rechte in einem bestehenden Arbeitsverhältnis und nicht nur Pflichten gegenüber seinen Arbeitnehmern. Die Ausübung dieser Rechte ist jedoch zum Einen so gut wie nicht gesetzlich geregelt, zum Anderen durch den Inhalt des Arbeitsvertrages einerseits sowie eine eventuell bestehende betriebliche Mitbestimmung andererseits eingeschränkt. Durch eine sinnvolle Gestaltung des Arbeitsvertrages kann sich der Arbeitgeber einen relativ weiten Handlungsspielraum verschaffen, um seine Arbeitnehmer möglichst effizient und flexibel einsetzen zu können. Aufgrund der starken AGB-Kontrolle sollte der Arbeitgeber jedoch seine Verträge stets von Zeit zu Zeit daraufhin überprüfen, ob die darin enthaltenen Regelungen einer eventuell gerichtlichen Überprüfung noch standhalten.

► VWA-Tipp

Seminar: Vom Vorstellungsgespräch bis zum Zeugnis – Rechte des Arbeitgebers – Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen
am 15.06.2010 in Freiburg
Referent: Dr. Markus Klimsch

Autor: Dr. Markus Klimsch

wurde 1962 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten in Heidelberg und Freiburg und arbeitet seit 1992 in einer zivilrechtlich ausgerichteten Kanzlei in Freiburg. Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht sowie für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Gesellschaftsrecht. Darüber hinaus ist er seit 1992 als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.

Activity Management

Wieder Herr der eigenen Zeit werden

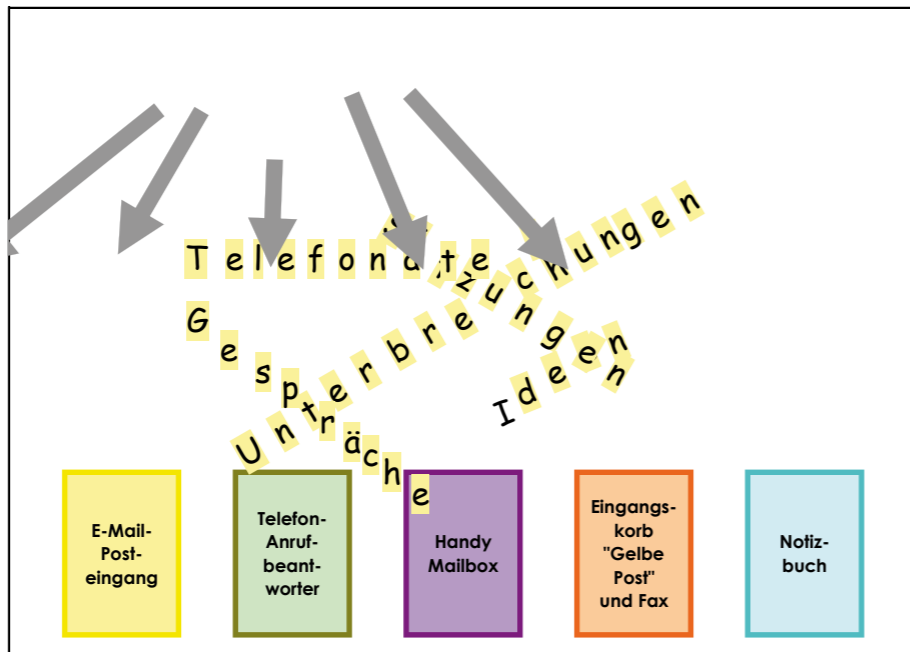
Die Zahl der Menschen, die in ständiger Unzufriedenheit mit dem Grad ihrer Aufgabenerfüllung leben, wächst. Der eine belässt es vielleicht bei den jährlichen „guten Vorsätzen“ zu Silvester. Bei anderen geht es bis zu bedenklichen Symptomen wie Dauerstress und Burnout. Hilfe kommt nicht aus der Richtung, aus der man sie erwarten würde. Insbesondere der Siegeszug des Computers – des Ordnungs- und Planungswerkzeugs par excellence an den Arbeitsplätzen hat das Phänomen nicht vermindert, sondern fühlbar verstärkt. Grund genug, sich noch einmal über die Ursachen von Überlastungsgefühlen zu beugen und Methoden zu prüfen, die Abhilfe schaffen könnten. Die VWA Freiburg bietet in 2010 ein neues Seminar „Activity Management“ an, welches die Konzepte des Prozessorientierten Ablagesystems (PAS®) mit dem Ansatz der Stressfreien Selbstmanagements von David Allen und Sally McGhee verknüpft.

Was flutet denn da?

Kennen Sie das Gefühl der Überflutung? Haben Sie – ab und zu oder häufig und vielleicht gerade jetzt – das Gefühl, dass Ihnen Ihre Zeitsoeveränität ein Stück weit verloren gegangen ist? Dass Sie zwar sehr viel tun und ständig den notwendig zu erledigenden Dingen hinterher arbeiten – und dennoch im Hintergrund ständig mit der Befürchtung kämpfen müssen, hier oder dort etwas vergessen zu haben? In der öffentlichen Diskussion ist von der Informationsflut die Rede, der wir ausgeliefert seien. Dazu ein Zitat aus einem Fachbuch: „Dabei geht es darum, dass E-Mails ... in der Praxis jedoch Führungs- und Fach-

kräfte von ihren eigentlichen Aufgaben abhalten. Immer mehr Manager klagen über die steigende Informationsflut auf ihren Bildschirmen. Bürokratischer Datenmüll, Karikaturen, obszöne Bilder und privater Tratsch verstopfen die eigenen Netze und legen Computeranschlüsse stundenlang lahm.“ Überzeugt Sie das? Noch nie ist mein WLAN durch Spams „verstopft“ oder mein PC lahm gelegt worden. Bevor wirksame Spam-Filter entwickelt wurden, erhielt auch ich 50 bis 100 „Angebote“ pro Tag

Meine These dazu: Nicht die „Flut der Spams“ belastet uns, sondern gerade die anderen, die „seriösen“ E-Mails. Der Grund dafür besteht darin, dass sie „To-Do’s“ enthalten:
 – eine Leistung ist zu erbringen (z. B. eine Kundenanfrage, die auf Antwort wartet)
 – oder eine Entscheidung ist zu treffen (z. B. bei einem seriösen Angebot: „Will ich das oder will ich das nicht?“).
 Nicht Informationen überfluten uns, sondern Aufgaben.



Baustein 1: Die Eingangskanäle werden in die Eingangsspeicher gelenkt.

zugeschickt – aber der Aufwand des Aus-sortierens war immer relativ gering (wenn auch ärgerlich). Jetzt gibt es wirksame Filter und nur noch seriöse E-Mails finden den Weg in meinen Outlook-Eingangskorb – aber die subjektive Belastung durch diese „wenigen“ Mails hat nicht abgenommen.

Mangelnder Überblick

Deshalb sind es im Regelfall auch nicht einfach „Informationen“, über die wir den Überblick verlieren, sondern die anstehenden Tätigkeiten. Eine Suche nach Informationen wäre eine Frage der Form „Wo ist denn wieder der Brief vom Steuerberater von letzter Woche abgeblieben?“



Derartiges Suchen kommt in unserem Berufsalltag auch vor, bildet aber nicht die Hauptquelle unseres Stresses. Häufiger sind Fragen, die auf mangelndem Überblick über die Liste unserer eingegangenen Verpflichtungen beruhen:

- a) „Wie steht es mit dem Auftrag 4711 von Kunde X? Ist der korrigierte Vertragsentwurf schon draußen?“
- b) „Wenn ich die gerade eingehende Störung gleich bearbeite, was bedeutet das für meine sonstigen anstehenden Aufgaben?“
- c) „Welche aktiven Vorgänge haben wir aktuell in unserer Abteilung, und in welchem Status sind sie?“

Frage a) bedeutet „Gefühl mangelnden Überblicks über den aktuellen Stand eines Projekts oder Vorgangs“. Frage b) geht auf Unsicherheit beim „Task-Switching“ zurück: Oft muss kurzfristig der Arbeitsablauf umgeworfen werden, weil eine dringende Aufgabe plötzlich herein „flutet“. Wenn nicht vollständige Transparenz über alle anstehenden Aufgaben herrscht, führt das immer zu einem ungenuten Gefühl. Frage c) schließlich begegnet uns bei unseren Beratungen häufig bei Führungskräften und zeigt, dass ein integriertes Activity-Management nicht nur auf der individuellen, sondern genauso auf der

Teamebene gebraucht wird.

Wirkungen der Aufgabenflut

Was ist der Preis, den wir für die mangelnde Aufgabentransparenz entrichten müssen?

- Das latente Hintergrundsgefühl, etwas zu versäumen, vermindert unser Selbstwertgefühl. Kaum etwas ist so schädlich für die eigene Wertschätzung wie das dauernde Verstoßen gegen eingegangene Verpflichtungen.
- Aufschieben von Aufgaben. Auf einmal werden auch Spams interessant und vermögen uns abzulenken. Denn sobald wir uns der wirklichen Arbeit zuwenden, stehen wir vor einem Berg.
- Kein „Flow“ beim Arbeiten. Behinderung in der Freisetzung von Kreativität: Keine Freiheit, sich dem, was man gerade tut, völlig zuzuwenden.

Daraus ergibt sich umgekehrt ein Zielkatalog für ein Activity-Management: Was brauchen wir, um mit maximaler Produktivität arbeiten zu können?

- Ziel 1:** Ich muss jederzeit wissen, was der nächste Schritt zu einem Projekt oder Vorgang ist.
- Ziel 2:** Ich muss jederzeit wissen, was ich mit meinen im Augenblick verfügbaren Ressourcen aktuell tun kann.
- Ziel 3:** Ich muss jederzeit wissen, was die

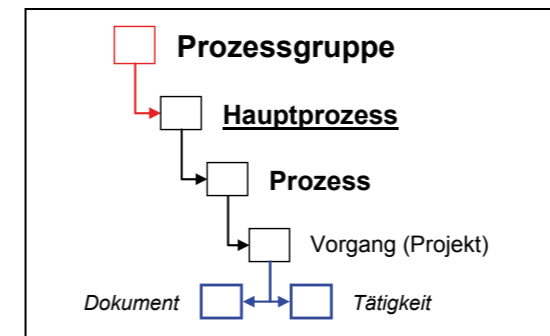
nächsten „fälligen“ Aufgaben sind.
Ziel 4: Ich muss jederzeit wissen, ob ich in der verfügbaren Zeit die anstehenden Aufgaben schaffen kann.

Skizze des Activity-Management-Systems

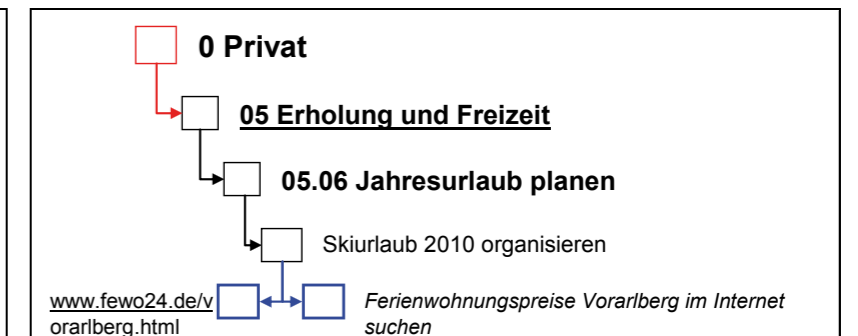
Das Konzept besteht aus zwei Phasen und sechs Bausteinen. In der Phase A werden die vorgegebenen sechs Bausteine des Managementsystems auf das Team als Ganzes und auf jede Person im Team angepasst (zuerst einmal unabhängig von einer EDV-Unterstützung). In Phase B wird das System in einer Software hinterlegt. Ich kann hier nur die Phase A umreißen. Die sechs Bausteine werden in Anlehnung an Sally McGhee in folgender Reihenfolge aufgebaut:

Baustein 1: Eingangskanäle identifizieren und Eingangsspeicher standardisieren

Jeder von uns verfügt über eine Reihe von „Kanälen“, über die ihm Aufgaben (und natürlich auch Informationen) zugetragen werden. Neben E-Mails sind das Besprechungen, Anrufbeantworter, Voicemail, Gelbe Post usw. – und nicht zuletzt die eigenen Ideen, die einem in den Sinn kommen. All diese Kanäle müssen identifiziert werden und erhalten „Eingangsspeicher“ zugewiesen, in denen sie vorläufig abgelegt werden.



Baustein 2: Prozesse und Vorgänge/Projekte identifizieren




Autor: Dipl.-Vw. Wolf Steinbrecher

Wolf Steinbrecher arbeitete nach dem Studium als Datenbankprogrammierer in Softwareunternehmen. 1992 wechselte er ins Landratsamt Rastatt (1.050 Mitarbeiter) und wurde Sachgebietsleiter für Organisation und Controlling. Er beschäftigte sich intensiv mit den Themen Dokumentenmanagement und Arbeitsorganisation und begann nebenberuflich eine Tätigkeit als Trainer und Berater. 2008 gründete er die balanceX GmbH – Unternehmenscoaching, als deren Geschäftsführer er nun hauptberuflich tätig ist.

Baustein 2: Prozesse und Vorgänge/Projekte identifizieren

Wir erstellen eine Liste „laufender Vorhaben“ (meistens Projekte oder Vorgänge genannt). Jede Tätigkeit, die wir noch zu erledigen haben, muss schließlich zu ir-

einer Tätigkeit benötigt: Lautet die Aufgabe „Kunde X zurückrufen“, dann kommt diese Tätigkeit in den Arbeitskorb „Telefon“. Muss ich aber eine E-Mail schreiben, kommt sie in den Korb „online“ usw.

Das ist natürlich der zentrale Baustein: Ich sitze an meinem Arbeitsplatz und entscheide: „Welche Aufgabe packe ich als nächstes an?“ Die Listen, die mir in Form meiner Arbeitskörbe, der Projektliste und des Fälligkeitskalenders zur Verfügung stehen, erlauben es mir, eine Entscheidung zu treffen, bei der ich nie das Gefühl haben muss, dass ich etwas Wichtiges übersehen habe. Die Entscheidung, dieses zu tun und jenes (erst einmal) zu lassen, mag falsch sein (dagegen ist keine Entscheidung gefeiert), aber sie ist nicht falsch, weil sie aus mangelndem Überblick getroffen wurde.

Baustein 6: Gesamtsystem pflegen

Das Managementsystem bedarf der regelmäßigen Pflege. So kann z. B. alle 14 Tage die Projektliste durchgeschaut und aktualisiert werden usw.

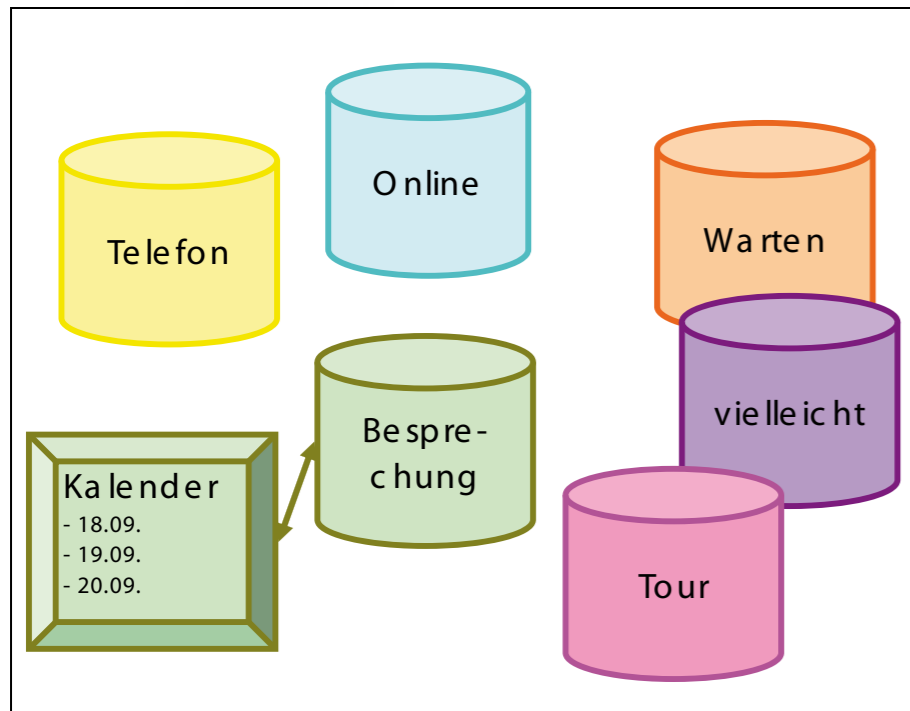
Die Flow-Philosophie

Was ist anders?
Versuchen wir es mit einem Bild: Gegen „Fluten“ gibt es drei Rezepte. Man kann Dämme bauen und die Fluten fernhalten – so wie die Spam-Filter. Bei Informationen, die uns wirklich **betreffen**, geht das nicht. Man kann den Strom eindämmen, ihn in ein System aus Kanälen und Schleusen sperren. So etwa der Ansatz der Simplify-Strategie, die zur ständigen „Priorisierung“ der Aufgaben rät.
Und schließlich können wir die hohen Schafstiefel anziehen, uns mitten in den Fluss stellen und die heran schwimmenden Aufgaben nach Art des Fliegenfischens fangen. Und uns mit zwei, drei Warnsystemen davor schützen, dass unbemerkt hinter der Biegung eine Flutwelle naht.

► VWA-Tipp

Seminar: „Prozessorientiertes Activity Management – Wieder Herr der eigenen Zeit werden“
am 29.09.2010 in Freiburg
Referent: Wolf Steinbrecher

www.vwa-freiburg.de



Baustein 3: Arbeitskörbe festlegen

gendeinem sinnvollen Zweck gehören, zu dem sie beitragen soll – ob es jetzt „Kundenauftrag 4711 erledigen“ oder „einen neuen Mitarbeiter einstellen“ oder „den Sommerurlaub planen“ ist.

Baustein 3: Arbeitskörbe festlegen

Die Tätigkeiten, die wir in den Eingangsspeichern vorläufig „geparkt“ haben, werden in sog. „Arbeitskörbe“ umsortiert. Dabei hat sich das System von David Allen bewährt, die Arbeitskörbe nach den Ressourcen einzurichten, die ich zur Erledigung

Baustein 4: Durchchecken der Eingangskanäle

In regelmäßigen Abständen – meistens ein Mal am Tag – werden die Tätigkeiten von den Eingangskörben in die Arbeitskörbe umsortiert, gleichzeitig den Projekten zugeordnet und mit Fälligkeitsdaten versehen. So entsteht ein logisches System von Aufgabenlisten, die aus verschiedenen Blickwinkeln abgerufen werden können.

Baustein 5: Entscheidungsmuster „Was tue ich als Nächstes?“

Seminare 1. Halbjahr 2010 vWA / DIA

Führungsbildung

40147F	Mit weniger Mitarbeitern/-innen mehr leisten – Wie geht das?	15./16.03.2010
40112F	Erfolgreich führen I - Führungs-1x1 für Nachwuchs(führungs)kräfte	23./24.03.2010
40194F	Mobbing am Arbeitsplatz – Umgang und Vorbeugung	13./14.04.2010
40144F	Einführung in das Team Management System (TMS) - damit das Teamrad rund läuft	26.04.2010
40180F	Moderation – Besprechungen effektiv und zielorientiert leiten	05./06.05.2010
40123F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis – Grundlagenseminar - Mitarbeiter, Kollegen und Chefs besser verstehen	08./09.06.2010
40114F	Erfolgreich führen II - Führungskompetenz für Fortgeschrittene	16./17.06.2010
40198F	Umgang mit Sucht am Arbeitsplatz - Prävention, Umgang und arbeitsrechtliche Fragen	23./24.06.2010

Sozial- und Methodenkompetenz

41157F	Kommunikation und Gesprächsführung - Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen	21./22.04.2010
41210F	Wissensmanagement und Gedächtnistechniken - Informationen schneller aufnehmen und sicher behalten	28./29.04.2010
41445F	Beschwerdemanagement	03./04.05.2010
41124F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten (Konstanz)	06./07.05.2010
41125F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	10./11.05.2010
41510F	Projektmanagement	11./12.05.2010
41180F	Präsentationstechniken	17./18.05.2010
41448F	Telefontraining – souverän telefonieren	23./24.06.2010
41415F	Kundenorientierung	29./30.06.2010

Öffentlichkeitsarbeit

42012F	Erfolgreich texten!	20./21.05.2010
--------	---------------------	----------------

Sekretariat und Assistenz

44055F	Professionelles Telefonverhalten - Ich bin die Visitenkarte – ich (re-)präsentiere zuerst	22.03.2010
44052F	Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil - Grundlagen, empfangenorientiert, präzise und zeitgemäß	23.03.2010
44054F	Neue Rechtschreibung – leichter als gedacht	12.04.2010
44056F	Professionell vorbereiten und organisieren - Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Präsentationen	21./22.06.2010

Personalwesen

52574F	„Ich bin dann mal weg“ - Auszeiten von Beschäftigten	03.03.2010
52035F	Zeugnisrecht kompakt	10.03.2010
52582F	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen - Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	19.04.2010
52009F	Betriebliches Gesundheitsmanagement	26.04.2010
52036F	Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung und Zeugnisse lesen und schreiben	03.05.2010
52013F	Update: Vom Vorstellungsgespräch bis zum Zeugnis - Rechte des Arbeitgebers - Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen	15.06.2010
52011F	Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	21./22.06.2010

Kommunalwesen und Kultur

56028F	Die Künstlersozialversicherung (KünstlerSV)	12.04.2010
--------	---	------------

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59287F	Die Energieeinsparverordnung (EnEV 2009) für Immobilienfachkräfte	19.03.2010
--------	---	------------

Bauen und Planen

60403F	Bautechnik 2010	08.03.2010
60196F	Photovoltaik: Praxiserfahrung im Betrieb unter Berücksichtigung in der Immobilienbewertung	18.03.2010
60171F	Bodenrichtwerte in der Praxis - Ermittlung, Probleme, Qualitätsverbesserung	24.03.2010
60180F	Verkehrswertermittlung – Einführungsseminar	21.04.2010
60173F	Die neuen Normalherstellungskosten NHK 2005	30.04.2010
60193F	Typische Bauschäden für baujahrsabhängige Bestandsgebäude	07.05.2010
60046F	Der vollständige Bauantrag	12.05.2010



Absolventenportrait

Thomas Wihler, Betriebswirt VWA

INPUT:

Herr Wihler, Sie haben im Jahr 1987 Ihren VWA-Abschluss zum Betriebswirt VWA mit Erfolg abgelegt. Warum haben Sie sich für diesen Studiengang bei der VWA entschieden?

Thomas Wihler:

Zum Zeitpunkt der Entscheidung war ich bereits in verantwortungsvoller Position als Assistent der Betriebsleitung mit interessanter Perspektive in einem bedeutenden Unternehmen. Das wollte ich nicht aufgeben, aber dennoch war mir die betriebswirtschaftliche Fortbildung sehr wichtig.

Die VWA bietet mit dem berufsbegleitenden Studium diese Möglichkeit und gleichzeitig kann man die finanzielle Unabhängigkeit erhalten.

INPUT:

Welche Vorbildung hatten Sie und welche Vorteile haben sich durch diesen Abschluss für Sie ergeben?

Thomas Wihler:

Ich hatte bereits eine abgeschlossene Ausbildung zum Techniker für Weinbau und Önologie sowie umfangreiche berufliche Erfahrung aus verschiedenen Funktionen.

Das VWA Studium vermittelt einen ganzheitlichen Ansatz mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaft, Marketing und Management und somit eine ideale Ergänzung zur technischen Ausbildung. Der Abschluss zum Betriebswirt eröffnete mir die Chance schon in jungen Jahren die Geschäftsführung als hauptamtliches Vorstandsmitglied einer Genossenschaft zu übernehmen.

INPUT:

Sie sind heute Geschäftsführer des Winzervereines Wasenweiler. Welche Aufgaben stellen sich für Sie?

Thomas Wihler:

Die Wasenweiler Winzer eG zählt mit 65 Hektar Rebfläche zu den kleinsten Erzeugergemeinschaften Badens. Traditionell werden hier überwiegend Burgunderweine angebaut, die bei den Weingenießern weit über unsere Region hinaus einen ausgezeichneten Ruf genießen. Dieses Image verpflichtet. Gleichzeitig erfordert es aber auch ein konsequentes Qualitätsmanagement und gutes Marketing. Auch der Weinmarkt hat sich längst vom regionalen zum globalen Markt verändert und erfordert kontinuierliche Anpassung der Unternehmensstrategie, Sortimentspolitik und Kostenmanagement. Im kleinen Betrieb konzentrieren sich diese Aufgaben auf den Geschäftsführer bzw. Vorstand. Das erfordert Vielseitigkeit, macht aber auch großen Spaß.

INPUT:

Welche Empfehlung geben Sie den heute aktiv Studierenden mit auf den Weg?

Thomas Wihler:

Wer sich für das 3-jährige berufsbegleitende Studium entscheidet, weiß was ihn erwartet und hat ein klares Ziel. Dennoch gibt es auch gelegentlich schwierige Phasen, in denen man über einen Abbruch nachdenkt. Aber am Ende stehen der Erfolg und eine ausgezeichnete Chance, in einem immer härter werdenden beruflichen und geschäftlichen Umfeld zu den Gewinnern zu zählen.

Der VWA Betriebswirt genießt einen sehr hohen Stellenwert und bietet ideale Aufstiegschancen. Für mich war das Studium

in der Rückbetrachtung entscheidend für meine berufliche Laufbahn.

INPUT:

Herzlichen Dank für dieses Gespräch, INPUT wünscht weiterhin viel Erfolg auf Ihrem Weg.



Vita:

Thomas Wihler
Jahrgang 1959,
verheiratet, 1 Tochter im Alter von 19 Jahren

Hobbys:

Joggen, Radfahren, Skifahren, Gärtnern

Schulbildung: mittlere Reife

berufliche Stationen:

1975-1978 Weinküfer in der
Winzergenossenschaft Burkheim
und Badischer Winzerkeller

1980 -83 Sachbearbeiter beim
Regierungspräsidium Freiburg,
Weinbauverwaltung

1983 -89 Kellermeister und Assistent der
Betriebsleitung,
Winzerverein Hagnau

1989 -2008 Geschäftsführender Vorstand,
Winzergenossenschaft
Kiechlinsbergen

seit 2008 Geschäftsführender Vorstand
Wasenweiler Winzer eG





In weltweit turbulenten Wirtschaftszeiten steht der Schweizer Immobilienmarkt wie ein Fels in der Brandung da. Das World Economic Forum kürte das kleine Binnenland sogar zum konkurrenzfähigsten Land der Welt

Die Schweizer Bauwirtschaft hat volle Auftragsbücher. Nachfolgend wird der Blick auf die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen in der Immobilienlandschaft Schweiz gerichtet.

Die Schweiz blieb von Immobilienblasen und einer Hypothekarkrise verschont. Trotz einer gewissen Zurückhaltung der Investoren ist die Nachfrage gerade an Wohnimmobilien nach wie vor gross. Dies zeigt sich schon an der momentan starken Auslastung der Bauunternehmungen und der Anzahl an Gesuchen für Baubewilligungen. Auch durch Zuwanderungen – die höchste Zahl an Zuzügen machen übrigens die deutschen Staatsangehörigen aus – steigt die Nachfrage in der Immobilienbranche. Bevor man jedoch in den Gebäudepark Schweiz investiert, lohnt es sich, sich mit den schweizerischen Besonderheiten vertraut zu machen.

Die Schweiz – ein Land der Mieter

Die Schweiz ist ein Land der Mieter. Die gesamte Eigentumsquote bewegt sich auf einem Niveau von 37.2 %. Damit belegt die Schweiz im internationalen Vergleich immer noch abgeschlagen den Schlussrang. Dies kommt einerseits daher, dass ein breites Angebot an qualitativ hochwertigen Mietwohnungen vorhanden ist und andererseits die Kosten für ein Eigenheim in der Schweiz im internationalen Vergleich sehr hoch sind. Vor allem führen die begrenzten Platzverhältnisse zu

hohen Bodenpreisen. Eine weitere Hürde stellt neben der Finanzierbarkeit der laufenden Kosten die beachtliche Summe an Eigenkapital dar, die für den Eigenheimkauf nötig ist. Da heute bei Hypothekendarlehen die Belehnungsgrenze von 80 % meist eingehalten wird, muss für den Erwerb eines durchschnittlichen Einfamilienhauses Kapital in Höhe von mindestens 150'000 CHF, d.h. ungefähr EUR 100'000 vorhanden sein. Trotz dieser Umstände ist in der Schweiz noch Potential für die Steigerung der Eigentumsquote vorhanden. Der verbreitete Traum vom Eigenheim wäre für immerhin bis zu 50 % der Einwohnerinnen und Einwohner finanziell tragbar

Steuerliche Standortvorteile – Pauschalbesteuerung

Gesamt-schweizerisch werden rund 5000 ausländische Personen mit Wohnsitz meist in beliebten Tourismus- und Kurorten der Schweiz pauschal besteuert (Besteuerung nach Aufwand und nicht nach Einkommen und Vermögen). Sie haben mit den Steuerbehörden einen festen Steuerbetrag vereinbart, der nicht auf ihrem Einkommen und Vermögen beruht. Die Berechnung basiert viel mehr auf dem Lebensaufwand der steuerpflichtigen Person samt ihrer Familie in der Schweiz. Als Mindestansatz für diese Berechnung der Lebenskosten gilt im Regelfall dabei der fünffache Mietzins oder Mietwert der Wohnung im eigenen Haus. Um in den Genuss dieser Besonderheit des schweizerischen Steuersystems zu kommen, darf die betroffene Person in der Schweiz keiner Erwerbstätigkeit nachgehen. Weiter muss sie erstmals oder nach mindestens zehnjähriger Landesabwesenheit steuerrechtlichen Wohnsitz in der Schweiz nehmen. Die Pauschalbesteuerung gilt auf Bundesebene und damit grund-

sätzlich für die ganze Schweiz. Allerdings hat das Stimmvolk des Kantons Zürich mit knapp 53 % der Stimmen die Abschaffung der Aufwandbesteuerung auf kantonaler Ebene per 1.1.2010 angenommen. Daher sind die pauschal besteuerten Personen im Kanton Zürich nun gefordert, bis Ende Jahr eine andere Lösung zu finden.

Internationale Investitionen – Bewilligungspflicht (Lex Koller)

Die steuerliche Attraktivität der Schweiz hat auch Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft, insbesondere im Bereich der exklusiven Wohnliegenschaften. Der Grundstückserwerb in der Schweiz durch Personen im Ausland unterliegt allerdings der sogenannten Lex Koller (BewG). Sind die folgenden drei Voraussetzungen kumulativ erfüllt, so ist der Erwerb bewilligungspflichtig:

- Beim Erwerber handelt es sich um eine Person im Ausland;
- Beim Gegenstand des Rechtsgeschäfts handelt es sich um ein bewilligungspflichtiges Grundstück;
- Das erworbene Recht gilt als Erwerb eines Grundstückes.

Das entscheidende Qualifikationsmerkmal eines ausländischen Bewerbers bildet dabei der Wohnsitz der betreffenden Person. Bei fehlendem Wohnsitz/Sitz in der Schweiz hingegen unterliegen ausländische Personen und Gesellschaften in vollem Umfang der Lex Koller. Als Personen im Ausland gelten auch Gesellschaften, die zwar ihren Sitz in der Schweiz haben, aber von Personen im Ausland beherrscht werden. Dies wird insbesondere vermutet, wenn diese mehr als ein Drittel des Kapitals einer Gesellschaft besitzen oder über mehr als ein Drittel des Stimmrechts verfügen oder ihr bedeutende Darlehen gewährt haben.

Bewilligungspflichtig sind Grundstücke zu Wohnzwecken, nicht jedoch sog.

"Betriebsstättengrundstücke", die Unternehmenszwecken dienen (Bürogebäude, Gewerbe- und Fabrikationsgebäude, Lagerhallen und Lagerplätze, Restaurants, Arztpraxen, Bauland in Gewerbebezonen bei entsprechender Bauabsicht, etc.). Bei der Beurteilung von Betriebsstättengrundstücken spielt es keine Rolle, ob der Erwerber bzw. ein Dritter das Grundstück für die beschriebenen Unternehmenszwecke verwendet.

Ob ein vertraglicher Leistungsaustausch zwischen den Parteien und dem Bewilligungsgesetz untersteht, beurteilt sich immer nach einer wirtschaftlichen Betrachtungsweise. Das BewG findet insbesondere auch auf Wohn- und Bau-rechte, Kauf- und Nutznießungsrechte, Bauverbote auf Nachbargrundstücken, langfristige Mietverträge mit unüblichen Abreden sowie auf unüblich hohe Finanzierungen Anwendung.

Neben den erwähnten Betriebsstättengrundstücken sind auch die Hauptwohnungen von Personen im Ausland mit Wohnsitz in der Schweiz sowie Zweitwohnungen von EU-/EFTA-Grenzgängern bewilligungsfrei. Weiter bedürfen gemäss Art. 7 BewG z.B. die gesetzlichen Erben, die Verwandten bzw. Geschwister des Veräusserers, die Stockwerkeigentümer im Rahmen eines Abtausches von Einheiten bzw. infolge von geringfügigeren Änderungen in der Wertquote keiner Bewilligung. Bei der Fremdfinanzierung gilt es insbesondere zu beachten, dass diese aus Sicht der Lex Koller solange unbedenklich bleibt, als die Eigenmittelfinanzierung ausschliesslich durch Schweizer erfolgt. Problematisch hingegen kann die faktische finanzielle Abhängigkeit von ausländischen Personen sein.

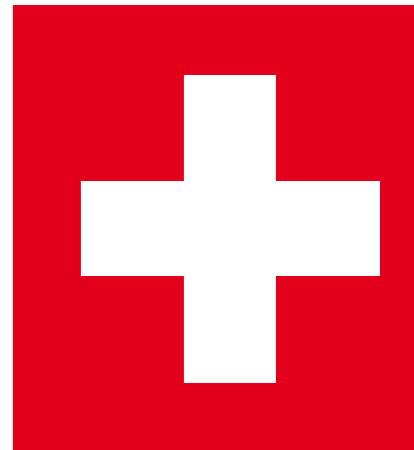
Ausblick – der Investmentstandort Schweiz der Zukunft:

Die Schweizer Immobilienwirtschaft wird sich auch weiterhin einer Beständigkeit von Immobilienwerten erfreuen; Mit der wachsenden Bevölkerungszahl wird die Nachfrage nach Wohneigentum in der Schweiz weiterhin zunehmen; Die Eigentumsquote wird weiter steigen und Green Buildings sind ein Trend; Quo vadis Lex Koller? Eine Beurteilung dazu, wie sich die politischen Bestrebungen zur Abschaffung der Lex Koller weiterentwickeln werden, ist schwierig, bzw. unmöglich; Es sind viele Bestrebungen zur Erhaltung der Pauschalbesteuerung als Faktor für die Standortattraktivität im Gange. Abgesehen von der Abschaffung der Pauschalbesteuerung im Kanton Zürich scheint diese Form von Besteuerung in den übrigen Teilen der Schweiz als gesichert.

Aus all diesen Gründen kann davon ausgegangen werden, dass das Schweizerische Wohneigentum als nachhaltige Anlageklasse qualifiziert werden kann.



Dr. Peter Burkhalter und Sarah Levy, MLaw Hodler & Emmenegger Rechtsanwälte in Bern und Zürich (www.hodler.ch)



Neue Studiengänge!

Neue Studiengänge im September 2010!

Betriebswirt/in (VWA) Bachelor

of Business Administration (BBA)

- Weiterbildung neben dem Beruf
- Auch ohne Abitur möglich
- Zwei Abende pro Woche in Freiburg, Offenburg und Konstanz



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Tel: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de
www.vwa-freiburg.de



Energiesparen

Wann rechnet sich Energiesparen im Bestands-Wohnungsbau?

Volkswirtschaftlich rechnen sich Energieeinsparmaßnahmen immer, dies ist unstrittig, denn Energiesparen ist Umweltschutz. Aber auch privatwirtschaftlich lohnen sich einige Maßnahmen, besonders wenn man steigende Energiepreise und ein mögliches Ausnutzen von staatlichen Fördermöglichkeiten dabei berücksichtigt.

Am 1. Oktober diesen Jahres wurden die bestehenden Anforderungen an den Wärmeschutz erhöht. Beim Primärenergiebedarf. Qp z.B. um ca. 30% sowie beim Transmissionswärmeverlust H't um ca. 15%. Weitere Anforderungserhöhungen sind bereits für 2012 geplant.

Änderungen bei der Modernisierung von bestehenden Gebäuden

Bei der Modernisierung von bestehenden Gebäuden sind im Falle von wesentlichen Änderungen an Außenbauteilen (Fläche der geänderten Bauteile mehr als 10%) sowie bei Erweiterungen und Ausbauten (hinzukommende Nutzfläche mehr als 15 m²) bestimmte Anforderungen einzuhalten (siehe: Anlagen zu EnEV § 9, Anlage 3). Bei Änderungen an Bestandswohngebäuden darf die Energiebilanz 40% über dem Neubaustandard liegen.

Nachrüstpflichtungen (§ 10 EnEV):

Von der Vielfalt der Verpflichtungen sind hier die drei kostenintensivsten genannt. Sie greifen unter dem Vorbehalt des Nachweises der Wirtschaftlichkeit.

1. Heizkessel, die vor dem 01.10.1978 eingebaut wurden, dürfen nicht mehr betrieben werden.
2. Zugängliche Heizungs- und Warmwasserleitungen müssen außerhalb beheizter Räume seit Ende 2006 gedämmt sein.

3. Die oberste Geschossdecke zu unbeheizten Dachräumen muss gedämmt sein. Für das Bauteil muss einen Wärmedurchgangskoeffizient von $U = 0,24 \text{ W/m}^2\text{K}$ nachgewiesen werden.

Ungefähr 80% der Wohngebäude in Deutschland wurden vor 1979 erbaut. Aktuelle Studien belegen hier erhebliche energetische Einsparpotenziale. Jedoch nicht alle Gebäude aus dieser Zeit lassen sich noch rentabel sanieren. Abriss- und Neubaugedanken sind rentabler als Sanierungsüberlegungen für Gebäude deren wirtschaftlicher Lebenszyklus kurz vor dem Ende steht. Es stellt sich deshalb aus Investorensicht immer wieder die Frage, ob die erforderlichen Maßnahmen aus den Nachrüstverpflichtungen und weitere energetische Modernisierungen unter Wahrung der wirtschaftlichen Vertretbarkeit realisiert werden können.

Auch administrative Einflüsse (Mietrecht, Steuern) erzeugen Risiken, die es zumindest bei den nicht eigengenutzten Immobilien zu bedenken gilt.

Für die Mehrzahl der Bauherren ist die Höhe der Heizkosten ein entscheidendes, weil greifbares Kriterium, wenn es um den Einsatz erhöhter energetischer Maßnahmen gehen soll.

Eine Investitionsentscheidung wird immer nur dann getroffen, wenn die Bilanz aller Arten von Nutzen zu Aufwand positiv ist, d.h. der Gesamtnutzen höher als der Gesamtaufwand ist.

Für Energieparmaßnahmen gilt, dass sie überwiegend aus vernunftbezogenen Gründen realisiert werden, so dass neben dem gut messbaren monetären Nutzen auch die Unsicherheit über die Kontinuität der weltweiten Öl- und Gasversorgung einen zusätzlichen Nutzen in der „Versorgungssicherheit“ darstellt. Auch ein Imagenutzen z.B. durch die Verbesserung

des Erscheinungsbildes der Fassade nach einer Wärmedämmmaßnahme bedeutet einen Gewinn und kann sich durch Verringerung der Leerstandsquote und eine Verbesserung der Vermietbarkeit monetär ausdrücken. Der ethische Nutzen wegen der geringeren Emissionen für die Umwelt und somit geringere Schaden für die Allgemeinheit, wird oft in der Praxis als wichtiges Zusatzargument für eine Energieeffizienz-Investition mit herangezogen.

Bei selbstgenutzten Objekten dienen deshalb die zukünftig eingesparten Energiekosten zur Refinanzierung der getätigten Investitionen.

Statische Verfahren wie Kostenvergleichsberechnungen oder Amortisationsberechnungen können einen ersten Überblick geben und sind deshalb bei eigengenutzten Immobilien als Entscheidungshilfe durchaus geeignet und ausreichend.

Bei Mietobjekten sind die Rahmenbedingungen zur Refinanzierung komplexer. Mietrechtliche Vorgaben des BGB und wohnungswirtschaftliche Aspekte beeinflussen den Rahmen zur Refinanzierung der Maßnahmen.

Hier eignen sich „Dynamische Verfahren“, wie die Kapitalwertmethode, die Annuitätenmethode oder das Aufstellen vollständiger Finanzpläne.

Die größten energetischen Einsparpotenziale im Bestand werden erzielt durch die Verbesserung des Dämmstandards der Gebäudehülle und durch die Verbesserung der Technik bei der Erzeugung von Heizwärme und Warmwasser.

Sinnvoll ist dabei die Reihenfolge, zuerst zu dämmen, dann die Technik zu verbessern. d.h. ein gut gedämmtes und dichtes Gebäude braucht logischerweise eine kleiner ausgelegte Heizungsanlage, in der Praxis oft nicht bedacht.

Technik verbessern bedeutet:

- Einsatz neuer Brennwerttechnik,
- Überprüfung der Regelung,
- Erneuerung der Pumpe,
- Einbau neuer Thermostatventile,
- Durchführung eines hydraulischen Abgleichs.

Sinnvoll kann aber auch der Einbau zusätzlicher Maßnahmen zur Unterstützung der Warmwasserbereitung oder zur Unterstützung der Heizungsanlage sein (Solarthermie, Wärmepumpe, etc.). In der Regel sind dies die eher kostenintensiven Maßnahmen, deren Wirtschaftlichkeit ein Investor im Voraus sehr genau überprüfen wird.

Maßnahmen, die nicht aus der Nachrüstverpflichtung entstehen, werden meisten erst aus Gründen der Bauinstandhaltung in Erwägung gezogen. Somit basieren im Allgemeinen die Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf dem „Kopplungsprinzip“ zwischen den Maßnahmekosten und den „Sowiesokosten“, oder nach dem „Wenn schon – denn schon“ Prinzip.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen basieren auf angenommenen Werten ohne verlässliche Aussagen zu Zinsentwicklung, Energiepreisen, Zuschüssen aus Förderprogrammen und den Folgen aus Besteuerung. Niemand kann hierzu verlässliche Aussagen treffen, trotzdem sind sinnvolle Annahmen erforderlich.

Oft liegen die Ergebnisse verschiedener Sanierungs-Alternativen so dicht beieinander, dass das Wirtschaftlichkeitskriterium allein keine vernünftige Entscheidung erlaubt.

Für den durchschnittlichen Verbraucher jedoch zählen letztlich nur Kosten, Nutzen, Notwendigkeit und die Durchführbarkeit der Energieparmaßnahmen.

Autor: Dipl. Ing. Martin Zöckler – freier Architekt

Studium in Berlin und Stuttgart, Mitarbeit bei Rosengart, Busse und Partner Bremen; Behnisch und Partner – Stuttgart und Holstein und Frowein – Stuttgart. Gesellschafter und Gründungsmitglied seit 2004 der IKS, Immobilien Kollegium Stuttgart, Sachverständiger für Immobilienbewertung. Ausstellungsberechtigter für Energiepässe (eingetragen bei der Deutschen Energieagentur (DENA), Berlin); Dozententätigkeit: auf zahlreichen Seminarveranstaltungen. Eigene Veranstaltungen und Inhouse-Seminare. Mitglied Architektenkammer BW.

Energiesparinvestitionen müssen sich stets an den Energiekosten, die ohne diese Maßnahmen angefallen wären, messen. Dabei ist eine Maßnahme immer dann rentabel, wenn die gewünschte Energieleistung durch sie nicht teurer erbracht wird als ohne Durchführung der Maßnahme.

Ohne eine solide dynamische Wirtschaftlichkeitsberechnung können keine Entscheidungen getroffen werden. Nur Maßnahmen, die rein betriebswirtschaftlich ins „Plus“ rücken, können dann eine entscheidende Rolle spielen. Nur sie berücksichtigen bei längerfristiger Betrachtung



neben den Kosten des Energieverbrauchs auch Instandsetzungs- Wartungs- und Ersatzkosten sowie die Lebensdauer der betrachteten Verbesserungen.

Durch den drastischen Anstieg der jährlichen Heizkosten für eine durchschnittliche Wohnung in den letzten Jahren ist die Intensivierung der energetischen Modernisierung von Bestandsimmobilien erklärtes Ziel vieler Eigentümer und der Regierung.

Mit dem Passivhaus-Standard kann ein Heizwärmebedarf von weniger als 15 kWh pro m² und ein Primärenergiebedarf von weniger als 50 kWh pro m² Wohnfläche im Jahr erreicht werden.

Bei Neubauten wird dies in der Breite bereits umgesetzt. Bei der Bestandssanierung ist dieser Standard schwer zu erreichen, aber auch die Sanierung auf KfW 100 bzw. KfW-70 Standard bringt eine Einsparung von ca. 40 - 60 Prozent.

Maßnahmen mit geringen Investitionskosten sollten auch nicht außer Acht gelassen werden. Ca. 5-10% Energieeinsparung können nachgewiesen werden alleine durch:

- Steuerung und Regelung des Anlagenbetriebs
- Hydraulische Optimierung
- Einstellung und ggf. Erneuerung der Umwälzpumpe

Der Anlagenbetrieb sollte deshalb regelmäßig fachtechnisch überwacht und gewartet werden.

Einen wirksamen und lückenlosen Wärmeschutz zu verwirklichen, ist im Bestandsbau nicht immer möglich. Gründe hierfür können sehr unterschiedlich sein:

- unzureichende Dachüberstände verhindern unter Umständen ausreichende

Dämmstärken

- lichte Höhe im Keller zu gering, um entsprechende Dämmstärken einbauen zu können
- Balkone und Decken sind durchbetoniert, = Wärmebrücke .
- Abstandsflächen zu gering, zusätzliche Dämmung reicht in Abstandsfläche
- Grundstücksgrenzen, bei Grenzbebauungen, Duldungen und Ausgleichsregelungen sind dann notwendig.
- Denkmalschutz mit seinen verschiedenen möglichen Restriktionen.

Ökonomische Bewertung von Sanierungsinvestitionen

Mit Hilfe von dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung kann die objektbezogene Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen der energetischen Gebäudesanierung bestimmt werden.

Dabei sind, nachdem durch eine Gebäudeanalyse der rechnerische Energiebedarf vor einer Sanierung zunächst einmal rechnerisch ermittelt wurde, folgende Parameter entscheidend:

- die Höhe der Investition(en)
- der Kalkulationszins
- die Höhe der Heizkostenersparnis
- die Energiepreisentwicklung (Annahme/Schätzung)
- der Betrachtungszeitraum (25 Jahre i.d.R)
- mögliche Fördermittel

Bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit wird man auf die **Kapitalwertmethode** zurückgreifen. Dies ist eine barwertige Betrachtung der Ein- und Auszahlungsreihen. Der Kapitalwert ist die Summe aus den Investitionskosten und den gesamten, während der Nutzungsdauer anfallenden (diskontierten) Energie- und Wartungskosten, also die Gesamtkosten über die Nutzungsdauer. Die zu einem späteren

Zeitpunkt anfallenden Kosten werden dabei nicht mit ihrem Nominalbetrag berücksichtigt, sondern mit dem Betrag, den man zum Anfangszeitpunkt hätte anlegen müssen, um die späteren Kosten zu bezahlen. Der Kapitalwert ist damit der anzulegende Gesamtbetrag, der mit den Zinsen alle Investitions- und alle laufenden Kosten deckt.

Vereinfachte Formel:

$$K_0 = \sum_{t=0}^n K(t) \cdot (1+p)^{-t}$$

K₀ Kapitalwert
K(t) Kosten im Jahr t
p Kalkulationszinssatz
n Nutzungsdauer

Das bedeutet: um den Kapitalwert einer Investition zu ermitteln, werden alle Zahlungen, die nach dem Investitionszeitpunkt anfallen mit dem Kalkulationszins abgezinst. Man erhält so den Barwert der Aus- und Einzahlungsreihen. Nach Abzug der Investitionskosten wird geprüft, ob in einer Investition zumindest der Kalkulationszinssatz steckt und die Investition somit vorteilhaft ist.

Optimal ist die Investition oder eine Kombination aus verschiedenen Einzelmaßnahmen, die den größten Kapitalwert aufweist. Rentabel sind alle Einzelmaßnahmen, bei denen der Kapitalwert größer ist als Null. Bei einem Vergleich mehrerer Investitionsmöglichkeiten ist das Objekt mit dem höchsten Kapitalwert zu bevorzugen. Durch Variieren der Parameter lassen sich verschiedenen Szenarien bilden, die verdeutlichen, wie zum Beispiel bei einer zu großen Investition der Kapitalwert negativ ausfällt, die Investition in der Höhe sich also nicht rechnet. Leicht lassen sich Szenarien erzeugen, bei denen stagnierende Energiepreise unterstellt werden oder bei

denen auf eine staatliche Förderung verzichtet wird. Welche Investitionsvarianten sich dann noch als wirtschaftlich erweisen, lässt sich mittels der Kapitalwertmethode leicht aufzeigen. Sie ist deshalb eine geeignete Methode zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer energietechnischen Investition.

Eine andere ebenfalls anschauliche Methode zur Beurteilung von Investitionen ist die **Annuitätenmethode**, eine Variante der Kapitalwertmethode, bei der die jährlichen durchschnittlichen Jahreskosten gesucht werden. D.h. der Kapitalwert wird unter Berücksichtigung der Zinsen auf nominal gleich hohe jährliche Raten über die Nutzungsdauer verteilt. Die jährlichen Kapitalkosten sind das Produkt aus Investitionskosten und dem entsprechenden Annuitätsfaktor. Der Annuitätenfaktor ist zudem der Kehrwert des Rentenbarwertfaktors. Diese Methode hat den Vorteil, dass sie für Praktiker sehr anschaulich ist. Im selbstgenutzten Wohnungsbau eignen sich besonders die Annuitätenmethode, aber auch statische Verfahren zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Investition, weil die Kosteneinsparung vom Investor tatsächlich als Einnahme realisiert wer-

den kann. Wohnungsunternehmen können bei Energiesparinvestitionen in der Regel nur indirekt über zusätzliche Mieteinnahmen von ihren Investitionen profitieren. Eine differenzierte Rentabilitätsbetrachtung für den Mietwohnungsbau muss deshalb anstelle der Energiekosteneinsparung die möglichen Mieterhöhungsvarianten, unterschiedliche Finanzierungsvarianten, öffentliche Förderungen sowie steuerliche Aspekte berücksichtigen.

Der Nutzen energiesparender Maßnahmen in Form einer Heizkostenminderung kommt zuerst dem Mieter und nicht dem investierenden Vermieter zugute. Der Vermieter kann in der Regel nur indirekt über Mieterhöhungen von seinen Investitionen profitieren. Hier müssen dann ausschließlich dynamische Wirtschaftlichkeitsberechnungen herangezogen werden.

Mittels entsprechender Berechnungsprogramme und Rating-Tools - teils sind diese auch im Internet kostenlos erhältlich (IWU-Rating-Tool, Impulsprogramm Hessen, oder von der Energieagentur NRW, dem Leitfaden energiebewusste Gebäudeplanung LEG, und andere)- lassen sich relativ einfach und schnell überschlägige Prognosen der Wirtschaftlichkeit einer energetischen Sanierung berechnen, soweit

die Parameter bekannt oder ermittelt sind. Stets gilt es, die Grenzen der ökonomischen Berechnungsverfahren im Auge zu behalten: Wirtschaftlichkeitsberechnungen können niemals exakte Werte für zukünftige Kosten und Nutzen von Investitionen liefern, da alle Aussagen mit Unsicherheiten behaftet sind. (Energiepreise, Zinsentwicklung). Bezüglich der Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen sollte die objektbezogene Betrachtung auch in Hinblick auf Nachhaltigkeitsinvestitionen mitberücksichtigt werden. Eine energetische Sanierung führt zu mehr Behaglichkeit und zusätzlich zur Verlängerung der wirtschaftlichen Nutzungsdauer und somit einer Verkehrswertsteigerung einer Immobilie.

Die derzeitigen Energiesparaktivitäten im Gebäudebereich reichen bei Weitem nicht aus, die ehrgeizigen und aus den Verpflichtungen heraus gesteckten Ziele zum langfristigen Klimaschutz zu erreichen. Investoren, Verbraucher und Gesetzgeber sind aufgefordert hier zukünftig noch größere Effekte zu erzielen. Es wird sich rechnen!

► VWA-Tipp
Seminar: "Wann rechnen sich Energiesparmaßnahmen?"
am 15.10.2010 in Freiburg
Referent: Martin Zöckler

Schwerpunktseminar

Projektmanagement

vom 12.03.2010
bis 24.04.2010

- **Modul 1:** Wesen, Ziele und Voraussetzungen für Projekte
- **Modul 2:** Planung und Organisation von Projekten
- **Modul 3:** Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Projekten
- **Modul 4:** Führung und Kommunikation im Projekt-Team
- **Modul 5:** Projekt-Marketing

www.vwa-freiburg.de



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fax: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de

Bachelor of Arts in Real Estate

Neues Studienangebot der DIA: Bachelor- und Masterstudiengang im Bereich Real Estate

Die Immobilienwirtschaft präsentiert sich heute internationaler, professioneller und mehr am Kapitalmarkt orientiert. „Um international aufzuholen, benötigen wir dringend eine stärkere Akademisierung der Aus- und Fortbildung in Immobilienökonomie. Sie muss die Bereiche des Kapitalmarkts, des Rechts und der Technik in integraler Weise mit immobilienpezifischem Wissen verknüpfen“, weiß DIA-Studienleiter Professor Heinz Rehkgugler. Im Bereich berufsbegleitender Weiterbildung hinkt Deutschland jedoch ebenso hinter anderen Industrienationen her wie bei der Durchlässigkeit des Bildungssystems. Hier sehen sich die Deutsche Immobilien-Akademie und die Steinbeis Hochschule in der Pflicht. Mit den Studienmodellen des CRES können daher neben Abiturienten und Hochschulabsolventen auch erfahrene Praktiker der Immobilienbranche – mit oder ohne Abitur – ein Bachelor- oder Masterstudium im Bereich Real Estate beginnen.

Bachelor of Arts in Real Estate

Das von der DIA Freiburg und der SMI School of Management an Innovation gemeinsam gegründete Center for Real Estate Studies CRES betreut die Studierenden, die neben dem Studienprogramm der DIA in Freiburg parallel an der Steinbeis-Hochschule Berlin eingeschrieben sind. Bei einer gleichzeitigen Einschreibung laufen die beiden Studiengänge zeitlich koordiniert ab. Das DIA-Studium mit insgesamt 6 Präsenzblöcken à 2 Wochen wird um einen einwöchigen Block am Sitz der Hochschule in Berlin ergänzt. Zusätzlich erhalten die Steinbeis-Studenten Lehr- und Studienbriefe, die im Selbststudium bearbeitet werden. Wichtig ist die tutorielle Betreuung, die den Studierenden beim Bearbeiten der wissenschaftlichen Aufgabenstellungen zur Seite steht. Mit dieser Begleitung entstehen Studienarbeiten zu allg. wirtschaftswissenschaftlichen Themenbereichen und eine Projektarbeit. Letztere bildet den wesentlichen Kern des parallelen Studiengangs, bezogen auf ein Projekt, welches einen hohen praktischen Nutzen für den Arbeitgeber des Studenten hat, steht der Wissenstransfer in die Wirt-

schaft im Fokus der Bearbeitung. Ziel ist es, theoretisches Wissen der Betriebswirtschaftslehre auf den Bereich der Immobilienwirtschaft anzuwenden und innovative Ansätze zu finden.

„Für uns geht damit der Traum von einer durchlässigen, berufsbegleitenden immobilienwirtschaftlichen Weiterbildung bis hin zum akademische Abschluss in Erfüllung“, freut sich DIA-Geschäftsführer Peter Graf. „Das modular aufgebaute und tutoriell begleitete Studienprogramm orientiert sich dabei vollständig an den Bedürfnissen Berufstätiger.“

Auch für Absolventen gibt es Möglichkeiten, den akademischen Grad zu erreichen. Je nach Studienabschluss können bis zu vier Präsenzblöcke verteilt auf zwei bis drei Jahre zum Bachelor of Arts in Real Estate führen. Immobilienfachwirte (IHK) oder Immobilienwirte/ökonomie können bei der DIA oder der SMI nähere Details erfahren.

Master of Arts in Real Estate

Allen Hochschulabsolventen steht der

nächste Karriereschritt offen. Da nationale Hochschulen mit immobilienwirtschaftlichen Studiengängen eher rar sind, suchen national und international agierende Immobiliengesellschaften händierend nach qualifizierten Führungskräften. Nicht immer ist das Recruiting direkt von der Hochschule gewünscht. Vielmehr werden Praktiker mit umfangreicher Erfahrung gesucht, die ökonomisch und rechtlich spezialisiert sind.

Diesen Anforderungen möchte das CRES mit dem berufsbeleitenden Studienangebot des Master of Arts in Real Estate

gerecht werden. Modularisiert werden Spezialkenntnisse für das Management im Immobilienbereich erarbeitet, wissenschaftlich durchleuchtet und dann in Intensivblöcken diskutiert und in das Kompetenzportfolio der Studenten aufgenommen. Zusätzlich zu den intensiven Präsenzphasen ist eine Sommerakademie im Ausland geplant, welche fakultativ belegt werden kann.

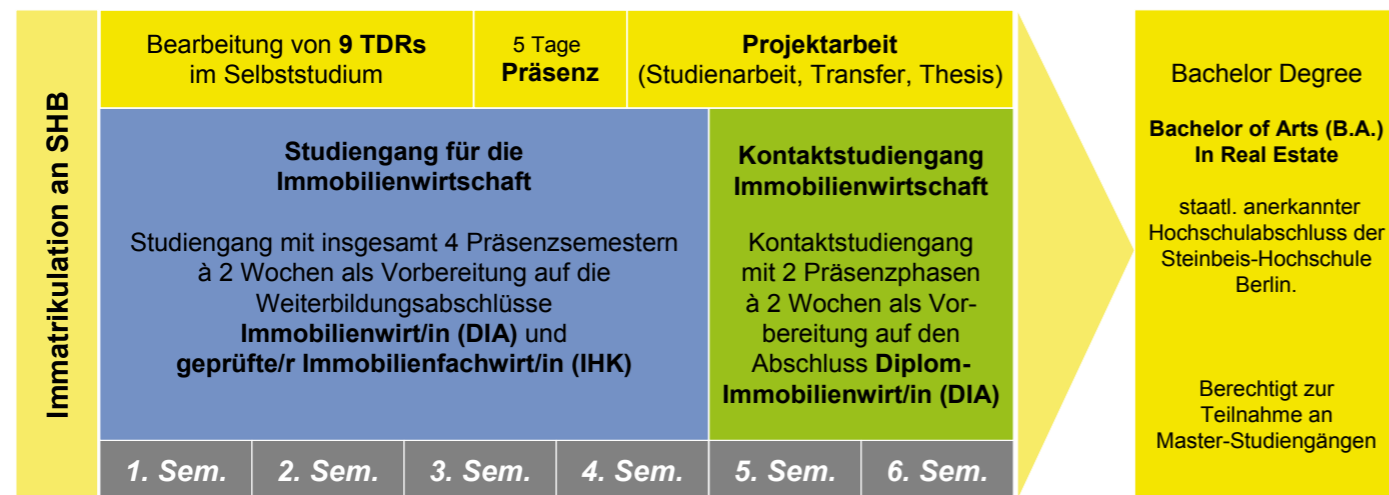
Wie bereits beim Bachelorstudiengang wird ein individuelles Coaching der Master-Studenten insbesondere bei der Bearbeitung der Master-Thesis durch die

Steinbeis-Hochschule angeboten. Mit dem erfolgreichen Abschluss des Master-Studiengangs sind Absolventen berechtigt, am Promotionsverfahren teilzunehmen. Damit ist die Durchlässigkeit des Systems von der beruflichen Ausbildung bis zur akademischen Laufbahn möglich.

Weitere Auskünfte erhalten Sie bei der SMI School of Management and Innovation Steinbeis-Hochschule Berlin, Bewerber- und Studienadministration, Kienestraße 35, 70174 Stuttgart, Tel: 0711/1839-735 oder per Email unter real.estate@steinbeis-smi.de

Autor: Thomas Bühren

Betriebswirt VWA, Abteilungsleiter der DIA GmbH, Freiburg, Prokurist der DIA-Consulting AG, Freiburg, Studiengangsleiter des Steinbeis Transfer Instituts - STI GE, Berlin, Studienleitung im CRES-Institut, Freiburg.



WISSEN schafft!



Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH
Eisenbahnstraße 56
D-79098 Freiburg
Telefon: 07 61 – 2 07 55-0
Telefax: 07 61 – 2 07 55-33
Internet: www.dia.de
E-Mail: akademie@dia.de



Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH

Die Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg ist Weiterbildungszentrum und Netzwerk für die Immobilien- und Finanzwirtschaft in Deutschland. Wissenschaftliches Know-how und berufliche Praxis zu verbinden ist die Leitidee.

- Seminare, Lehrgänge und Studiengänge für die Immobilienwirtschaft, das Sachverständigenwesen sowie Internationale Immobilienbewertung
- Aufbaustudiengang in den Bereichen RealEstate AssetManagement und Bewertung von Bauschäden
- Bachelor- und Masterstudiengang

Fordern Sie Informationsunterlagen über eines der umfangreichsten Aus- und Weiterbildungsangebote der deutschen Immobilien- und Finanzwirtschaft.

DIA- Forschungspreis und Fachexpertisen

Wissenschaft für die Praxis

Die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg präsentierte sich Anfang Oktober erneut gemeinsam mit den Spitzenverbänden der Immobilienwirtschaft auf der Gewerbeimmobilienmesse Expo Real in München. Gemeinsam mit dem baden-württembergischen Ministerpräsidenten Günther Oettinger und zahlreichen Gästen aus Immobilienwirtschaft und Forschung verlieh die DIA dabei zum elften Mal ihren Forschungspreis. Die Preisträger sind Katrin Fischer für ihre Dissertation „Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP“ und Hannah Schröder-Klings für ihre Diplomarbeit „Online-Gewerbeflächenbörsen

anderen, insbesondere angelsächsischen Immobilienmärkten. „Der Deutschen Immobilien-Akademie ist es seit Jahren ein besonderes Anliegen, die Immobilienwirtschaft auch in Deutschland als eigenständiges Forschungsgebiet zu etablieren“, so Professor Rehkugler. Die in diesem Jahr ausgezeichneten Arbeiten ragten durch ihre Aktualität, ihre Bereicherung der immobilienökonomischen Forschung und ihren praktischen Nutzen besonders heraus.

zu lassen. Bisher herrsche die Variante der Eigenerstellung vor. Public Private Partnership (PPP) als eine alternative Beschaffungsvariante der öffentlichen Hand habe in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren jedoch erheblich an Bedeutung zugenommen. Hauptzielsetzung und gleichzeitig Rechtfertigung dieser Variante bestünden darin, nachhaltige Effizienzvorteile gegenüber anderen Beschaffungsvarianten zu generieren. Dies erfordere die Minimierung der gesamten Lebenszykluskosten einer Immobilie bei vorgegebenem Leistungsstandard.



als Beitrag zur nachhaltigen Siedlungsflächenentwicklung“.

„In der breiten Öffentlichkeit, in der Wissenschaft und in der Politik wird die Immobilienwirtschaft als Branche nur unzureichend zur Kenntnis genommen – und dies trotz rund sieben Billionen Euro Anlagevermögen in deutsche Immobilien“, sagte DIA-Studienleiter Professor Heinz Rehkugler in seiner Laudatio auf die Preisträger. In Deutschland unterliege die steigende Professionalisierung der Immobilienbranche vielen Einflüssen und Vergleichen aus

Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP

„Die derzeitige Situation im öffentlichen Immobilienmanagement ist dadurch geprägt, dass die einzelnen Wertschöpfungsstufen einer Immobilie nicht optimal aufeinander abgestimmt werden“, stellte Katrin Fischer bei der Vorstellung ihrer Arbeit fest. Aufgrund höherer Kosten und Qualitätseinbußen komme es zu Wertverlusten. Öffentliche Immobilieneigentümer stünden damit vor der Frage, ob es wirtschaftlicher sei, die Leistungen selbst zu erstellen oder durch Private erbringen

Hierfür sei der Planungsprozess bei der öffentlichen Hand zu verändern. Der in der Arbeit entwickelte Value-Management-Ansatz berücksichtige daher neben den Produktions- auch die Koordinationskosten. Er umfasse die drei Bereiche Gestaltung der Vertrags- und Transaktionsbeziehung, operative Kontrolle und strategische Steuerung. Als Basis für eine ergebnisorientierte Leistungsbeschreibung sehe er die Erstellung eines mit den Nutzern abgestimmten Bedarfskonzeptes bestehend aus Nutzungs-, Betriebs- und

Raumkonzept vor. Für die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten während der Vertragslaufzeit biete er Vorschläge, wie Leistungsstandards gesichert, aber auch die Koordinationskosten möglichst gering gehalten werden können.



Online-Gewerbeflächenbörsen als Beitrag zur nachhaltigen Siedlungsflächenentwicklung

„Zu den Aufgabenschwerpunkten der Wirtschaftsförderung zählen die Akquisition von externen Unternehmen und die Bestandspflege“, erläuterte Hannah Schröder-Klings. Als Basis hierfür benötige sie Informationen über die Potenzialflächen innerhalb des Gemeindegebietes. Im Sinne einer nachhaltigen Siedlungsentwicklung gehöre hierzu auch eine systematische Brachflächenerfassung, um die Inanspruchnahme bislang unbesiedelter Flächen möglichst weitgehend zu vermeiden. Online-Gewerbeflächenbörsen böten eine effektive und transparente Möglichkeit, die Angebote der Kommune vorzustellen. Die Börsen stellten dabei eine Plattform für ein gezieltes Standortmarketing dar, das es erlaube, neben den innerörtlichen Potenzialflächen den gesamten

Standort als Einheit zu präsentieren. Das Instrument könne von den Kommunen zur Auflösung des Spannungsfeldes zwischen möglichst geringem Flächenverbrauch und der Förderung der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Kommune, durch Ansiedlung auf eigener Gemarkung,

eingesetzt werden. Mit Hilfe der Online-Vermarktung könnten damit Vorteile im interkommunalen Standortwettbewerb generiert und gleichzeitig ein Beitrag zur nachhaltigen Siedlungsflächenentwicklung geleistet werden.



2. Deutsches Immobilien-Sachverständigen-Kolloquium (DISK) am 25./26. März 2010 in Hamburg

Immobilienfachverständige aus ganz Deutschland treffen sich am 25. und 26. März 2010 in Hamburg um sich über neueste Entwicklungen auf dem Gebiet der Bewertung auszutauschen. Die Veranstaltung findet im legendären Wasserturm und heutigen Mövenpickhotel in Hamburg statt. Themen sind u.a. die Bewertung von Luxusimmobilien, Shoppingcentern, Medizinischen Versorgungszentren. Des Weiteren gibt es Antworten zu Fragen der Grundstückswerte und dem richtigen Wert der Immobilie an sich.

DIA und IVD führen diese wichtige Veranstaltung gemeinsam durch. Weitere Informationen erhalten Sie über gerne bei der DIA

Weitere Informationen unter: www.dia.de

Autor: Gabriele Bobka

Gabriele Bobka studierte Geschichte, Germanistik und Politik an der Universität Mannheim, Kunstgeschichte und Philosophie an der Universität Heidelberg. Weiterbildung zur Immobilienwirtin (Dipl. DIA), Fachjournalistin und PR-Beraterin. Freie Wirtschaftsjournalistin, Chefredakteurin der Fachzeitschrift „Der Immobilienbewerter“ und Dozentin an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

„Immobilienbewertung – Nutzen, Lücken und Tücken“

„In der Immobilienbewertung gilt es heute Werte in Märkten zu finden, in denen es kaum noch Transaktionen gibt“, erläuterte DIA-Studienleiter Professor Heinz Rehkugler in einer Diskussionsrunde von Brand eins. Insbesondere für Immobilien-Akti-

schaften dominiere international der Net Asset Value (NAV). Für dieses Analysetool sei als relevante Information der Fair Value der einzelnen Immobilien in hohem Maße von Bedeutung und dürfe den Bilanzadressaten insofern nicht vorenthalten werden. Selbst im „at-cost-model“ sei vorgesehen.

zu bilanzieren. Die Wertveränderungen, würden bei nicht dauerhafter Wertminderung jedoch erfolgsneutral erfasst. Auch bei weiteren Diskussionsrunden beispielsweise beim IVD Immobilienverband Deutschland waren Professor Rehkugler und DIA-Geschäftsführer Peter Graf gefragte Experten.



engesellschaften und Reits gestalte sich zurzeit die Bewertung ihres Immobilienvermögens als Problem. Die Bilanzierungsvorschriften gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) sähen auch für zu Finanzanlagezwecke gehaltenen Immobilien (Investment Properties) eine Bewertung nach der Fair-Value-Methode vor. Dies bedeute, dass Abwertungen sich erfolgswirksam auf die Bilanz und damit den Unternehmenswert auswirkten. Dies führe insgesamt zu einer hohen Ergebnisvolatilität der Jahresergebnisse. Es sei zu überlegen, ob der erfolgswirksame Ausweis von Bewertungsveränderungen bei bestandshaltenden Immobiliengesellschaften tatsächlich eine entscheidungsnützliche Information für Anleger und Analysten darstelle. Bei der Beurteilung und Bewertung dieser Gesell-

die Fair Values in den Notes anzugeben. „Der erfolgswirksame Ausweis von Wertveränderungen erscheint dagegen keine so gewichtige Information für Investoren und Analysten darzustellen“ so Professor Rehkugler. Es sei im Gegenteil anzunehmen, dass die daraus resultierenden hohen Ergebnisvolatilitäten, die ja nicht durch den originären Geschäftserfolg gedeckt bzw. verursacht seien, eher Verwirrung stifteten und Kapitalmarktteilnehmer fehlleiten könnten. Der Zentrale Immobilien Ausschuss ZIA und der DVFA als Berufsverband der Investment Professionals hätten daher vorgeschlagen, zukünftig das Revaluation Modell, das bereits nach IAS 16 für eigengenutzte Immobilienbestände vorgesehen sei, auch für Investment Properties einzusetzen. Auch in diesem Modell sei in gewissen Zeitabständen - allerdings nicht periodenweise - ein Fair Value

Erste Absolventen des Bachelor-Studiengangs in Freiburg

Es ist geschafft! In den letzten Monaten haben die ersten sieben Studenten des neuen Studienangebots der VWA Freiburg e.V. ihren akademischen Grad „Bachelor of Business Administration (BBA)“ erreicht. Eng verzahnt mit den Vorlesungen des Betriebswirtschaftlichen Studiengangs zur/m Betriebswirt/in (VWA) haben Markus Becker, Helmut Christ, Stefan Eiche, Simon Kammerer, Heike Männer, Günter Reichert und Raphael Sackmann durch die parallele Einschreibung an der Steinbeis-Hochschule Berlin 180 ECTS-Punkte für den akkreditierten Studienabschluss gesammelt.



Personen v.l.n.r.: Stefan Eiche mit Partnerin, Peter Graf VWA-Hauptgeschäftsführer



Personen v.l.n.r.: Thomas Bühren, Studiengangsleiter, Raphael Sackmann, Simon Kammerer, Günter Reichert, Markus Becker, Helmut Christ, Corina Florenzky (Studiengangsbetreuerin)

Mit der Verteidigung der Bachelor-Thesis, der die Erstellung einer wissenschaftlichen Studienarbeit und anwendungsorientierten Projektarbeit vorausgegangen war, wurde neben dem Betriebswirt VWA auch der ersehnte Hochschulabschluss erreicht. Das Team der VWA Freiburg e.V. und des Steinbeis-Instituts gratulieren sehr herzlich!

▶ **VWA-Tipp**
Neue Studiengänge beginnen im September!
Infos unter: www.vwa-freiburg.de

Deutsche Post
Entgelt bezahlt
79108 Freiburg

WISSEN?

DURST!



VWA

www.vwa-freiburg.de