



input



Neue Krise im EURO-System

Der neue Personalausweis

Internetrecht

Erfolgreich präsentieren

Zinsbindung im Unternehmen

Warum kaufen Kunden
was sie kaufen

Kommunale Doppik



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH





Inhalt



Neue Krise im EURO-System 4

**Der neue Personalausweis –
die elektronische Identität für das Internet** 8
Ausweisen jederzeit – offline und online

Internetrecht 10

Erfolgreich präsentieren 12

Zinsbindung im Unternehmen 14

Warum Kunden kaufen, was sie kaufen 18
Neue Einsichten aus dem Neuromarketing

Absolventenportrait 24

Kommunale Doppik 26
Neues Rechnungslegungssystem der Kommunen

17. Freiburger Immobilientage 28

Seminarübersicht 31



Vorwort



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Krise im Euro-System beschäftigt uns auch weiterhin besonders intensiv. Gibt es neue Blasen? Bringt die beabsichtigte Bankenregulierung die erwartete Sicherheit? Entstehen Machtspiele zwischen den Währungen? Erneut nimmt Prof. Francke Stellung und beschreibt die Gefahren.

Jeden Einzelnen von uns interessiert, was sich mit dem neuen Personalausweis verändert? Jetzt gibt es auch technische Möglichkeiten sich auszuweisen. Peter Klinger spricht die relevanten Punkte an und gibt Auskunft.

Privat und geschäftlich nimmt das Internet immer mehr Raum ein. Viele Dinge werden „übers Netz“ abgestimmt, gekauft, weitergegeben. Prof. Haedicke informiert über Handlungsfolgen bei Internetgeschäften.

Präsentationen sind das große Lösungswort in der heutigen Ausbildung. Präsentieren steht nach der Reform der Stoffpläne bereits in der Schule an oberster Stelle. Sie wollen sich fokussiert darüber informieren, wann sie mit ihrem Auftritt erfolgreich sind? Dann sollten sie die Hilfestellungen von Frau Dr. Schwab beachten.

Diese Themen und einige mehr, ob zum Kaufverhalten von Kunden, dem Portrait einer unserer erfolgreichen Absolventen sind Themen, mit denen sie sich kurzweilig aber anspruchsvoll einen Überblick verschaffen. „Nur wer am Ball bleibt, ist ein interessanter Gesprächspartner“ und dies gilt sicherlich nicht nur im geschäftlichen Bereich.

In naher Zukunft werden alle Kommunen ihre Haushaltssystematiken umstellen müssen. Von der Kameralistik zur Doppik ist die Aufgabe, die der Gesetzgeber als Herausforderung stellt. VWA und DIA begleiten die MitarbeiterInnen der öffentlichen Verwaltung bei diesem Prozess. In seinem Beitrag geht Dr. Ingold auf die wesentlichen Neuerungen ein. Vertieft werden die Themen in Tages- und Mehrtages-Seminaren. Gemeinsam mit der Tochter DIA wurde darüber hinaus ein Begleitprogramm für die Kommunen entwickelt. Hier wird insbesondere auch die Erstbewertung der Immobilienobjekte, eine Heranführung der Mitarbeiter hin zu einer selbständigen Weiterführung sowie die weitere Implementierung von Immobilien in den doppelischen Haushalt begleitet. Oft stellt sich an dieser Stelle auch die Frage, ob es tatsächlich sachgerecht ist, die Immobilien auf Dauer im kameralen Haushalt zu führen. Die DIA analysiert und bietet individuelle Lösungsansätze.

Ein breites Spielfeld umspannt also auch diese Ausgabe von input. Nutzen sie deshalb die Möglichkeiten, sich auf dem Laufenden zu halten. Wir unterstützen sie jederzeit.

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

Neue Krise im EURO-System

Widersprüchliche Nachrichten

Die deutsche Öffentlichkeit erlebt in diesen Tagen ein Wechselbad ihrer Gefühle, wenn sie Nachrichten und Prognosen zur ökonomischen Entwicklung verfolgt. Auf der einen Seite scheint die Krise überwunden, weil die Politik neue Regeln zur Bankenregulierung beschlossen hat und stolz auf einen konjunkturellen Aufschwung in Deutschland hinweist, welcher den Traum von Vollbeschäftigung in greifbare Nähe rücken lässt. Gleichzeitig hält die Krise noch an, weil – nach Griechenland – Irland vor dem Staatsbankrott gerettet werden soll. Beobachter des gerade beendeten Weltwirtschaftsgipfels der G20-Staaten in Seoul sind zudem schockiert über bizarre Protektionsdrohungen, welche von den USA gegenüber China und Deutschland geäußert werden, weil deren Außenhandelsüberschüsse weiter wachsen. Wie sind diese guten und schlechten Nachrichten zu gewichten? Haben sie einen gemeinsamen Erklärungshintergrund? Und wie geht es insgesamt weiter?

Basel III-Reformen

Beginnen wir mit der neuen Bankenregulierung. Schon während zahlreiche Rettungsaktionen zugunsten notleidender Banken unternommen wurden, erfolgten vehemente politische Absichtserklärungen, die eine umfassende Reform der Finanzmarktregulierungen forderten, um eine Wiederholung der Krise zu verhindern. Die Grundzüge dieser Regulierungsreformen sind inzwischen (Ende 2010) verhandelt und teilweise verabschiedet worden. Sie erstrecken sich im Wesentlichen auf drei Felder. Erstens wurden im Rahmen der Verhandlungen des Basler Ausschusses der Notenbankgouverneure bei der Bank für internationalen Zahlungsbilanzausgleich (BIZ bzw. BIS) neue Regeln für die Eigenkapitalunterlegungs-

pflicht und Liquiditätsvorsorge (sogenannter Basel III-Akkord) vereinbart. Zweitens wurden für die Bankenaufsichten für zahlreiche Staaten neue institutionelle Rahmenbedingungen vorgesehen. Schließlich sind – ebenfalls auf der nationalen Ebene und in Abhängigkeit von den jeweiligen unterschiedlichen Finanzierungssystemen – strukturelle Eingriffe vorgesehen, die sich primär auf die Corporate Governance, aber auch den institutionellen Aufbau der Bankensysteme beziehen.

Die Basel III-Vorschriften stehen im Mittelpunkt der Regulierungsreform, weil sie von übergreifender internationaler Bedeutung sind, auch wenn gegenwärtig noch nicht absehbar ist, welche Staaten diese (freiwilligen) Vereinbarungen von 27 Staaten tatsächlich in nationales Recht übertragen werden. Kern des Basel III-Abkommens sind verschärfte Eigenkapitalunterlegungspflichten für die Banken. Danach sollen in Zukunft das echte Eigenkapital und die Rücklagen („Core Tier 1“) mindestens 4,5% aller risikogewichteten Aktiva betragen. Hinzu tritt der Aufbau eines sogenannten „Capital Conservation Buffers“ in Höhe von 2,5%, so dass sich insgesamt eine Unterlegungspflicht für echtes Eigenkapital von 7% ergibt. Diese Eigenkapitalanforderung wird außerdem dadurch erhöht, dass die Banken einen zusätzlichen „Counter-Cyclical Buffer“ bilden sollen, wenn die Kreditmärkte boomen. Dieser Buffer soll zwischen 0 und 2,5% betragen und aus nachrangigem Eigenkapital bestehen, welches bei Bedarf nach Entscheidung der Aufsichtsbehörden dem für die Erfüllung der Unterlegungspflicht notwendigen echten Eigenkapital zurechnet werden kann.

Zu diesen verschärften Eigenkapitalunterlegungspflichten treten neue Liqui-

ditätsgrundsätze, welche international – allerdings nicht in Deutschland – bisher weitgehend unterentwickelt waren. Diese Liquiditätsgrundsätze laufen u.a. darauf hinaus, dass Banken den Verlust kurzfristiger Verbindlichkeiten (vor allem Depositen und Geldmarktverbindlichkeiten) für 30 Tage jederzeit zu 100% finanzieren können.

Neuordnung der Bankenaufsicht und neue Regulierungsinstrumente

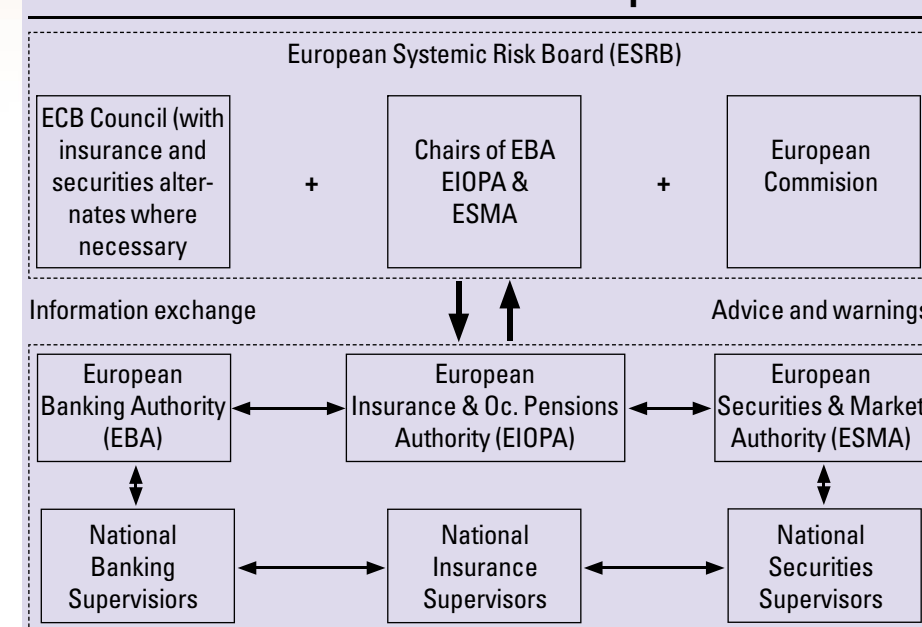
Grundsätzliche umfassende Reformen der institutionellen Ordnung der Bankenaufsicht sind u.a. für die EU vorgesehen. Im Mittelpunkt steht auf Vorschlag der Kommission die Einführung eines sogenannten European Systemic Risk Boards (ESRB). Dieser wird aus dem Rat der EZB, Mitgliedern der European Banking Authority (EIOPA), der European Securities Markets Authority (ESMA) sowie Vertretern der Europäischen Kommission gebildet. Der ESRB soll im engen Informationsaustausch mit den entsprechenden nationalen Gremien stehen und diesen gegenüber Beratungsfunktionen ausüben sowie Warnungen aussprechen können.

Neben dieser Vernetzung der nationalen Aufsichten mit der und über die EU-Ebene hat die EU-Kommission Vorschläge zur Beschränkung (bis zu fallweisen Verboten) des Derivatehandels (insbesondere außerhalb der Bilanzierungspflichten), Leerverkäufen und Credit Default Swaps eingebracht.

Aus deutscher Sicht ist zusätzlich auf drei neue Regulierungsinstrumente hinzuweisen, die inzwischen vom Bundestag verabschiedet wurden. Erstens ist ein öffentliches Verfahren zur Sanierung und Reorganisation von Banken beschlossen worden. Durch diese Rechtsrahmen sollen



New structure of financial supervision



gefährdete Banken in Zukunft schneller gerettet bzw. reorganisiert werden können, indem umfassend in die Rechte der Gläubiger und Anteilseigner eingegriffen wird. Zweitens wird ein Restrukturierungsfonds eingerichtet, welcher gefährdete Banken stützen soll. Der Fonds wird durch Beiträge der Kreditwirtschaft finanziert, wobei öffentliche Banken und Genossenschaftsbanken weitgehend von der Finanzierung befreit sind, weil sie über eigene Rettungsverbünde verfügen. Drittens sollen neue strengere Haftungsregeln für Bankmanager gelten, die darüber hinaus gehaltlich gedeckelt werden, wenn ihre Institute Stabilisierungsmittel in Anspruch genommen haben oder der Staat an diesen mit mindestens 75% beteiligt ist.

Unterschiedliche Bewertungen

Die ökonomische Bewertung dieser Regulierungsformen fällt unterschiedlich aus. Der Basel III-Akkord wird überwiegend

positiv beurteilt. Aber es ist darauf hinzuweisen, dass die geforderten Erhöhungen der Eigenkapitalunterlegung sehr teuer wird (Eigenkapital ist teurer als Fremdkapital) und die Kreditzinsen nachhaltig erhöhen werden, auch wenn der geplante Anpassungszeitraum über mehrere Jahre gestreckt ist. Hinzu kommt die Unverbindlichkeit der Vorschriften, weil diese nur freiwillig in nationales Recht übertragen werden können. Dabei sind noch nicht einmal die Rechnungslegungsvorschriften bzw. Bilanzierungsstandards international einheitlich, so dass sich hier einzelne Staaten Wettbewerbsvorteile für ihre Kreditinstitute verschaffen können.

Bezüglich der Internationalisierung der Finanzmarktaufsichten in der EU ist zwar positiv anzumerken, dass gerade die Erweiterung der EU Vorkehrungen zur Vermeidung von Systemrisiken benötigt. Doch ist die Macht des neuen ESRB sehr gering.

Tatsächlich beschränkt sie sich auf die Kraft der Informationen, die sie den Marktteilnehmern und nationalen Regierungen übermittelt.

Die spezifischen deutschen Regulierungen sind aus ordnungspolitischer Perspektive eher skeptisch zu sehen. Das neue Sanierungs- und Reorganisationsverfahren ermöglicht zu starke Staatseingriffe, die auch durch bürokratische Ineffizienz gefährdet sind. Die Bankenabgabe für den Restrukturierungsfond ist prinzipiell richtig. Aber dieser muss nachhaltig gegen fiskalische Zugriffe gesichert werden. Die Gehaltsdeckelungen für Bankmanager erscheinen mehr der öffentlichen Neiddiskussion geschuldet. Sie sind für den internationalen Wettbewerb kontraproduktiv.

Fortsetzung der Überschuldungskrise im Euro-System

Die meisten westlichen Demokratien waren bereits vor dem Beginn der Immobilien- und Finanzmarktkrise im Sinne nicht vorhandener längerfristiger Tragbarkeit überschuldet. Trotzdem konnte die Politik der Öffentlichkeit einen doppelten Irrtum nahelegen. Zum einen wurde der Eindruck erweckt, dass die im Jahre 2010 deutlich werdende öffentliche Überschuldung zahlreicher Staaten die Folge der Krise war, weil die notwendigen Ausgabenprogramme zur Rettung der Banken und Stabilisierung der Realwirtschaft durch Kreditaufnahme finanziert werden mussten. Zum anderen wurden die für die Eskalation der Staatsverschuldung verhängnisvollen Rahmenbedingungen der Währungspolitik, nämlich die Fehlanreize zur Überschuldung, die von den nicht funktionsfähigen Devisenmärkten ausgingen, weitgehend verschwiegen. Die Funktionsdefizite der Devisenmärkte hatten ihre Ursachen vor allem in dem de facto Festkurssystem zwi-



schen den USA und China sowie der Einheitswährung des EURO-Systems.

Im EURO-System war auf die Gefahren öffentlicher Überschuldung schon vor Einführung der Einheitswährung von zahlreichen Kritikern hingewiesen worden. Drei Argumente standen dabei im Mittelpunkt der Warnungen. Erstens wurde darauf hingewiesen, dass die Beitrittsstaaten zu unterschiedliche ökonomische und kulturelle Strukturen hätten, um eine einheitliche Geldpolitik ohne eine weitgehende Integration der übrigen Politikbereiche (Finanz-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik) zu ertragen. Deshalb waren ohne ausgleichende Wechselkursanpassungen der nationalen Währungen wachsende Zahlungsbilanzungleichgewichte zu erwarten. Zweitens stand zu befürchten, dass die „Spill-over Effekte“ einheitlicher Nominalzinssätze bei den Mitgliedstaaten mit schwächerer Schuldnerbonität wegen zu niedriger Nominal- und Realzinssätze Anreize zur Überschuldung erzeugen würden. Drittens wurde bezweifelt, dass die in den Verträgen von Maastricht und Lissabon verankerte „No bail-out-Klausel“ im Ernstfall durchzuhalten sei, so dass sie von vorn herein unglaublich und damit wirkungslos wäre.

Die bisherige Geschichte des EURO-Systems hat dann die Warnungen der Kritiker (zu denen der Verfasser dieses Beitrags gehörte) leider vollständig bestätigt. Als wenn die Folge der Ereignisse einem Drehbuch entnommen wäre, welches seine Logik aus volkswirtschaftlichen Lehrbüchern bezog, entwickelte sich die Performance des EURO-Systems. Nach anfänglichen Boomjahren in den ökonomisch schwächeren Mitgliedstaaten, insbesondere Portugal, Italien, Irland, Griechenland und Spanien (die heute sogenannten PIIGS)

wuchsen deren Zahlungsbilanzdefizite und öffentlichen und privaten Schuldenstände immer stärker an. Den vorläufigen Höhepunkt bildete die gerade noch durch die Hilfe der anderen Mitgliedstaaten verhinderte Insolvenz Griechenlands, womit de facto gegen die No bail-out-Klausel verstoßen wurde. Dabei sei noch einmal betont, dass diese Krise ihre Ursachen nicht in der Immobilien- und Finanzmarktkrise hatte, auch wenn sie in engem zeitlichen Zusammenhang damit stand.

Vom Schuldenkarussell zur Transferunion
Inzwischen ist auch der öffentliche Haushalt Irlands von Insolvenz bedroht und soll über den neu gegründeten Europäischen Stabilisierungsfonds gerettet werden. Drauf drängen vor allem die übrigen PIIGS-Staaten, weil sie befürchten, demnächst ähnliche Hilfen zu benötigen. Der Stabilisierungsfonds wird von den übrigen Mitgliedern des EURO-Systems finanziert, so dass die Verbindlichkeiten der überschuldeten Staaten auf sie übertragen werden. Dadurch steigen auch deren Verbindlichkeiten, weil die Fondseinlagen ebenfalls über Kredite bezahlt werden. Es entwickelt sich ein Schuldenkarussell, in welchem alle mitfahren müssen. Die Eintrittspreise zahlen die Steuerzahler.

Gegenwärtig bemüht man sich um ein Paket von Rettungsmaßnahmen, welche die Zukunft des EURO sichern sollen. Im Hintergrund steht der grundsätzliche Interessenkonflikt zwischen den ökonomisch stärkeren sogenannten Geberstaaten, welche das System finanziell stützen, und den Nehmerstaaten, die von den Transfers der anderen profitieren, um so die Folgen ihrer Überschuldung erträglicher zu gestalten. Eine Analyse der Reformmaßnahmen, die im einzelnen geplant sind, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Es

zeichnet sich jedoch schon jetzt ab, dass die notwendige Verschärfung der Regeln zur Überschuldungsvermeidung, der Stabilitätspakt, Mehrheitsentscheidungen der Mitgliedstaaten unterliegen wird und nicht Anwendungsautomatismen folgt. Deshalb ist der Weg des EURO-Systems zu einer Transferunion vorgezeichnet. Die Alternative ist ein Scheitern der Gemeinschaftswährung.

Der gegenwärtige Wachstumsboom in Deutschland ist wesentlich auf den Exportüberschuss zurückzuführen. Dieser resultiert vor allem aus dem für Deutschland unterbewerteten EURO. Hätten wir noch nationale Währungen, würde die DM vermutlich einen Wechselkurs zum US-Dollar von ca. 1,80 haben, während die griechische Drachme bei ca. 0,80 notieren würde. So gesehen werden die deutschen Erfolge teuer erkauft; denn der Gegenwert unserer Exportleistungen ist viel zu gering. Für Griechenland ist es umgekehrt fast unmöglich, die Exporte auszuweiten, weil der aktuelle Kurs des EURO die griechische Wirtschaft zur Wettbewerbsunfähigkeit verurteilt.

Fortdauer der globalen Zahlungsbilanzungleichgewichte

Auf der Bühne der Weltwirtschaft haben sich die Auseinandersetzungen über die weiter wachsenden Zahlungsbilanzungleichgewichte und damit verbundenen Überschuldungsproblemen weiter verschärft. Auf der kürzlich in Seoul (Südkorea) veranstalteten Tagung der G20-Staaten kam es deshalb zu heftigen Vorwürfen der USA gegenüber China und Deutschland. Beiden wurde vorgehalten, durch ihre Exportüberschüsse die globale Arbeitsteilung zu gefährden. Gegenüber China wurde die Unterbewertung des Yuan als wesentliche Ursache der chi-

nesischen Zahlungsbilanzüberschüsse angeprangert. Deutschland wurde – auch von Mitgliedstaaten der EU – zu geringe Konsumnachfrage wegen niedriger Lohnzuwächse vorgeworfen.

Tatsächlich bremst China weiterhin die Aufwertung des Yuan, weil es einen Einbruch der Konjunktur und damit Gefährdungen des labilen Immobilienmarktes befürchtet. Diese Sorgen sind nicht unberechtigt. Ebenso gilt es zu bedenken, dass China für die Weltkonjunktur eine zentrale Rolle spielt, so dass die weitere Prosperität des Landes für alle von größter Bedeutung ist.

Für Deutschland und das EURO-System sind die Probleme ungleich schwieriger. Die für die deutschen Exportüberschüsse verantwortliche Unterbewertung des EURO ist auf die Überschuldung anderer Mitgliedstaaten des EURO-Systems zurückzuführen. Diese abzubauen wird längere Zeiträume in Anspruch nehmen, wenn das denn überhaupt möglich ist. Insofern bleibt nur die Möglichkeit der Transfers im EURO-System, d.h. insbesondere Deutschland wird weiter für die überschuldeten Mitgliedstaaten aufkommen müssen. Ob das Wechselkursproblem des EURO-Systems dadurch gelöst werden kann, ist zu bezweifeln.

Bizarre Protektionismusdrohungen

Vor diesem Hintergrund sind die Protektionismusdrohungen, die ebenfalls von den USA in Seoul vorgetragen wurden, ernst zu nehmen. So hatte der amerikanische Finanzminister Geithner gefordert, dass die Exportüberschüsse quantitativ begrenzt werden sollten, z.B. in Höhe von 4 % des BIPs der Exportstaaten. Dies käme einem Leistungs- bzw. Wettbewerbsverbot gleich und zusätzlich zum gestörten

Wechselkursmechanismus den internationalen Preismechanismus außer Kraft setzen. Die Weltwirtschaft würde damit noch stärker ineffizienter politischer Lenkung anheimfallen.

Diese Sorgen werden dadurch verstärkt, dass in den USA – aber auch in anderen Staaten – offen mit Außenhandelsprotektionismus gedroht wird, also mit dem Einfuhrverbot von Waren aus bestimmten Exportstaaten. Damit würde die Weltwirtschaft ihre Fähigkeit zur Wohlstandsvergrößerung insgesamt verlieren. Für den Standort Deutschland wäre das eine ökonomische Katastrophe.

Wie geht es weiter ?

Ob diese schlechten Nachrichten am Ende die wichtigen sein werden, ist gegenwärtig unklar. Bedenklich an ihnen ist, dass bisher – weder in Europa, noch den USA oder in Asien – keine Anstrengungen unternommen werden, die notwendigen marktwirtschaftlichen Steuerungsmechanismen zu reaktivieren. Im EURO-System wäre das gegenwärtig nur durch die Abschaffung des EURO bzw. dessen völlige Neukonstruktion möglich. Beides ist politisch unerwünscht und gefährlich. In den USA werden die Überschuldungsprobleme weiter anhalten und den Dollar als Weltreservewährung schwächen. Also kann auch von dort kaum marktwirtschaftliche Begeisterung kommen. So ruht alle Hoffnung auf dem Fortbestand der chinesischen Erfolgsgeschichte. Dabei möge es China gelingen, die Binnennachfrage nachhaltig zu stärken.

Das vermeintliche deutsche Konjunkturwunder ist also sehr labil, weil es nicht auf stabilen ökonomischen Wurzeln gründet, sondern zu einem großen Teil das Ergebnis politischer Rahmenbedingungen ist,

welche die globalen Ungleichgewichte andauern lassen. Selbst wenn die Konflikte nicht eskalieren, wird Deutschland einen hohen Preis für seine Exportkraft zahlen müssen. Insofern handelt es sich nicht um ein Exportwunder, sondern um eine durch fremde und eigene Verschuldung erworbene Atempause.

Autor:

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann Francke
wurde 1943 in Posen geboren; Studium der Volkswirtschaftslehre; 1974: Promotion; 1980: Habilitation; 1985: Berufung auf eine Professur (C3) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft, an der Universität der Bundeswehr Hamburg; 1988: Berufung auf eine Professur (C4) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft und Monetäre Ökonomie, an der Universität Freiburg i. Br.; 2000: Ehrendoktorwürde der Universität Basel; Studienleiter der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg und der VWA für den Regierungsbezirk Freiburg, Aufsichtsratsvorsitzender der DIA Consulting AG.

Der neue Personalausweis – die elektronische Identität für das Internet

Ausweisen jederzeit – offline und online

Ab 1. November 2010 wurde in Deutschland ein neuer Personalausweis im Format einer Scheckkarte eingeführt. Dieser Ausweis bietet zwei Funktionen: Wie bisher die herkömmliche Nutzung für das Ausweisen in der realen Welt und daneben das Ausweisen in den virtuellen Welten des Internet. Damit setzt Deutschland neue Maßstäbe im Identitätsmanagement und schafft mehr Sicherheit für Bürgerinnen und Bürger im Internet. Der neue Personalausweis enthält einen Mikrochip der u. a. die für die elektronische Identifizierung notwendigen persönlichen Daten des Ausweisinhabers gespeichert hat. Damit können zukünftig Online-Dienstleistungen aus den Bereichen des E-Business und des E-Government immer dann wesentlich sicherer als heute abgebildet werden, wenn die Identität des elektronischen Partners von Bedeutung ist. Das Anwendungsspektrum reicht vom Online-Shop eines Versandhändlers bis zu elektronischen Verwaltungsdienstleistungen einer Stadtverwaltung.

Durch das Gesetz über Personalausweise und den elektronischen Identitätsnachweis sowie die Änderung weiterer Vorschriften in diesem Rechtsumfeld vom 7. 10. 2008 ist sichergestellt, dass die Rahmenbedingungen für den Einsatz des elektronischen Identitätsnachweises datenschutzkonform ausgestaltet worden sind. Diese sorgfältige Gestaltung beginnt bei der vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie definierten Anwendungsschnittstelle (eCard-API), reicht über ein auf dem Rechner des Nutzers einzusetzendes Programm (Ausweisapp) bis hin zur Möglichkeit, dass der Bürger sich seine im Ausweis gespeicherten Daten bei der Personalausweisbehörde ansehen kann.

Die Nutzung der elektronischen Identitätsdaten ist freiwillig. Die volle Verfügungsgewalt liegt bei den Bürgerinnen und Bürgern. Nur sie kennen die PIN für die Freischaltung der Identitäts-Daten und damit die Freigabe für den elektronischen Einsatz. Zudem kann diese Funktion jederzeit beim Bürgeramt aus-, aber auch wieder eingeschaltet werden. Dass die PIN geheim zu halten ist und keineswegs mit dem Ausweis gemeinsam aufbewahrt werden sollte ist durch die Nutzung von Bankkarten sicherlich mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden.

Allerdings sind an die häuslichen Rechner Sicherheitsanforderungen zu stellen. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie gibt dazu folgende Hinweise (https://www.bsi-fuer-buerger.de/cln_165/BSIFB/DE/Home/home_node.html):

1. Anwender sollten eine Personal Firewall und einen leistungsfähigen Virens Scanner nutzen und diese stets aktualisieren.
2. Neben dem Browser sollten auch das Betriebssystem und alle weitere eingesetzte Software durch regelmäßige Sicherheitsupdates auf dem neuesten Stand gehalten werden.

3. Der Ausweis sollte nur für die Dauer der tatsächlichen Nutzung auf das Lesegerät gelegt werden.
4. Anwender, die das Gefühl haben, ihre PIN sei ausspioniert oder manipuliert worden, sollten diese an einem nicht infizierten PC oder in der Personalausweisbehörde ändern oder den Ausweis sperren lassen. Dies ist jederzeit auch über eine telefonische Hotline möglich (01801333333).

Durch einen gegenseitigen Identitätsnachweis zwischen Bürger und Anbieter des Dienstes ist zudem sichergestellt, dass die abfragende Behörde durch ein Berechtigungszertifikat die Erforderlichkeit und den Umfang der Datenübermittlung nachweisen muss.

Insgesamt also eine Identifikationslösung für E-Government und E-Business, die die Interessen aber auch die Notwendigkeiten der Nutzer und der E-Government- bzw. E-Business - Diensteanbieter berücksichtigt. Insgesamt gesehen bringt der elektronische Identitätsnachweis folgende Vorteile:

- Sichere Identifizierung in E-Business und E-Government - Transaktionen
- Medienbruchfreie Abwicklung von Online-Transaktionen

- Berechtigungszertifikat für den Zugriff mit Notwendigkeitsprüfung
- Datenübermittlung nur im Rahmen eines staatlich erteilten Berechtigungszertifikats (Anträge sind beim Bundesverwaltungsamt zu stellen)
- Altersverifikation ohne Übermittlung weiterer Daten
- Richtigkeit der online übermittelten personenbezogenen Daten
- Identifizierungsmedium als vorhandene Infrastruktur bei allen Bürgerinnen und Bürgern
- Erhöhung der Sicherheit bisheriger Passwortidentifizierungen
Bisher: Benutzerkennung und Passwort = nur Wissen
Zukünftig: Elektronischer Personalausweis + PIN = Besitz + Wissen
- Keine Vielzahl von Passwörtern mehr, die immer wieder verwechselt werden können
- Sichere, verschlüsselte Übertragung aller Daten
- Sperrung für abhanden gekommene Ausweise mit eID durch Eintragung in eine Sperrliste
- Änderung der PIN von zu Hause oder in der Personalausweisbehörde
- Keine vorherige persönliche Registrierung für E-Governmentdienste mehr

Insgesamt gesehen ein Ausweismedium, das dem 21. Jahrhundert mit seinen vielfältigen Möglichkeiten insbesondere im Bereich der Internetnutzung gerecht wird.

Weitere Informationen des Bundesministeriums des Innern erhalten Sie unter www.personalausweisportal.de.

Mit dem neuen Personalausweis bekommen die städt. Personalausweisbehörden aber auch neue Aufgaben, die mit dem Lebenszyklus des elektronischen Perso-

nausweises verbunden sind und von der Antragstellung, der Aushändigung bis zur Sperrung reichen. Zudem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalausweisbehörden (in der Regel sind das die Bürgerämter) die Aufgabe, die Bürgerinnen und Bürger über den neuen Personalausweis und die Nutzungsmöglichkeiten zu informieren und zu beraten. Es ist im wohlverstandenen Interesse der Gemeinden dafür nachhaltig Sorge zu tragen. Sie profitieren nach dem Ausrollen des neuen Personalausweises und der Nutzung der Identitätsdaten durch die Ausweisinhaber im Internet durch die Möglichkeit, viele ihrer kommunalen Dienstleistungen mit hohen Fallzahlen durch E-Governmentsservices wesentlich kostengünstiger als heute abwickeln zu können.

Gerade im kommunalen E-Government sind durch den systematischen Einsatz von E-Governmentsservices mit sicherer Identifizierungsmöglichkeit bei vorangehenden Prozessoptimierungen noch viele neue Rationalisierungspotentiale zu erschließen. Es ist an der Zeit, in kommunalen Haushaltssicherungskonzepten nicht nur über die Schließung kommunaler Einrichtungen und unreflektierte Prozentkürzungen nachzudenken, sondern vielmehr die Produktionsprozesse kommunaler Leistungen auf den Prüfstand zu stellen und dabei auch organisatorisch und technisch die Möglichkeiten des E-Governments einzubeziehen. Durch die Einführung des neuen Personalausweises fällt das bisher vielfach verwendete Argument der Unsicherheit bei der Authentisierung des Kommunikationspartners nun endgültig weg.

Insbesondere die kommunalen Gebietskörperschaften sind aufgerufen, diese Chancen durch Neumodellierung ihrer Prozesse

und Berücksichtigung der eID-Funktion des neuen Personalausweises in ihren Prozessen zu nutzen.

Aber auch die Wirtschaft ist aufgefordert, privatwirtschaftliche Dienstleistungen wie Online-Shopping, Online-Banking, Online-Verkauf von Tickets und zur sicheren Abwicklung von Kundenbeziehungen im Internet zu nutzen.

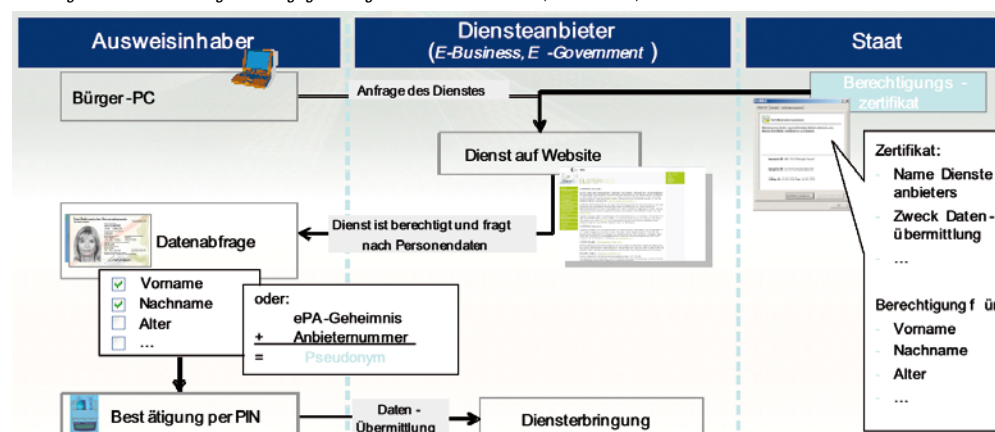
- ▶ **Seminartipp:**
14.02.2011 Der neue Personalausweis – Neue Aufgaben für die Bürgerämter
06.04.2011 Der neue Personalausweis – Elektronische Identitätsdaten in Verwaltungsprozessen einsetzen

Autor: Peter Klinger

Diplom Verwaltungswirt

Lehrbeauftragter Fernuniversität Hagen

Das folgende Schaubild zeigt diesen gegenseitigen Identitätsnachweis (Quelle: BMI)



Internetrecht



1. Das Phänomen "Internet"

Das Phänomen "Internet" ist aus der Informationsgesellschaft nicht mehr wegzudenken. Mit ihm hat sich – in rasanter Geschwindigkeit – ein Leitmedium neben Radio, TV und Presse entwickelt. Die gesellschaftliche wie auch die wirtschaftliche Bedeutung des Internet können kaum überschätzt werden. Gerade in Anbetracht seiner herausragenden Bedeutung wird allerdings offenbar, dass das Internet unter keinen Umständen ein rechtsfreier Raum sein kann. Das Internet wirft – insbesondere im Bereich des im Zentrum internetrechtlicher Diskussion stehenden World Wide Web – eine Vielzahl von unterschiedlichste Rechtsgebiete betreffenden Rechtsfragen auf, von denen an dieser Stelle nur einige wenige exemplarisch hervorgehoben werden können.

2. Der Vertragsschluss im Internet

Gerade vor dem Hintergrund derzeit weit verbreiteter „Internet-Abofallen“ und mit Blick auf das beliebte Geschäftsmodell von Online-Shops erweist sich die Frage des Vertragsschlusses im Internet als von erheblicher praktischer Bedeutung.

Der Sache nach unterscheidet sich ein Vertragsschluss im Internet nicht von demjenigen im alltäglichen Geschäftsleben. Der Vertrag entsteht also durch Angebot und Annahme. Freilich sind allgemein einige Besonderheiten zu beachten, die auch beim Online-Shopping gelten: Wird beispielsweise auf der Webseite eines Online-Shops ein Produkt zu einem bestimmten (besonders günstigen) Preis beworben, so unterbreitet in der Regel erst der das Produkt bestellende Nutzer das Angebot, jenes Produkt zu dem auf der Webseite ausgewiesenen Preis zu kaufen – und damit ein Angebot, welches der Online-Shop-Betreiber anzunehmen

nicht verpflichtet ist. Ein Vertrag kommt erst dann zustande, wenn der den Online-Shop Betreibende erklärt, das vom Nutzer unterbreitete Angebot anzunehmen.

Derweil boomt das Geschäft mit angeblich über das Internet geschlossenen Verträgen, insbesondere mit "Internet-Abofallen". Bei letzteren wird der Internetnutzer, der in der Regel kostenfreie Serviceangebote nutzen möchte, auf einer mit versteckten Kostenhinweisen versehenen Webseite des Abofallenstellers aufgefordert, im Rahmen einer Registrierung persönliche Daten anzugeben. Aus jener Registrierung versucht der Abofallensteller einen Vertragsschluss zu konstruieren. Ein den Internetnutzer zur Zahlung eines Entgelts verpflichtender Vertrag kommt allerdings bereits deshalb nicht zustande, weil sich Nutzer und Anbieter über die Entgeltlichkeit des Angebots nicht geeinigt haben. Da die in Frage stehenden Webseiten im Übrigen regelmäßig ersichtlich darauf angelegt sind, Internetbenutzer über die Kostenpflichtigkeit des Angebots zu täuschen, wäre ein etwaig geschlossener Vertrag jedenfalls wegen arglistiger Täuschung anfechtbar.

Daneben steht Verbrauchern bei über das Internet geschlossenen Verträgen grundsätzlich ein Widerrufsrecht zu, vgl. § 312d BGB. Die zweiwöchige Widerrufsfrist beginnt erst dann zu laufen, wenn der Unternehmer gesetzlich genau geregelte Informationspflichten erfüllt, er den Verbraucher insbesondere über sein Widerrufsrecht informiert hat.

3. Die Domain und Domainstreitigkeiten

Zwingende Voraussetzung für die Teilnahme am Internetverkehr ist eine aus einer Zahlenkombination bestehende IP-Adresse. Daneben kann eine bestimmte – jene Zahlenkombination "übersetzende"

und somit anwenderfreundlichere – Buchstabenbezeichnung (Domain) verliehen werden. Domains können erheblichen Vermögens- und Werbewert haben; für das Marketing von Unternehmen sind sie zentral. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es immer wieder zu vielfältigen Domainstreitigkeiten kommt.

Zuständig für die Vergabe und die Verwaltung von IP-Adressen ist die "Internet Corporation for Assigned Names and Numbers" (ICANN). Diese steuert gleichzeitig als Oberorganisation die Vergabe von Domains durch verschiedene Registrierungsstellen. Die zentrale Registrierungsstelle für Domains unterhalb der so genannten Top-Level-Domain ".de" ist die eingetragene Genossenschaft DENIC ("Deutsches Network Information Center"). Grundsätzlich erfolgt die Vergabe von Domains nach dem Prioritätsprinzip ("first come first served"). Da eine bestimmte Domain nun aber nur einmal vergeben werden kann und etwa besonders griffige Buchstabenbezeichnungen lediglich in sehr begrenztem Umfang verfügbar sind, birgt die Domainvergabe erhebliches Konfliktpotenzial. Nicht selten erfolgte in der Vergangenheit die Registrierung einer Vielzahl von Domains gar in der bloßen Absicht, eben jene zu einem späteren Zeitpunkt teuer zu verkaufen (so genanntes "Domain Grabbing").

In der Nutzung einer bestimmten Domain kann insbesondere eine Verletzung von Kennzeichenrechten, namentlich eine Markenrechtsverletzung liegen. Durch die Nutzung der Domain „bewerber-vz.de“ sahen beispielsweise die Betreiber der Social-Network-Plattformen „StudiVZ“ und „SchülerVZ“ ihre Marken verletzt – dies zu Recht, wie das LG Köln in einem Urteil aus dem Jahre 2008 entschied: Die

Bezeichnung „bewerber-vz“ sei geeignet, Verwechslungen mit dem Betreiber von „StudiVZ“ und „SchülerVZ“ hervorzurufen. Mit jener Verwechslungsgefahr ist ein zentrales Moment der Markenrechtsverletzung angesprochen. Ordnet der Verkehr einen bestimmten Domain-Namen einer (besonders) bekannten Marke zu, liegt eine Markenrechtsverletzung regelmäßig schon dann vor, wenn ein Dritter denselben oder einen ähnlichen Domain-Namen für sein Angebot verwendet. In diesen Fällen kann der Werbewert des bekannten Zeichens dadurch beeinträchtigt werden, dass der Markeninhaber an einer entsprechenden Verwendung seines Zeichens als Internet-Adresse gehindert und das an seinem Internet-Auftritt interessierte Publikum auf eine falsche Fährte gelockt wird.

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist ferner der Namensschutz des § 12 BGB, in dessen Schutzbereich neben dem Namen des einzelnen Menschen z.B. auch Städtebezeichnungen fallen. Die Stadt Heidelberg konnte infolgedessen etwa von einem Unternehmen, das die Domain „heidelberg.de“ dazu nutzte, um über die Rhein-Neckar-Region zu informieren, Unterlassung der Verwendung der Domain verlangen. Entscheidend für derartigen Namensschutz ist stets, dass ein schutzwürdiges Interesse des Namensträgers verletzt wird: Beispielsweise wird bei Domains, die Namen von Gemeinden enthalten, eine Interessenverletzung dann bejaht, wenn der Gebrauch des Namens vom Internetnutzer als Hinweis darauf angesehen wird, dass die Internetseite von der Gemeinde selbst betrieben wird oder die Gemeinde dem Gebrauch ihres Namens zugestimmt hat (sog. Zuordnungsverwirrung).

4. Urheberrecht

Das Internet wirft daneben zahlreiche urheberrechtliche Fragen auf. Urheberrechtlich geschützt werden Werke der Literatur, Wissenschaft und Kunst, beispielsweise Sprachwerke, Werke der Musik und der bildenden Kunst, Lichtbild- und Filmwerke. Der Urheber hat das Recht zu bestimmen, ob und wie sein Werk veröffentlicht wird. Außerdem hat nur er das Recht, Vervielfältigungsstücke des Werkes herzustellen. Von besonderer Bedeutung für internetbezogene Sachverhalte ist das dem Urheber zustehende sogenannte "Recht der öffentlichen Zugänglichmachung", also das Recht, von ihm geschaffene Inhalte in das Internet zu stellen. In diesem Zusammenhang stellt sich etwa die Frage, ob ein Werk "öffentlich zugänglich gemacht" ist, wenn es verlinkt wird, ob also derjenige wegen Urheberrechtsverletzung haftbar ist, der "nur" einen Link auf eine urheberrechtsverletzende Seite legt. Dies ist zu verneinen, denn das Setzen eines Links vereinfacht lediglich das Auffinden des Werkes und ist selbst keine Kopie. Etwas anderes gilt aber für die Verwendung von so genannten Frames, d.h. von Teilbereichen einer HTML-Seite, in welchen andere Seiten dargestellt werden können. Dies weist bereits in die Richtung, dass das Gros der in diesem Bereich auftretenden Einzelfragen nicht abschließend geklärt und vom jeweiligen Entwicklungsstand des Internet abhängig ist.

5. Recht des unlauteren Wettbewerbs

Wer das Internet kommerziell nutzt, muss auch die Vorschriften des Rechts des unlauteren Wettbewerbs beachten. Jenes setzt sich zum Ziel, Mitbewerber, Verbraucher und auch sonstige Marktteilnehmer vor unlauteren Geschäftspraktiken zu schützen. Unlautere geschäftliche Handlungen im Internet sind gang und gäbe. Vornehmlich im

Autoren:

Prof. Dr. Maximilian Haedicke

ist Inhaber des Lehrstuhls für das Recht des geistigen Eigentums an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und als stellvertretender Studienleiter der VWA zuständig für den Bereich „Recht“.

Roman Würtenberger

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für das Recht des geistigen Eigentums an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Zusammenhang mit der Werbung im World Wide Web stellen sich etliche Geschäftspraktiken als wettbewerbswidrig dar.

Weit verbreitet ist nach wie vor das so genannte „Spamming“, das (oftmals massenhafte) Versenden unerwünschter Werbemails. Das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb UWG stellt neuerdings eine ausdrückliche Regelung bereit, welche die Werbung unter Verwendung elektronischer Post ohne Vorliegen einer vorherigen ausdrücklichen Einwilligung des Adressaten als „unzumutbare Belästigung“ qualifiziert, so dass jene Werbung im Regelfall unzulässig ist. Stets unzumutbar belästigend und wettbewerbswidrig ist beispielsweise auch Email-Werbung, bei der die Identität des Absenders verschleiert oder verheimlicht wird oder bei der keine gültige Adresse vorhanden ist, an die der Empfänger eine Aufforderung zur Einstellung solcher Nachrichten richten kann.

6. Ausblick

Das Internet zeichnet sich durch eine Dynamik aus, die in der heutigen Medienlandschaft ihresgleichen sucht. Entsprechend dynamisch muss aber auch das Recht sein: Technischer und rechtlicher Wandel müssen – gerade in Ansehung der weit reichenden Bedeutung des Internet – Hand in Hand gehen. Entscheidend ist ein hinreichend flexibles Internetrecht, das auch neue technische Entwicklungen zu erfassen vermag. Die Rechtsordnung hat zentrale Problemstellungen des Internet erkannt und ihnen – zumindest über weite Strecken – angemessen Rechnung getragen. Da sich das Internet rasant weiterentwickelt und deshalb immer wieder neue Problemstellungen auftreten, muss jeder, der sich im Internet bewegt, auf der Hut sein und sollte in Zweifelsfällen Rechtsrat einholen.



Erfolgreich präsentieren

Viele Präsentationen sind für das Publikum eine echte Geduldssprobe: eine Folie jagt die andere, so dass beinahe ein Film abläuft, Charts sind so eng und klein beschrieben, dass man sich beim Sehtest wähnt, oder Vortragende quälen und vergraulen Ihr Auditorium mit abgelesenen Tiraden und vermeiden unsicher jeglichen Blickkontakt.

Präsentationen sind wesentliche Elemente moderner und professioneller Kommunikation und gehören in allen Bereichen des Geschäftslebens zum alltäglichen Erscheinungsbild – das Spektrum reicht von Präsentationen für (potentielle) Kunden über Referate in Besprechungen oder Vorträgen bei Fortbildungsveranstaltungen bis hin zu Reden bei Konferenzen. Die persönliche Wirkung und der Erfolg der Präsentation hängen dabei stark vom Präsentationsverhalten des Vortragenden ab – ohne die verständliche und eindrucksvolle Veranschaulichung komplexer Sachverhalte bleiben Überzeugungs- und Erinnerungserfolge bei den Zuhörern aus. Wer erfolgreich kommunizieren will, braucht neben Fachwissen und technischer Kompetenz multimedialer Werkzeuge auch die Fähigkeit, Menschen souverän von Inhalten und Ergebnissen seiner Präsentation sowie seiner eigenen Person zu überzeugen, zu begeistern und für sich zu gewinnen.

Haben Sie ein Herz für Präsentationsoffer!

Erlernbare Techniken für das professionelle Konzipieren, Erstellen und Vortragen von Präsentationen können die häufigsten Klagen über langweilige und zeitraubende Referate verstummen lassen.

In einem ersten Schritt ist die Präsentation strukturiert und zielgerichtet vorzubereiten. Zentrale Eckpfeiler der Vorbereitung sind zunächst das Thema und das Ziel der Präsentation. Um entscheiden zu können, was Inhalt werden kann, soll oder gar muss, ist das Ziel so klar wie möglich zu formulieren. Denkbare Ziele sind hierbei informieren, (be)lehren, überzeugen, motivieren oder Entscheidungen herbeiführen zu wollen. Die Adressatenanalyse sollte die Fragen beantworten, wer und wie groß das Auditorium ist und welche Charakteristika die Zuhörer aufweisen, z. B. (Vor)wissen, Einstellungen und Erwartungen. Die inhaltliche Vorbereitung ist abhängig von Thema, Ziel und der Zielgruppe und sollte in den drei Stufen Sammeln und Selektieren, Komprimieren sowie Visualisieren der Informationen erfolgen. Aufbau und Ablauf der Präsentation bestehen aus Eröffnung, Hauptteil und Abschluss. Zuletzt sind einige zentrale organisatorische Aspekte, wie beispielsweise Einladung, Medien, Beginn-Dauer-Pausen sowie Unterlagen für die Teilnehmer zu bedenken. Nach detaillierter Vorbereitung ist in einem zweiten Schritt die Präsentation zu entwerfen und zu gestalten.

Da es für den ersten Eindruck keine zweite Chance gibt, ist die Eröffnung ein zentraler Bestandteil des Vortrages. Neben der Begrüßung und Vorstellung der eigenen Person sind Informationen über Anlass, Inhalt, Ablauf und Ziel des Vortrags zu geben, d. h. Fahrplan und Spielregeln (z. B. Fragen zwischendurch gestattet oder am Schluss erbeten) sind festzulegen. Die Einstimmung der Teilnehmer auf das Thema kann u. a. mit einem aktuellen Einstieg, einer rhetorischen oder echten Frage, einer Anekdote oder mit einem Zitat erfolgen. Während der Präsentation sollte die Körperhaltung als non-verbale Kommunikati-

on stets offen, aufrecht und dem Publikum zugewandt sein, die Sprechweise laut, deutlich und akzentuiert – frei nach Martin Luther: „Tritt fest auf. Mach's Maul auf. Hör bald auf.“

Im **Hauptteil** kommt der Gliederung der Inhalte in Kernaussagen und Hintergrundinformationen bzw. der Formulierung von Haupt- und Unterpunkten große Bedeutung zu. Der Aufbau und die Argumentation müssen logisch strukturiert sowie nachvollziehbar sein, ein sog. „roter Faden“ sollte erkennbar werden. Um die Aufmerksamkeit und Konzentration der Zuhörer zu gewinnen und aufrecht zu erhalten, bieten sich für die Gestaltung der Präsentation Fragen, Abwechslung der eingesetzten Medien, Abschnitte und wirkungsvolles Visualisieren an. Grundsätzlich lässt sich dies gemäß des KISS-Prinzips („Keep it short and simple!“) vornehmlich mit der Textanordnung, Bildern und Abbildungen, Hervorhebungen, Farben und Blöcken als Sinneinheiten erreichen. Da üblicherweise Powerpoint-Präsentationen Verwendung finden, sollten auch hier einige formale Grundregeln für die Foliengestaltung beachtet werden; dazu zählen u. a. das einheitliche Foliendesign, eine große serifenlose Schrift, die Verwendung von lediglich Stichworten (vgl. 7x7-Regel: 7 Zeilen à 7 Worte) sowie der sparsame und wohl dosierte Einsatz von Effekten und Formattierungen.

„Versuche keine Effekte zu erzielen, die nicht in Deinem Wesen liegen!“ (Kurt Tucholsky)

Wichtig ist, dass der Medieneinsatz jedoch lediglich der Veranschaulichung und Übersicht dient, der Kern der Präsentation sollte die freie Rede bleiben! Zu achten ist daher auf Sprechen, Sprache, Gestik

und Mimik. Bezüglich des Sprechens sei ergänzend zu den bereits genannten Aspekten das Variieren des Sprechtempos, die Intonation, die Unterstreichung und Spannungserzeugung mittels bewusster Sprechpausen und die genaue und deutliche Aussprache (auch der Endbuchstaben) genannt. Bei der Sprache sind die vier Elemente Verständlichkeit, Attraktivität, Wiederholung und Fachsprache zu beachten. Verständlich spricht, wer einfache Sätze bildet, geläufige Wörter verwendet, Fachbegriffe und Fremdwörter (unaufgefordert) erklärt, Vergleiche zieht und anschaulich in Bildern spricht. Attraktive Sprache beinhaltet u. a. aktive Formulierungen und Wortwitz. Zentrale Inhalte und Aspekte sind zur Einprägung und Erinnerung zu wiederholen, Fachtermini sollten lediglich gezielt eingesetzt werden. Die Gestik sollte abhängig vom eigenen Wesen und Temperament eingesetzt werden und natürlich und unterstreichend wirken – affektiertes, übertriebenes und unkontrolliertes Gestikulieren, das nicht authentisch wirkt, sollte vermieden werden. Der Gesichtsausdruck sollte freundlich, ruhig, interessiert und offen wirken. Es gibt einige Verhaltensweisen von Vortragenden, die das Publikum grundsätzlich stören und daher tunlichst vermieden werden sollten, wie z. B. Spielereien oder Geklapper mit Stift, Schlüssel oder Zeigestab, ein unüblicher Sprachduktus, Teilnehmer vorführen oder bloßstellen, keine Zeit geben, um Folien zu lesen oder Anklammern am Redepult. Platziert das Publikum (Zwischen)fragen und Einwände, sollten diese neutral, skeptisch oder kritisch behandelt werden, jedoch sollte der Redner weder aggressiv reagieren noch sich aus dem Konzept bringen lassen. Ratsam mögen hierfür das zunächst positive Quittieren des Beitrages

oder das Aufschieben der Antwort sein, tadeln ist nicht angebracht. Zur wirkungsvollen Überzeugung des Publikums können verschiedene Argumentationstechniken eingesetzt werden: Hierzu zählt u. a. die Plausibilitätsargumentation, die mittels Verallgemeinerung oder Selbstverständlichkeit rechtfertigt, wie z. B. „Jeder mit gesundem Menschenverstand...“. Auch die rationale Argumentation durch Statistiken wirkt glaubwürdig und überzeugend. Definieren lassen hilft verstehen, schafft Klarheit und führt zu einem Zeitgewinn (Definitionstaktik). Der Zirkelschluss (die Behauptung mit derselben Behauptung zu begründen) und die Umdeutungsmethode (die Aussage leicht umzudeuten mit Hilfe der rhetorischen Frage „Darf ich Ihr Argument so verstehen...“) können weitere hilfreiche Strategien darstellen. Bisweilen lassen sich schwierige Situationen in Präsentationen nicht vermeiden. Hierzu zählen u. a. Störungen, Killerphrasen, Abriss des roten Fadens oder Feedback annehmen und geben. Gegenüber Zuspätkommern, allgemeiner Unruhe, persönlicher Angriffe, wie beispielsweise unsachlichen, aggressiven Äußerungen oder dominierender Vielredner und Selbstdarsteller in der Gruppe hilft i. d. R. stets freundlich, ruhig und gelassen zu bleiben und untolerierbare Störungen im Gespräch mit der Gruppe bzw. in den Pausen zu klären. Falls einmal der rote Faden reißt, kann man durch Zusammenfassen oder Fragenstellen zunächst Zeit gewinnen, um dann ein nächstes Stichwort aufzunehmen. Das Thema „Rückmeldung“ ist häufig ein heikles; Feedback anzunehmen erfordert üblicherweise ein hohes Maß an Selbstdisziplin. Es bietet sich an, zuzuhören, lediglich kurz zu kommentieren und sich nicht zu rechtfertigen oder zu verteidigen. Eindrücke und Anregungen sollten gesammelt und in Ruhe re-

flektiert und überlegt werden. Aber auch Feedback geben ist oftmals schwierig, da die Resonanz stets konstruktiv sein sollte. Neben einer objektiven Beschreibung der eigenen Beobachtung, der eigenen Interpretation, dem subjektiven Urteil sollte der Kommentar auch einen Verbesserungsvorschlag enthalten.

Das wichtigste Credo sollte stets sein: „In der Kürze liegt die Würze.“

Beim **Abschluss** unverzichtbar, wenn auch manchmal vermeintlich müßig, ist der Dank für die Aufmerksamkeit und das Zuhören. Ergänzende, alternative Optionen für den Schluss stellen die Zusammenfassung, ein Zitat, ein Ausblick, etwas Besinnliches, ein Appell oder die Eröffnung der Fragerunde und Diskussion im Anschluss dar. Als Gestaltungsmaxime zu beachten ist hierbei, dass der erste Eindruck zwar entscheidend ist – der letzte jedoch bleibt!

► **Seminartipp:**
09./10.05.11 Präsentationstechniken

Autorin:
Dr. Regina Schwab, Diplom-Volkswirtin
Dr. Regina Schwab studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg und war anschließend wissenschaftliche Assistentin am Institut für Betriebswirtschaftslehre von Prof. Dr. Wolfgang Hilke. Am Lehrstuhl war sie zuständig für den Lehr- und Forschungsbereich „Marketing“ und promovierte 2006 über das Thema „Customer Relationship Management (CRM)“. Derzeit ist Frau Dr. Schwab für eine Unternehmensberatung und als Dozentin an verschiedenen Institutionen tätig.

Zinsbindung in Unternehmen

Wenn ein Unternehmen plant, Fremdkapital aufzunehmen, so ist gleichzeitig eine Entscheidung über die Zinsbindung zu treffen, von der die Höhe der zu leistenden Verzinsung sowie grundsätzlich auch der Zeitpunkt der Rückzahlung abhängen. Da für Verbindlichkeiten unterschiedlicher Zinsbindung unterschiedlich hohe Zinsen zu zahlen sind, wird die Zinsbindung gesucht, bei der der Marktwert des Eigenkapitals maximal ist.

Das Problem der Übertragung des Treasury-Managements der Banken auf Unternehmen

Bei der Ermittlung der optimalen Zinsposition sind Unterschiede zwischen Banken und Industrieunternehmen zu beobachten. Die Zahlungsströme der Banken hängen sowohl bei den Aktiva als auch bei den Passiva zu einem großen Teil von der Zinsstruktur und der mit der Zinsbindung realisierten Position auf der Zinsstrukturkurve ab, sodass auch der Gesamtbankcashflow abhängig von der Zinsbindung der einzelnen Bilanzpositionen gesteuert werden kann. Hierfür sind bereits zahlreiche Forschungsergebnisse verfügbar, die sich auch in der Praxis weitgehend durchgesetzt haben.

Im Gegensatz dazu hängen bei Industrieunternehmen nur die Zahlungsströme der Verbindlichkeiten direkt von der Zinsbindung ab. Die Zahlungsströme der Aktiva werden hauptsächlich von der Kaufbereitschaft der Kunden determiniert, sodass sich der Unternehmenscashflow und dessen Barwert nicht ohne weiteres zinsbindungsabhängig modellieren lassen.

In der Praxis gibt es zwar Ansätze, die optimale Zinsbindung des Fremdkapitals von Industrieunternehmen zu ermitteln. Entweder ist die Zielsetzung der Industrieun-

ternehmen bei der Festlegung der Zinsbindung des Fremdkapitals jedoch nicht die Maximierung des Marktwertes des Eigenkapitals oder das Ziel der Marktwertmaximierung kann mit den angewandten Konzepten nicht erreicht werden. Weiteres Problem ist, dass die Konzepte keine eindeutige Abgrenzung des Unternehmenswertbeitrags der Treasury von dem leistungswirtschaftlichen Wertbeitrag ermöglichen. Die meisten der verfügbaren theoretischen Arbeiten lassen ähnliche Mängel erkennen.

In ersten Arbeiten wird versucht, den Beitrag der Treasury zu Rendite und Risiko eines Unternehmens mit Hilfe der in Banken zur wertorientierten Steuerung verwendeten Marktzinsmethode zu messen. Dabei wird eine Reihe geplanter Einzahlungen bewertet, indem unter Verwendung der aktuellen Zinsstrukturkurve Kredittranchen zusammengestellt werden, die in allen Zeitpunkten Auszahlungen in Höhe der Einzahlungen aufweisen. Die Summe aus den im Berechnungszeitpunkt zufließenden Kreditbeträgen und der Investitionsauszahlung ergeben den Wertbeitrag der Investition nach der Marktzinsmethode.

Diese zur Bewertung der Investition herangezogenen Kredittranchen gehen in die Beurteilung der Finanzierungsstruktur ein. Werden am externen Kapitalmarkt Kredite mit der gleichen Zinsbindung kontrahiert, wie sie zur Bewertung der Investition verwendet wurden, so liegt eine fristenkongruente Finanzierung vor. Das Ergebnis des Unternehmens hängt dann nicht mehr von zukünftigen Zinsentwicklungen ab, sondern nur noch von der Höhe der aus der Investition zufließenden Einzahlungen. Durch eine abweichende Finanzierung kann die Treasury ein zusätzliches (positives wie negatives) Ergebnis erzielen. Diese Methode ist Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen.

Die Idee der Investitionsbindung

Werden die Investitionseinzahlungen als sicher angenommen, so liegt bei einer fristenkongruenten Finanzierung der nach der Marktzinsmethode ermittelte Wertbeitrag der Investition im Entscheidungszeitpunkt als liquide Mittel in der Kasse vor. Dieser Betrag kann ausgeschüttet bzw. bereits im Entscheidungszeitpunkt vollständig dem leistungswirtschaftlichen Bereich zugerechnet werden. Damit steht gleichzeitig die Zinsbindung der Investition eindeutig fest. Sie wird determiniert durch die zur Investitionsbewertung herangezogenen Kredittranchen.

Sind die Investitionseinzahlungen nicht sicher, treten zwei mit einander verknüpfte Probleme auf: erstens treffen die zukünftigen Einzahlungen nicht mehr mit der gleichen Sicherheit ein, mit der die Auszahlungen für die zur Bewertung herangezogenen Kredittranchen zu leisten sind. Deshalb kann der Wert der Investition nicht mehr als Summe aus den zur Bewertung verwendeten Krediten und der Investitionsauszahlung berechnet und dem leistungswirtschaftlichen Bereich im Entscheidungszeitpunkt als Wertbeitrag zugewiesen werden. Damit steht als zweites Problem die für die Ermittlung der optimalen Zinsbindung des Fremdkapitals benötigte Zinsbindung der Investition nicht mehr eindeutig fest. Dies kann verdeutlicht werden, indem die geplanten Einzahlungsüberschüsse auf der Finanzierungsseite in die folgenden Komponenten aufgespalten werden:

- Verzinsung und Tilgung des Fremdkapitals (abhängig von der Zinsbindung),
- „Tilgung“ des Eigenkapitals (abhängig von der Zinsbindung),
- Risikolose Verzinsung des Eigenkapitals (abhängig von der Zinsbindung),
- Risikoprämie für das Eigenkapital (abhängig von der Zinsbindung).

Bei unsicheren Investitionseinzahlungen tragen Eigenkapitalgeber und Fremdkapitalgeber unterschiedlich hohe Risiken, da die Forderungen der Eigenkapitalgeber erst nach denen der Fremdkapitalgeber erfüllt werden. Deshalb ist hier eine Differenzierung der Anspruchsgruppen mit unterschiedlich hohen Renditeforderungen notwendig.

Da die Tilgung des Eigenkapitals weder vertraglich festgelegt noch regelmäßig vorgesehen ist, handelt es sich dabei nur um eine fiktive, rechnerische Größe. Die aus den geplanten Überschüssen an die Eigenkapitalgeber zahlbaren Dividenden können deshalb beliebig in einen Zins- und Tilgungsanteil aufgeteilt werden. Dem entsprechend ist auch die Zinsbindung der Investition beliebig festlegbar.

In Banken kann das gleiche Problem auftreten. Bei variabel verzinslichen Krediten oder Geschäften mit Kündigungsoptionen stehen beispielsweise die Zahlungen ebenfalls nicht ex ante vollständig fest. Hier kann allerdings vor allem aufgrund der meist großen Zahl gleichartiger Geschäfte z. B. mit Optionsmodellen oder mit statistischen Methoden gearbeitet und somit die Steuerung wie bei determinierten Cashflows vorgenommen werden. Gleichfalls kann festgestellt werden, dass auch bei Banken auf diesem Gebiet noch offene Fragen bestehen, zu deren Beantwortung die innerhalb des Forschungsprojekts entwickelten Ergebnisse herangezogen werden können.

Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen bezüglich der Sicherheit, Abhängigkeit von der Zinsbindung und Stabilität der geplanten Einzahlungsüberschüsse bei Industrieunternehmen gegenüber Banken wird für die Zinsbindung von Investitionen der Begriff „Investitionsbindung“ neu eingeführt.

Die Investitionsbindung hat einerseits Auswirkungen auf die zeitliche Struktur der Realisierung des Wertbeitrags des leistungswirtschaftlichen Bereichs. Da Tilgungszahlungen und risikolose Verzinsung sowohl auf den Eigen- als auch auf den Fremdkapitalanteil entfallen, werden diese Größen investitionsbindungsabhängig auf das gesamte gebundene Kapital berechnet. Darüber hinausgehende Investitionseinzahlungen stellen das leistungswirtschaftliche Ergebnis dar und können die geforderte Risikoprämie der Eigenkapitalgeber decken.

Andererseits hängen von der Investitionsbindung die Zahlungen ab, die in Höhe der zur Bewertung herangezogenen Kredittranchen an die Treasury gehen und im Vergleich mit den kontrahierten Auszahlungen an die Fremdkapitalgeber das Treasuryergebnis ausmachen. Es ist also zur verursachungsgerechten Messung des Wertbeitrags der Treasury und des leistungswirtschaftlichen Bereichs notwendig, aus den unendlich vielen möglichen Investitionsbindungen die „richtige“ zu identifizieren.

Je kürzer die Investitionsbindung angenommen wird, umso später wird dem leistungswirtschaftlichen Bereich der erzielte Wertbeitrag als Ergebnis zugewiesen, da die ersten Einzahlungen zunächst für die Tilgung des Eigenkapitals herangezogen werden. Entsprechend hat der leistungswirtschaftliche Bereich ein Interesse an einer möglichst langen Investitionsbindung.

Solange die geplanten leistungswirtschaftlichen Ergebnisse eine risikoadjustierte Rendite auf das eingesetzte Kapital ergeben, wird ex ante auch durch solche

Investitionen kein Wert vernichtet, die später eine negative Planabweichung aufweisen. Andere Investitionen erzielen höhere Ergebnisse als geplant und kompensieren die negativen Abweichungen. Für den Unternehmenswert ist relevant, dass auf Ebene des Gesamtunternehmens über alle Investitionen die Renditeforderungen der Kapitalgeber erfüllt werden.

Die Aufgabe der wertorientierten Koordination und projektübergreifenden Unternehmenssteuerung wird dem Controlling zugeordnet. Dieses hat nach aktuell herrschender Meinung keine Ergebnisverantwortung. Es wird vorgeschlagen, dem Controlling die Verantwortung für die Genehmigung bzw. Ablehnung von Investitionsprojekten sowie für die Budgetverteilung zu übertragen. Dann wäre dem Controlling auch im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung ein Ergebnisbeitrag zuzuweisen. Dieser sollte durch den Zielerreichungsgrad der Gesamtpartnerschaft des Unternehmens getrieben werden – also auch unter Berücksichtigung des Portfolioeffekts –, während die Zielerreichung der einzelnen Investitionsprojekte weiterhin den jeweiligen Projektverantwortlichen zugerechnet wird.

Ein Beispiel

In einem Unternehmen gibt es einen Treasury-Verantwortlichen T und einen operativen Projektleiter A. A plant eine Investition mit einem Volumen von 1.000 €, aus denen Rückflüsse von 200 € in t_1 und 900 € in t_2 erwartet werden. Diese, sowie die im Zeitpunkt t_0 gültige Zinsstruktur und die daraus berechneten Zerobond-Abzinsfaktoren (ZAF) können Abbildung 1 entnommen werden. Dort ist ebenfalls der gemäß

	Barwert	t_0	t_1	t_2
Projekt A	25,95	-1.000,00	200,00	900,00
Zinsstruktur			3%	4%
ZAF		1,00000000	0,97087379	0,92419716

Abb. 1: Beispielinvestition – Ausgangsdaten

der Marktzinsmethode berechnete Barwert der geplanten Zahlungen aufgeführt, auf dessen Basis das Controlling prüft, ob erwartet werden kann, dass die risikoadjustierte Renditeforderung erfüllt wird.

Als Investitionsbindung wird angenommen, dass das Investitionsvolumen zu 160 € für ein Jahr und zu 840 € für zwei Jahre gebunden ist. Entsprechend sind von den geplanten Einzahlungen die Zins- und Tilgungszahlungen gemäß der Zinsstrukturkurve abzuführen. Damit ist neben den Tilgungszahlungen für Eigen- und Fremdkapital sowie der Verzinsung des Fremdkapitals auch bereits der risikolose Anteil der Verzinsung des Eigenkapitals berücksichtigt. Der verbleibende Anteil, der wie alle anderen Zahlen hierzu Abbildung 2 entnommen werden kann, dient als Risikoprämie für die Eigenkapitalgeber.

Projekt A	t_0	t_1	t_2
Geplante Zahlungen	-1.000,00	200,00	900,00
Tranche 1	160,00	-164,80	
Tranche 2	840,00	-33,60	-873,60
Risikoprämie		1,60	26,40

Abb. 2: Beispielinvestition – Investitionsbindung Fall 1

Alternativ könnte als Investitionsbindung angenommen werden, dass das Investitionsvolumen zu 134,62 € für ein Jahr und zu 865,38 € für zwei Jahre gebunden ist. Dann ergäbe sich analog die Aufteilung wie in Abbildung 3 aufgeführt. Der Projektbarwert gemäß der Marktzinsmethode ist nach wie vor derselbe, allein die zeitliche Realisierung der Risikoprämie

Projekt A	t_0	t_1	t_2
Geplante Zahlungen	-1.000,00	200,00	900,00
Tranche 1	134,62	-138,65	
Tranche 2	865,38	-34,62	-900,00
Risikoprämie		26,73	0,00

Abb. 3: Beispielinvestition – Investitionsbindung Fall 2

für die Eigenkapitalgeber hat sich verändert.

Festlegung der Investitionsbindung

Wie die Investitionsbindung festgelegt wird, hat Konsequenzen für die Wahrscheinlichkeit, dass die Zahlungen gemäß der zur Investitionsbewertung herangezogenen Kredittranchen an die Treasury ungestört geleistet werden können (siehe Abbildung 4).

Wird das Controlling daran gemessen, ob die Zahlungen über alle Investitionsprojekte insgesamt an die Treasury wie geplant realisiert werden können, hat es dem entsprechend ein Interesse an ei-

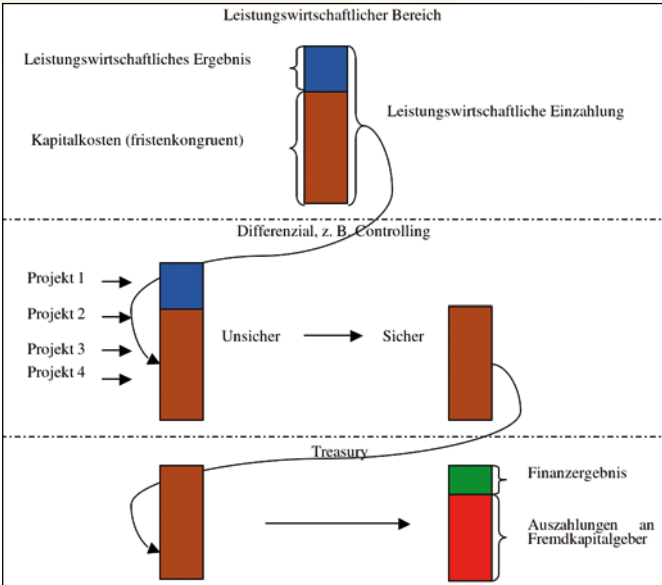


Abb. 4: Umwandlung unsicherer Einzahlungen in sichere Zahlungen an Treasury

da die Entscheidung für eine kongruente oder inkongruente Finanzierung unabhängig von den zufließenden Beträgen getroffen und umgesetzt werden kann. Da die Interessen von Controlling und leistungswirtschaftlichem Bereich bezüglich der Investitionsbindung einander entgegen stehen, ist für die tatsächlich festzulegende Investitionsbindung eine Verhandlungslösung zwischen diesen beiden Bereichen vorstellbar. Gleichfalls abhängig von der Investitionsbindung ist das Liquiditätsrisiko. Es besteht darin, dass die Einzahlungen nicht ausreichen, die Verpflichtungen gegenüber den Fremdkapitalgebern zu erfüllen. Für dieses Risiko ist eine Liquiditätsreserve zu halten, wenn die Kapitalmärkte unvollkommen sind. Somit könnte die Höhe der zu haltenden Reserve ebenfalls Bestandteil der Verhandlungslösung sein. Für die Treasury beschränkt sich dann die Entscheidung über die Finanzierungsstruktur neben der Kapitalstruktur als Aufteilung auf Eigen- und Fremdkapital auf die Zinsbindung des Fremdkapitals. Bei

fristenkongruenter Finanzierung besteht zwar keine Chance auf einen zusätzlichen positiven Wertbeitrag, jedoch auch keine offene Position mit dem Risiko eines negativen Wertbeitrags. Eine fristeninkongruente Finanzierung bietet dem gegenüber zwar die Chance auf einen positiven Wertbeitrag, birgt jedoch auch das Risiko einer Wertvernichtung.

Fortführung des Beispiels

Die beiden Tranchen gemäß der festgelegten Investitionsbindung gehen in die Steuerungshoheit von T über. Eine fristenkongruente Finanzierung würde eine vollständige Fremdfinanzierung gemäß der Investitionsbindung bedeuten. Im ersten Fall müssten also 160 € für ein Jahr und 840 € für zwei Jahre aufgenommen werden. Bei einer fristenkongruenten Finanzierung wäre T unabhängig sowohl von der aktuellen Zinsstruktur als auch von deren zukünftiger Entwicklung. Wie aus Abbildung 5 hervorgeht, bestehen während der gesamten Projektlaufzeit keine offenen Positionen.

Treasury	t_0	t_1	t_2
Zahlungen von/an A	-1.000,00	198,40	873,60
Tranche 1	160,00	-164,80	
Tranche 2	840,00	-33,60	-873,60
Offene Position		0,00	0,00

Abb. 5: Beispielinvestition – Fristenkongruente Finanzierung

Wenn T auf eine Zinssenkung spekuliert, kann er die Finanzierung kurzfristiger gestalten, indem eine Tranche über 1.000 € für ein Jahr aufgenommen wird. Dann wird jedoch gleichzeitig eine offene Position eingegangen. In Abbildung 6 ist der Fall dargestellt, dass die Spekulation aufgegangen ist und der Zinssatz für ein Jahr in t_1 nur noch 2% beträgt. T hat dann ein zusätzliches Ergebnis von 25,37 € erzielen können.

Treasury	t_0	t_1	t_2
Zahlungen von/an A	-1.000,00	198,40	873,60
Tranche 1	1.000,00	-1.030,00	
Offene Position		-831,60	873,60
Tranche 2		831,60	-848,23
Treasury-Ergebnis		0,00	25,37

Abb. 6: Beispielinvestition – Fristeninkongruente Finanzierung - Zinssenkung

Gleichzeitig besteht allerdings das Risiko, dass bei einer Zinssteigerung ein negatives Treasury-Ergebnis erzielt wird. Abbildung 7 zeigt das Alternativ-Szenario, dass der Zinssatz für ein Jahr in t_1 auf 6% gestiegen ist. Das von T zusätzlich erzielte Ergebnis beträgt in dem Fall -7,90 €.

Treasury	t_0	t_1	t_2
Zahlungen von/an A	-1.000,00	198,40	873,60
Tranche 1	1.000,00	-1.030,00	
Offene Position		-831,60	873,60
Tranche 2		831,60	-881,50
Treasury-Ergebnis		0,00	-7,90

Abb. 7: Beispielinvestition – Fristeninkongruente Finanzierung - Zinssteigerung

Mit fristeninkongruenter Finanzierung sind zwei zusätzliche Aspekte verbunden. Er-

hes Risikokapital benötigt würde. Diese Anforderungen werden am besten von der Kenngröße Value at Risk erfüllt. Da das Risikokapital grundsätzlich als Eigenkapital bereitgestellt werden muss, ist von der Treasury bei fristeninkongruenter Finanzierung ein zusätzlicher Ergebnisbeitrag zu erzielen, der mindestens die Eigenkapitalkosten auf den Value at Risk deckt.

Autor: Stefan Leippe

Jahrgang 1975, studierte Wirtschaftswissenschaften in Bochum und an der WHL Lehr mit dem Schwerpunkt Finance and Banking. Seit 2000 arbeitet er an verschiedenen Stationen im Finanzbereich großer Industrieunternehmen. Daneben ist er seit April 2008 Doktorand bei Prof. Dr. Michael Lister, Lehrstuhl für Finanzen, Banken und Controlling an der School of Management and Innovation Steinbeis-Hochschule Berlin, mit dem Dissertationsthema "Zinsmanagement in Industrieunternehmen".

Warum Kunden kaufen, was sie kaufen

Neue Einsichten aus dem Neuromarketing

Nach Angaben der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) SE, Nürnberg werden weltweit gut 32 Mrd. US-\$ für Marktforschung ausgegeben (2008). Trotz ausgefeilter Kundenbefragungen scheitern rund 80% der Produkteinführungen. Mit herkömmlicher Marktforschung scheint man nur die halbe Wahrheit herauszubekommen. Denn in den Einkaufswagen der Befragten befinden sich bei Testkäufen oft vollkommen andere Produkte, als von den Marktforschern vermutet. Befragungsergebnisse scheinen die (wirklichen) Gedanken der Kunden nicht eins zu eins widerzuspiegeln. Der Schlüssel zum Verständnis des (Kunden)verhaltens muss dort liegen, wo die (Kauf)entscheidungen getroffen werden: im menschlichen Gehirn. Die meisten Entscheidungen werden nicht nur bewusst nach Abwägung aller verfügbaren Fakten gefällt, sondern eher sekunden-schnell mit Intuition. Nach Auffassung des renomierten Harvard-Professors Gerald Zaltman werden bis zu 95% der täglichen Entscheidungen unbewusst getroffen. Folgender Beitrag untersucht die Frage, warum es intuitive (Kauf)entscheidungen gibt, wie sie zustandekommen und welche Konsequenzen sich daraus für das Marketing ergeben. Bei der Beantwortung dieser Fragen werden neueste Forschungsergebnisse aus dem Neuromarketing einbezogen.

Marketing in der Krise

In den Wirtschaftswissenschaften ist das Individuum traditionell als „Homo Oeconomicus“ definiert. Der Konsument ist vernunftbegabt und trifft in Sekunden-schnelle rationale Kaufentscheidungen. Seit kurzem finden neurowissenschaftliche Erkenntnisse, d.h. Ergebnisse der

medizinischen Gehirnforschung mehr und mehr Eingang in die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Dies hat damit zu tun, dass die Hirnforschung in der letzten Dekade so viele neue Erkenntnisse gesammelt hat, wie in den vergangenen 100 Jahren nicht. Ziel der gemeinsamen Anstrengungen ist besser zu verstehen, was bei ganz alltäglichen Entscheidungen im Gehirn des Menschen abläuft. Ein weiterer Grund für das zunehmende Interesse der Ökonomen an der Hirnforschung ist eine gewisse Ernüchterung, die sich hinsichtlich klassischer Marktforschungsmethoden und Marketinginstrumente breit macht. Kein geringerer als Alan G. Lafley, der Vorstandsvorsitzende von Procter & Gamble mahnt sogar an: „Wir müssen unsere Methode, wie wir den Kunden ansprechen, überdenken und ein neues Modell entwerfen“. Lafley weiß wovon er spricht, gibt sein Unternehmen doch weltweit am meisten Geld für Werbung aus (geschätztes jährliches Marketingbudget rund 6,7 Mrd. Dollar). Ähnlich sieht auch die Unternehmensberatung McKinsey, Düsseldorf „die Wirksamkeit des etablierten Marketingansatzes von Markenartiklern massiv beeinträchtigt“. Sich verkürzende Produktlebenszyklen, technisch und qualitativ immer ähnlicher werdende Produkte, die neue Medienvielfalt, partielle Sättigungstendenzen bei den Nachfragern sowie Kosten- und Termindruck treiben vielen Marketingmanager Schweißperlen auf die Stirn. Gesucht sind neue Möglichkeiten der Marken- und Produktdifferenzierung, die die Bedürfnisse der Kunden tatsächlich treffen. Die Aufdeckung der (wirklichen) Kundenbedürfnisse erfordert eine „Reise“ in die Schaltzentrale der Entscheidungen – das menschliche Gehirn. Leider können die Kunden meist keine erschöpfende Auskunft über die wahren Gründe ihres Kaufverhaltens ge-

ben, weil viele Produktsignale unbewusst wirken. Da sich Kundenbefragungen an die Sprachverarbeitung im Gehirn (Ratio) richten und nicht an das Unterbewusste, bleiben bei konventioneller Marktforschung zwangsläufig viele Fragen offen und damit wertvolle Chancen ungenutzt.

Die Neuroökonomie ist eine verhältnismäßig junge Disziplin, bei der Versuchspersonen mit unterschiedlichen Entscheidungssituationen konfrontiert werden, während ihre Hirnaktivitäten mit modernen neurowissenschaftlichen Methoden – z.B. der funktionellen Magnet-Resonanz-Tomografie (fMRT) oder der Elektroencephalogramm-Analyse (EEG) – aufgezeichnet werden. So zeigt z. B. die funktionelle Bildgebung Bereiche des Gehirns, die gerade besonders viel Sauerstoff verbrauchen. Dadurch ändert sich der Sauerstoffgehalt in den roten Blutkörperchen und somit im Hämoglobin (roter Blutfarbstoff). Dies führt zu veränderten magnetischen Signalen, die von der technischen Apparatur der Neurologen in ein Bild vom tätigen Gehirn umgewandelt werden (Brainimaging). Hoher Sauerstoffverbrauch in einem bestimmten Teil des Gehirns bedeutet, dass

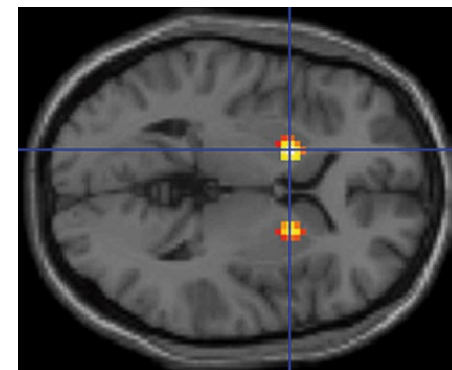


Abb. 1: Blick von oben ins menschliche Gehirn mittels Hirnscanner. Das Bild zeigt eine Aktivierung im ventralen Striatum, welches für die Präferenzen von Menschen entscheidend zu sein scheint.
Quelle: B. Weber, LIFE & BRAIN GmbH, Bonn, 2010.

dort gerade viele Nervenzellen aktiv sind. Obwohl man im Prinzip weiß, welcher Teil im Gehirn wofür zuständig ist, müssen die Bilder stets interpretiert werden, was eine besondere Herausforderung darstellt.

Eines der Ergebnisse dieser Forschung ist, dass ein hoher Produktpreis in Gehirnregionen verarbeitet wird, die auch bei körperlichen Schmerzen aktiv sind. Ein anderes ist, dass Rabattsymbole einen Kontrollmechanismus im Gehirn „abschalten“. So konnte der Neurowissenschaftler Professor Christian E. Elger (Universität Bonn) zeigen, dass Kunden bei einem Rabattschild zugreifen, auch wenn der Preis tatsächlich nicht günstig ist. Obwohl es den Forschern bis dato nicht gelingt, die Gedanken der Probanden zu lesen, haben die faszinierenden Bilder vom Gehirn sicher zum aktuellen Neuro-Hype beigetragen. Noch vor rund 100 Jahren, als sich die Idee vom Homo Oeconomicus in den Wirtschaftswissenschaften immer mehr verbreitete, glaubte man, dass man Emotionen nicht sehen und nicht messen kann. Deswegen verbannte man Emotionen und unbewusstes Handeln als „unwissenschaftlich“ aus der Ökonomie. Heute hingegen ist schon vieles davon möglich.

Evolution, Pilot und Autopilot

Stammesgeschichtlich ist das Gehirn des modernen Menschen (Homo sapiens sapiens) rund 30.000 Jahre alt. Die Evolution verändert die Funktionsweise des Gehirns nur über sehr lange Zeiträume hinweg. Konkret bedeutet das: unser heutiges Gehirn ist mehr oder weniger so strukturiert, wie das aus der Zeit der Jäger und Sammler. Das Überleben war damals insbesondere eine Frage von ausreichender Nahrung; ferner kam es auf die Fähigkeit an, schnell auf die (lebensbedrohlichen) Gefahren des Alltags zu reagieren. Für das

Gehirn bedeutet das: es muss schnell entscheiden können und dabei noch energiesparend sein. Das Problem ist nun, dass bewusste (rationale) Entscheidungen vergleichsweise langsam erfolgen und sehr viel Energie benötigen. (Aus diesem Grund versuchen auch Schüler/Studenten ihre Denkleistung in Klausuren mittels Traubenzucker zu erhöhen.) Würden wir alle Herausforderungen des Alltags bewusst mittels Verstand bewältigen wollen, dann wäre dies erstens viel zu energieintensiv und zweitens wären wir in unserem Handeln viel zu langsam, um bestehen zu können. Der Energieverbrauch bei bewussten Entscheidungen (Rationalentscheidung) ist rund zehn mal so hoch wie bei einer „Bauchentscheidung“ (Intuition). Aus diesem Grund hat sich die Evolution einen „Trick einfallen lassen“, den folgende Analogie verdeutlichen soll: in Anlehnung an Daniel Kahneman (Wirtschaftsnobelpreis 2002) entwickelten die Neuropsychologen Christian Scheier und Dirk Held die Idee vom Zusammenspiel von „Autopilot“ und „Pilot“ im Gehirn. Dabei steht der Autopilot für das „implizite System“, also die Vorgänge im Gehirn, zu denen wir keinen bewussten Zugang haben. Der Autopilot ist hocheffizient, entscheidet binnen zwei Sekunden, handelt spontan ohne zu reflektieren. Der Autopilot liebt Geschichten, Sounds, Düfte, Bilder und Symbole, hingegen hasst er Analysen, Argumente und Logik. Das Gehirn verarbeitet in jeder Sekunde knapp 11 Millionen Sinneseindrücke (Bits). Dabei werden jedoch nur 40 Bits bewusst verarbeitet (Pilot), der Rest erfolgt unbewusst (Autopilot). Der Autopilot arbeitet für uns praktisch mühelos und energiesparend. Dem steht der „Pilot“ (explizites System) gegenüber: er steht für bewusste Vorgänge im Gehirn, wie Kalkulation, Abwägung, Planung und Sprachverarbeitung. Mit dem Piloten berechnen

wir das Rückgeld an der Warenkasse, ermitteln den Notendurchschnitt von drei Klausuren oder merken uns die Zahl Pi. Der Pilot arbeitet langsam und verbraucht viel Energie. Dafür versorgt er uns mit Informationen, auf die wir gezielt zugreifen können und ermöglicht die bewusste und flexible Kontrolle einer Situation. Im Alltagsleben arbeiten Pilot und Autopilot in unserem Kopf zusammen, wobei der Autopilot die meiste Arbeit übernimmt. Angenommen wir fahren Auto: kleinste – in Fleisch und Blut übergegangene – Lenkbewegungen halten unseren Wagen in der Spur ohne dass wir dabei lange überlegen müssten (Autopilot). Es beginnt zu regnen. Wie von selbst betätigt unsere Hand den Scheibenwischer (Autopilot), während wir uns mit unserem Beifahrer über ein Fußballspiel unterhalten (Pilot). Ein Ball rollt über die Straße. Ohne zu überlegen treten wir im Bruchteil einer Sekunde auf die Bremse (Autopilot).

Wie „ticken“ Kunden?

Der Autopilot im Kopf übernimmt immer dann die Regie, wenn Konsumenten: (1) unter Zeitdruck stehen und keine Zeit zum Nachdenken bleibt, (2) einer Reizüberflutung ausgesetzt sind, so dass die Informationsverarbeitungskapazität des 40-Bit-Gedächtnis überlastet wird (Information-Overload), (3) ein geringes Kaufinteresse haben („ich will nur mal schauen“) und (4) sich in einer Entscheidungssituation mit vielen Unbekannten und/oder hoher Unsicherheit befinden. Der Autopilot hilft uns aber nicht nur den Alltag zu meistern. Auch beim Kontakt mit Werbung entfalten bis zu 95% aller Kontakte ihre Wirkung unbewusst über den Autopiloten. Selbst wenn die Ratio (Pilot) signalisiert „Ich verstehe die Werbung nicht“ oder „der Werbespot spricht mich nicht an“, so kann es trotzdem sein, dass die Werbung das Un-



terbewusstsein (Autopilot) anspricht und nachweislich verkaufend wirkt. Bewusste Aufmerksamkeit ist für verkaufende Werbung gar nicht notwendig! Vor diesem Hintergrund macht es wenig Sinn, die Kunden nach gewünschten Produkteigenschaften zu befragen. Der Marketingforscher Zaltman versucht deshalb über die Macht der Bilder an das Unterbewusstsein der Verbraucher vorzudringen: so lässt er seine Probanden mit Schere und Kleber Collagen aus Zeitungsausschnitten, Versandhauskatalogen, Werbeflyern, Fotos aus dem Familienalbum usw. basteln. Die Collagen sollen die Assoziationen der Verbraucher zu einem Produkt, einer Marke oder einem Unternehmen zum Ausdruck bringen. Mit dieser Methode berät der Harvardprofessor erfolgreich Großkonzerne wie Coca-Cola, Procter & Gamble und Motorola.

Wie lässt sich der Autopilot ansprechen? Der Weg zum Autopilot führt über Sinnesindrücke wie: sehen (visuelle Wahrnehmung), hören (auditive Wahrnehmung), riechen (olfaktorische Wahrnehmung), schmecken (gustatorische Wahrnehmung) und tasten (haptische Wahrnehmung). Ein Produkt hat bestimmte physische Eigenschaften, die wir über unsere Sinne wahrnehmen. Wie dieses Produkt auf den Einzelnen wirkt, hängt davon ab, welcher Bedeutung (= mentales Konzept) die empfangenen Sinneseindrücke in seinem Kopf zugeordnet sind. Die Zuordnungen von physischer Produkteigenschaft und mentaler Bedeutung nennen Christian Scheier und Kollegen „Codes“. Konkret bedeutet das: sobald eine Produkteigenschaft vom Autopilot registriert wird, wird sie von diesem umcodiert und dadurch ein mentales Konzept im Kopf aktiviert. So steht beispielsweise die Farbe Blau (physische Eigenschaft) für „kühl“ und

„sachlich“ (mentales Konzept). Schwarz steht für „Exklusivität“ (Premium-Charakter). Diese Zusammenhänge benutzen wir auch in vielen alltäglichen Redewendungen, z. B. wenn jemand eine „weiße Weste hat“ (physische Eigenschaft), lässt sich dies in das mentale Konzept „Moral“, „Schuldlosigkeit“ übersetzen. Oder wenn es darum geht, einen „Schuldenberg abzuschmelzen“ (physisches Konzept) bedeutet das mental über längere Zeit hinweg weniger Konsumgenuss zu haben. Die Zuordnungen (Codes) entstehen im Sozialisationsprozess des Individuums durch kulturelles Lernen. Über die Codes müssen wir nicht lange nachdenken, wir lernen sie von Kindesbeinen an. Erfolgreiche Werbung muss die Codes bedienen, die in der Kultur der Zielgruppe die angestrebte Bedeutung haben. Viele Codes unterscheiden sich je nach Kulturkreis: so würde beispielsweise eine traditionsbewusste Chinesin nur in Rot heiraten, niemals in Weiß. In der chinesischen Kultur ist Rot die Farbe für Glück und Reichtum, Weiß hingegen steht für Trauer und Tod. In westlichen Kulturen steht dem gegenüber Weiß für das Licht der Erleuchtung (Bibel: „Es werde Licht“). Dagegen steht Rot für Blut, d.h. für das mentale Konzept „Leiden“ aber auch für „Leidenschaft“ und „Temperament“. Ferner steht Rot für „Konzentration“. So berichten Scheier und Kollegen von Untersuchungen, bei denen sich rote Scheinarzneimittel (Placebos) bei den Probanden als deutlich konzentrationssteigernd erwiesen.

Verkaufen mit allen Sinnen

Unser Gehirn arbeitet multisensual. Das bedeutet, dass unser Kopf die unterschiedlichen Sinneseindrücke: sehen, hören, riechen, schmecken und tasten untereinander abgleicht und zu einer umfassenden Sinngestalt verdichtet (Sinnesfusion).

Wenn uns etwas über mehrere Sinne anspricht, dann lernen wir es schneller, weil sich bei der Sinnesfusion in unserem Kopf die Eindrücke gegenseitig korrigieren und vertiefen. Bildlich gesprochen werden dadurch breite Trampelpfade im Gehirn angelegt. Da die unterschiedlichen Teile in unserem Hirn vernetzt arbeiten und sich gegenseitig beeinflussen, kann uns Werbung über unterschiedliche Kanäle besonders gut erreichen. Multisensuales Marketing bedeutet gleichzeitig mehrere Sinne anzusprechen. Dabei sollen sinnliche Wahrnehmungen via Codes mentale Konzepte im Kopf aktivieren, die vor dem Hintergrund gemachter Erfahrungen bestimmte Handlungen (z.B. Kauf) auslösen. Besonders wichtig ist, dass die unterschiedlichen Sinneseindrücke nicht widersprüchliche mentale Konzepte im Kopf des Verbrauchers anstoßen. Konkret: es muss stets eine innere Übereinstimmung (Kongruenz) zwischen Design, Logo, Firmenfarbe, Sound, TV-Spot, Werbeplakat, Flyer etc. aus Sicht des Kundengehirns bestehen. Es geht also nicht um „gefallen“, „Design“ oder „Geschmack“, wirklich relevant ist einzig und allein die Wirkung der Sinneseindrücke im Hirn des Kunden (mentales Konzept).

Visuelle Wahrnehmung

Kehren wir zurück zu den einzelnen Sinnen und betrachten sie etwas genauer. Die Bildverarbeitung ist eine komplexe Aufgabe. Darum ist auch ein Großteil des menschlichen Gehirns für diese Aufgabe ausgelegt. Besonders interessant ist, dass von unserem Sehzentrum u.a. auch Nervenbahnen zum limbischen System im Gehirn laufen. Das limbische System ist das emotionale Machtzentrum im Gehirn. Dies bedeutet, dass unser Kopf alle visuellen Eindrücke mit einer passenden Gefühlsregung versieht. So verbinden

wir beispielsweise Gesichter von Personen (unbewusst) mit Gefühlen. Binnen Sekundenbruchteilen verleiht unser Gehirn einer Person (unbewusst) ein Label: „sympathisch“ oder „unsympathisch“. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass ein guter erster Eindruck – allein aufgrund von Äußerlichkeiten – ein Bonus für unser Gehirn darstellt. Diesen Zusammenhang können insbesondere Bewerbungskandidaten, Immobilien- und Versicherungsmakler, Unternehmensberater und nicht zuletzt Personen in Prüfungssituationen für sich nutzen. Auf die Wirkung von Gesichtern wird aber auch bei Produktverpackungen gesetzt: ist auf der Packung ein Gesicht abgebildet, dann werden im Hirn auch die Areale angesprochen, die für Gefühle zuständig sind. Man denke hierbei beispielsweise an das Jungen-Gesicht auf der Kinderschokolade®. Das Konterfei des Kindes wurde 1973 eingeführt und seit dem lediglich aus Gründen wechselnder Mode mehrmals retuschiert.

Die Verarbeitung von Reizen im Gehirn hat aber auch ihre Tücken. Wenn das menschliche Gehirn einen Tatbestand beurteilen möchte, dann benötigt es einen Referenzreiz als „Meßlatte“. So haben beispielsweise Untersuchungen gezeigt, dass die Zufriedenheit mit dem eignen Verdienst, weniger von der absoluten Einkommenshöhe abhängt, als vom Einkommen von sozial relevanten Vergleichspersonen (z.B. der Nachbar). Ein Beispiel für visuelle Vergleichsgewohnheiten ist die so genannte Ebbinghaus-Illusion (vgl. Abb. 2). Welche der beiden inneren Kreise wirkt auf Sie größer?

Beide inneren Kreise sind gleich groß, auch wenn der linke mit den kleineren Kreisen um sich herum größer wirkt. Dieser Effekt nimmt in dem Maße ab, in dem die Distanz

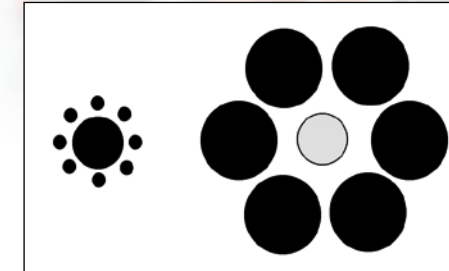


Abb. 2: Ebbinghaus-Illusion

zwischen den kleineren und den größeren Kreisen wächst. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine geschickt gewählte Verpackungsgröße eines Produkts und die geeignete Gestaltung des Produktumfelds im Kaufhausregal das Produkt für das Gehirn attraktiver machen können. Kleinkinder lernen die Welt mit allen Sinnen kennen. Sie betrachten und begreifen die bunten Bauklötzchen und stecken sie anschließend in den Mund. Das Spielen wird so zum multisensualen Erlebnis. Auch für die Erwachsenen gilt: die Welt kommt über die Sinne zu uns. Wir alle lernen multisensual. Die untenstehende Abbildung verdeutlicht wie eng unsere Sinne beim Verstehen unserer Umgebung zusammenarbeiten. Was vermuten Sie, bei welcher der beiden Figuren handelt es sich um ein „Kiki“ und bei welcher um ein „Bouba“?

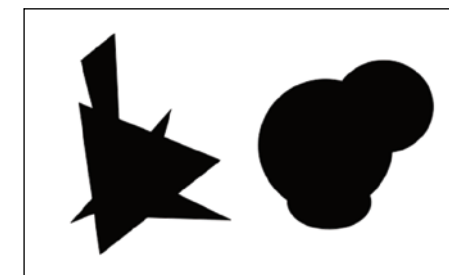


Abb. 3: Kiki oder Bouba?
Quelle: M. Spitzer, multisense® Forum 2010, Essen.

Die überwiegende Mehrzahl der Befragten wird die linke Figur für ein „Kiki“ halten, die rechte für ein „Bouba“. Warum? Der Neuropsychologe Professor Manfred Spitzer

(Uni-Klinik Ulm) erklärt dies folgendermaßen: stellen Sie sich vor die Figuren wären aus einem festen Material z.B. Holz oder Metall gefertigt. Wenn wir die Figuren jetzt mit einem Stab zum Klingen brächten, dann vermuteten die meisten bei der linken Figur einen hellen Klang (bing) und bei der rechten Figur einen dumpfen Klang (bong). Was bedeutet das für das Marketing? Da auf die Stimmigkeit der multisensualen Werbung zu achten ist, sollte das Erscheinungsbild des Produktes und der Produktname nicht in Widerspruch stehen. Vor diesem Hintergrund war es sicher eine gute Idee 1991 den dualen Schokoriegel „Raider®“ in „TWIX®“ umzubenennen. (Slogan damals: „Raider® heißt jetzt TWIX® – sonst ändert sich nix!“).

Auditive Wahrnehmung

Das Ohr ist ein Sinnesorgan, das mit relativ wenig Sinneszellen ausgestattet ist. Obwohl das menschliche Gehirn verhältnismäßig wenig akustische Signale verarbeitet, spielt beim Gehörten nicht nur die Lautstärke, sondern auch die Tonhöhe, der Rhythmus, die Klangfarbe und die Sprachmelodie eine Rolle. Bei Kundengesprächen, Vertragsverhandlungen und mündlichen Präsentationen kommt es also nicht nur darauf an, was man sagt, sondern auch wie man es sagt. Auf die Wirkung von akustischen Signalen (Musik) wird auch in Kaufhäusern und Supermärkten gesetzt. Hierbei umspielt nicht nur irgendeine „leichte Muse“ das Ohr. Vielfach wird nach Käufergruppen differenziert: gehen vormittags die Rentner einkaufen, so sind die Klänge ein wenig rustikaler und volkstümlich. Kommen mittags die Jugendlichen aus der Schule, dann wird es lauter und poppiger. Für die gestressten Arbeitnehmer erklingen nach 18 Uhr ruhige, entspannende Töne, um „runterzufahren“ und die Verweildauer im Laden – und natürlich

den Absatz - zu erhöhen. Musik wird aber nicht nur zur allgemeinen Umsatzsteigerung eingesetzt, sondern kann auch gezielt dem Abverkauf bestimmter Produkte dienen. So berichtet beispielsweise der Darmstädter Neuromarketing-Experte Markus Roder von einem Experiment, das in Weinhandlungen durchgeführt wurde. Um den Verkauf von französischem Wein zu forcieren, beschallten Weinhandlungen die Verkaufsräume mit französischer Musik. Darauf hin stieg der Absatz von französischem Wein bis zum Dreifachen des Ausgangswertes. Ähnliche Versuche wurden mit Wein und Musik aus anderen Ländern gemacht, jeweils mit ähnlichen Ergebnissen. Auch hier zeigt sich wieder, dass die gezielte Ansprache des Autopiloten (Unterbewusstsein) im Kopf dazu führen kann, die Kaufbereitschaft zu steigern. Die Idee der multisensualen Werbung ist natürlich auch im Zusammenhang mit der auditiven Wahrnehmung relevant. So wird neuerdings dazu übergegangen, grafischen Firmenlogos auch akustische Firmenlogos – z. B. für die Telefonwarteschleife - zur Seite zu stellen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Sto AG, Stühlihen. Sie bietet Produkte zur Bearbeitung von Hausfassaden an (z.B. Farben, Putze, Wärmedämmung etc.). Vor diesem Hintergrund wurde ein Sound-Profil entwickelt, das typische Baugeräusche perkussiv interpretiert (anzuhören unter: www.audity-agentur.com/referenzen). Auf dieser Website findet sich auch ein interessanter Selbstversuch (Sound of Citrus), der Aha-Erlebnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen „hören“ und „schmecken“ liefert. Hierbei hat der Hamburger Psychologe und Musikwissenschaftler Professor Herbert Bruhn eine Internetapplikation entwickelt, bei der man unterschiedliche Sounds den Geschmacksrichtungen „süßsauer“, „sauer“ und „bittersauer“ zuordnen kann. Hier

wird es also möglich, die Geschmacksrichtung „sauer“ zu hören. Erneut zeigt sich, dass bei multisensualer Werbung auf alle Sinneseindrücke zu achten ist und Widersprüche unbedingt zu vermeiden sind. Die Werbung für Essiggurken oder Zitronendrops darf sich einfach nicht süß anhören.

Gustatorische Wahrnehmung

Nur rund ein Prozent der Wahrnehmung aller Reize basiert auf Geschmacksreizen. Unsere Zunge unterscheidet grundsätzlich fünf Geschmacksrichtungen: süß, salzig, sauer, bitter und umami (fleischig, herzhaft). Alle anderen Geschmacksrichtungen sind Kombinationen daraus. Die gustatorische Gestaltung bezieht sich in der Praxis insbesondere auf den Lebensmittel- und Gastronomiebereich. Aber auch Produkte wie Kaugummis, Zahncremes, Mundwässer und Lippenstifte etc. sollen die Kundenwünsche treffen. Bei den übrigen Produkten beschränken sich gustatorische Reize meist auf Give Aways (z.B. Fruchtgummis, Pfefferminz, Schokolade etc.) oder auf verzehrbare Werbeartikel mit jahreszeitlichem Bezug (z.B. Osterhasen, Eis, Adventskalender, Lebkuchenvariationen etc.). Dabei beschränken sich die Unternehmen oft darauf, x-beliebige Give Aways einfach mit dem Firmenlogo zu bedrucken. Hierbei wird viel Potenzial verschenkt, denn multisensuales Marketing würde erfordern, dass der gustatorische Reiz die Identifikation mit der Marke oder dem Produkt unterstützt. Umgesetzt wird dieser Gedanke beispielsweise von der amerikanischen Dessousmarke Victoria's Secret. Den Produkten werden Pralinen beigefügt. Sie sollen das mentale Konzept „Genuss, Leidenschaft“ unterstreichen.

Olfaktorische Wahrnehmung

Neben dem Schmecken zählt auch das Riechen zu den chemischen Sinnessystemen. Geruchsreize machen rund 3,5 Prozent unserer Sinneswahrnehmung aus. Düfte rufen Erinnerungen wach, entspannen oder beleben, wirken also unmittelbar auf unsere Gefühlswelt (Autopilot). Für Duftmarketing gibt es viele Einsatzfelder: so können in der Eventgastronomie, z.B. bei einer „Beach-Party“ in einer Mehrzweckhalle, Kokos und Limette zum Einsatz zu kommen. Elke Kies, Inhaberin der MAGIC BOX® Special Events, Neuss arbeitet sogar an einer freundlichen Tabaknote für die Gastronomie, um die bisweilen vermisste „Raucher-Gemütlichkeit“ wiederherzustellen. Auch im Einzelhandel werden Aromen eingesetzt: duftet es nach Vanille, dann kaufen Frauen mehr Kleidung; auch Baby Puder (Penaten) setzt auf diese Duftnote. Ganz ähnlich haben viele Supermärkte insbesondere deshalb eine Bäckerei, weil der Duft frischer Backwaren das Konsumerlebnis intensiviert und so der Absatz von Butter, Marmelade etc. steigt. Dazu passt der intensive Geruch von röstfrischem Kaffee, der auf Druck aus dem Spezialventil der Kaffeeverpackung strömt. Teilweise kommen sogar Mikrokapseln im Lack von Verpackungen zum Einsatz. Sie setzen Düfte frei, sobald man die Ware in die Hand nimmt. Auch der typische Neuwagenduft (Leder) kommt aus der Dose, ebenso wie die Duftnote: „Frischgebratener-Speck-mit-Cheesburger“, die mitunter in Fast-Food-Restaurants zum Einsatz kommt. Gerüche werden je nach kulturellem Hintergrund unterschiedlich wahrgenommen: so bevorzugen US-Amerikaner bei frisch gewaschener Wäsche den Duft von Moschus und Vanille, Deutsche mögen lieber einen blumigen Akzent, Inder hingegen ziehen Sandelholz vor.

Haptische Wahrnehmung

Obwohl nur rund 1,5 Prozent unserer Sinneswahrnehmung auf dem Tastsinn beruht, ist er für das „Begreifen“ – also Lernen – von hoher Bedeutung. Wir ertasten die Größe, Konsistenz, Form und Oberflächenstruktur von Gegenständen und fühlen die Temperatur. So berichten Christian Scheier und Kollegen von einer Untersuchung, bei der Versuchspersonen einen Klotz aus Hartholz abtasten sollten. Danach mussten sie eine Gesprächsszene zwischen einem Angestellten und seinem Chef beurteilen. Sie fanden das Verhalten des Mitarbeiters eher steif und strikt im Vergleich zu anderen Probanden, die zuvor ein Handtuch bekommen hatten. Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass Geschäftspartner eher „hart“ verhandeln, wenn sie auf harten Stühlen sitzen. Wer zu seinen Gunsten verhandeln will tut also gut daran, seinem Gegenüber eine weiche Sitzgelegenheit anzubieten. In der Schnellgastronomie, dreht sich die Logik um: die dortigen Stühle sind so gestaltet, dass die Kunden höchstens zehn Minuten komfortabel darauf sitzen können. Auch die Temperatur spielt eine Rolle: so wurden Bewerbungsgespräche von Versuchspersonen deutlich positiver eingeschätzt, wenn sie sich zuvor an einer Kaffeetasche aufgewärmt hatten. Eine andere Gruppe, die im Vorfeld des Gesprächs ein kaltes Erfrischungsgetränk bekam, hatte eine negativere Einschätzung. Die Untersuchungen zeigen, dass ein physischer Reiz wie „Materialhärte“ oder „Temperatur“ im Gehirn in ein entsprechendes mentales Konzept (z.B. „hartes Verhandeln“ oder „wohlwollendes Entgegenkommen“) aktiviert. Auch in Supermärkten ist die Temperatur kein Zufall: am besten kauft es sich ein bei ca. 19 Grad Celsius. Ist es zu

warm, werden die Kunden träge und lustlos, ist es zu kühl, verlassen sie zu schnell wieder das Ladenlokal.

Fazit

Multisensuales Marketing bedeutet die Werbebotschaft stimmig in die verschiedenen Sinnes-Ebenen zu übersetzen. Dabei ist bewusste Aufmerksamkeit für das implizite System im Kopf (Autopilot) nicht erforderlich, d.h. Werbewirkung ist auch ohne (bewusste) Erinnerung möglich. Der heutige Kunde möchte sowohl emotional, als auch rational angesprochen werden. Erfolgreiches Marketing bedeutet, beide Aspekte ganzheitlich und schlüssig zu kommunizieren. Mängel in der Produktleistung kann auch ein multisensuales Marketing nicht (dauerhaft) wettmachen. Reize wirken nur, wenn ihnen keine anderen Ziele des Kunden entgegenstehen. In den Worten von Scheier und Kollegen sind wir „keine willenlosen Reiz-Reaktions-Maschinen“. Signale können uns nur beeinflussen, wenn wir das auch wollen oder zulassen.

Literatur erhalten Sie unter:
vdh.consulting@web.de



Autor:

Dipl.-Volkw. Klaus J. vor der Horst

wurde 1966 in Konstanz geboren. 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 Francke (Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.). Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma im Bereich Business Intelligence. Selbständiger Wirtschaftsdozent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und in der hochschulnahen Erwachsenenbildung.

Schwerpunktseminar

Projektmanagement

- **Modul 1: 29.04./30.04.2011**
Wesen, Ziele und Voraussetzungen für Projekte
- **Modul 2: 13.05./14.05.2011**
Planung und Organisation von Projekten
- **Modul 3: 20.05./21.05.2011**
Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Projekten
- **Modul 4: 03.06./04.06.2011**
Führung und Kommunikation im Projekt-Team
- **Modul 5: 10.06./11.06.2011**
Projekt-Marketing



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

www.vwa-freiburg.de

Absolventen portrait



Lorenz Breiner:
WiSMa, Gesellschaft für Wissen, Service und Material in der Medizin mbH

INPUT:

Herr Breiner, Sie sind Geschäftsführer der WiSMa, Gesellschaft für Wissen, Service und Material in der Medizin mbH in Freiburg. Was macht dieses Unternehmen genau und wie gestalten sich Ihre Tätigkeitsschwerpunkte?

Lorenz Breiner:

Genauer gesagt, bin ich nur einer der Geschäftsführer der WiSMa.

Die WiSMa, Gesellschaft für Wissen, Service und Material in der Medizin mbH, ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Universitätsklinikums in Freiburg.

Gegründet wurde das Unternehmen Ende 1998 und aus einer Halbtagsstelle ist ein Unternehmen mit einer vierstelligen Mitarbeiterzahl erwachsen. Ich bin heute stolz darauf, daß ich die Möglichkeit hatte von Anfang an mit dabei zu sein.

Wir haben ein sehr breites Leistungsspektrum. Die Ursprünge lagen bei Logistik- und Einkaufsleistungen, die wir für vorwiegend Rehabilitationskliniken in der Region rund um Freiburg erbringen. Hier liegt auch heute noch mein Aufgabenschwerpunkt.

Im Späteren kamen weitere Bereiche dazu, wie das Facility-Management einschließlich Gebäude- und Glasreinigung, ein Partyservice und der Betrieb mehrerer Bistros, ein Veranstaltungsmanagement, Personalservices, Speditions- und Wäschereileistungen oder auch die Erstellung von Homepages für Kleinunternehmen und Mittelständler sowie die Durchführung von Marktanalysen in Asien (Absatz- und Beschaffungsmafo).

Jüngstes und noch ganz zartes Pflänzchen ist die konzeptionelle Unterstützung von Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterverköstigung nach gesundheitsfördernden Kriterien in enger Zusammenarbeit mit den

Spezialisten aus den Wirtschaftsbetrieben der Freiburger Uniklinik.

Ehrenamtlich bin ich weiterhin auch in der Geschäftsführung der kongress & kommunikation gGmbH, einer Beteiligungsgesellschaft der Universität Freiburg und des Klinikums tätig. Der Aufgabenschwerpunkt der k&k liegt in der Planung und Durchführung von überwiegend wissenschaftlichen Veranstaltungen.

INPUT:

Sie sind Absolvent der VWA Freiburg (Betriebswirt VWA), wie haben Sie das Studium empfunden und wie hat Ihnen das Studium zur Erreichung ihrer Berufsziele helfen können?

Lorenz Breiner:

Das Studium war für mich eine neue Art des Lernens oder der Horizonterweiterung, die ich bislang so noch nicht kannte. Als gelernter Einzelhandelskaufmann war



Gesellschaft für Wissen, Service
und Material in der Medizin mbH
Eigenbetrieb des Universitätsklinikums Freiburg
Einsteinstrasse 9 79108 Freiburg



LOGISTIKZENTRUM

der Besuch einer Vorlesung etwas komplett Neues für mich. Ich empfand das Studium zu keinem Zeitpunkt als einfach. Gerade zum Schluss verdichtet sich doch ziemlich alles und die Doppelbelastung fordert ihren Tribut.

Der Betriebswirt (VWA) hat mir die Schwelle zur Abteilung Materialwirtschaft im Universitätsklinikum Freiburg, einer der auch heute noch im Krankenhauseinkauf bundesweit mit führenden Einkaufs- und Logistikorganisationen, geebnet, der ich heute noch stark verbunden bin. Die WiSMa GmbH entstand letztendlich aus dem Teilbereich Vertrieb & Marketing der Abteilung Materialwirtschaft.

Ohne den Background dieses oder eines vergleichbaren Studiums wäre der Aufbau eines so vielschichtigen Unternehmens nicht möglich gewesen.

Das Studium hat mir aber nicht nur im privaten Umfeld weiter geholfen. Auch viele Dinge in meinem persönlichen Umfeld konnte ich dadurch anders und eben objektiver beurteilen.

Da ich nach wie vor von der Qualität des über die VWA vermittelten Wissens überzeugt bin, mein Wissen jedoch ziemlich eingerostet ist, schrieb ich mich just in diesem Jahr wieder als Gasthörer ein.

Als ich das Studium begann, war ich junger Vater. Die Familie musste versorgt werden. Andererseits hatte mir auch die Arbeit im Betrieb sehr großen Spaß bereitet und ich konnte viele Dinge, die ich in der Theorie hörte auf die berufliche Praxis projizieren. Durch den Praxisbezug lernte ich leichter.

Persönlich, heute aus der Arbeitgeberperspektive gesehen, komme ich teilweise natürlich um das eine oder andere Klischee in Bezug auf die VWA nicht herum. Wenn es beispielsweise darum ginge einen Betriebswirt einzustellen, wären mir persönlich die VWA'ler die liebsten, da ich davon ausgehe, daß diese Leute einfach belastbar sind. Wie gesagt, Klischees.

Wir haben im Betrieb derzeit auch einige Kollegen, die die VWA besuchen. Das Studium wird selbstverständlich durch uns gefördert.

INPUT:

Aus heutiger Sicht rückblickend – welchen Tipp möchten Sie den Studienanfängern mit auf den Weg geben, was sollten sie beachten?

Lorenz Breiner:

Ein Vorteil für mich war, daß viele der Themen komplett neu für mich waren. Einige meiner Kommilitonen gingen nach dem

Motto „kenn ich schon, weiss ich schon ... brauche ich mir nicht mehr anzuschauen“ vor. Das Problem dabei war, daß die Inhalte im Studium wesentlich tiefer, wissenschaftlich fundierter und vor allem auch teilweise mit herrschenden Ansichten verknüpft waren (zu meiner Zeit hatten die Isoquanten noch Hörner).

Wichtigstes Thema ist „am Ball bleiben und gerade zum Schluss Zähne zusammen beißen!“

INPUT:

Vielen Dank für das angenehme Gespräch. Wir wünschen weiterhin „Gutes Gelingen“!

Kommunale Doppik

Neues Rechnungslegungssystem der Kommunen

Am 22.4.2009 hat der Landtag von Baden-Württemberg das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen. Mit diesem Gesetz wurden die rechtlichen Grundlagen für das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) gelegt. Derzeit ist eine Übergangsfrist von sieben Jahren vorgesehen, sodass die Kommunen ihr Haushalts- und Rechnungswesen spätestens ab dem Jahr 2016 nach dem neuen Haushaltsrecht führen werden. Ein Wahlrecht zwischen bestehender oder erweiterter Kameralistik und der kommunalen Doppik ist nicht vorgesehen. Die kommunale Doppik wird spätestens ab dem Jahr 2016 das alleinige Rechnungslegungssystem der Kommunen.

Bis dahin ist noch viel Zeit, werden einige denken. Doch die Zeit vergeht schnell. Die Ressourcen der Rechenzentren und der Dienstleister werden irgendwann knapp. Dann besteht die Gefahr, dass die Umstellung teurer wird als geplant.

Auf dem Weg ins Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen sind eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben zu lösen. Sehr zeitaufwendig ist die Erfassung und Bewertung des kommunalen Vermögens, dessen größter Teil regelmäßig das Immobilienvermögen darstellt. Insofern gilt es gerade bei der Bewertung dieser Vermögenswerte ein hohes Maß an Fachwissen und Erfahrung einzubringen. Denn eine falsche Bewertung führt einerseits in der Bestandsbilanz zu einem falschen Vermögensausweis und andererseits in den nachfolgenden Haushaltsjahren ggf. zu Problemen beim Ausgleich des doppelten Haushalts in der Ergebnisrechnung.

Ein vorausschauender Kämmerer wird sich bei der Aufstellung der Eröffnungsbilanz zunächst die Auswirkungen unterschiedlicher Bewertungen ansehen, bevor er sich – auf Basis der gesetzlichen Regelungen – für eine Alternative entscheidet. Eine tendenziell hohe Bewertung hat zur Folge, dass für Vermögensgegenstände, die zeitlich begrenzt nutzbar sind, weil diese z.B. einer Abnutzung unterliegen, in den nachfolgenden Haushaltsjahren relativ hohe Aufwendungen in Form von planmäßigen Abschreibungen entstehen und insofern ein relativ hoher wertmäßiger Ressourcenverbrauch die Ergebnisrechnung belastet. Dagegen könnte bei nicht abschreibungsfähigen Vermögensgegenständen die Tendenz dahin bestehen, diese höher zu bewerten, um das Basiskapital zu erhöhen und damit die Kreditwürdigkeit zu verbessern. Eine niedrige Bewertung des Vermögens hat gegensätzliche Auswirkungen. Es werden stille Reserven gebildet, die zu erwirtschaftenden Abschreibungen minimiert und somit der Haushaltsausgleich erleichtert.

Vertrauensschutz bereits durchgeführter Bewertungen

Soweit die Kommunen bis zum Inkrafttreten des Reformgesetzes bereits mit der Bewertung ihrer Vermögensgegenstände begonnen haben und dabei die zum Bewertungszeitpunkt zur Verfügung stehenden Leitlinien zur kommunalen Kostenrechnung in Baden-Württemberg und die Referentenentwürfe des Innenministeriums vom Januar und August 2005 einschließlich Ihrer Fortschreibung sachgerecht zugrunde gelegt haben, besteht für die durchgeführten Bewertungen Vertrauensschutz (vgl. Schreiben des IM BW vom 11.06.2007, AZ: 2-2241-0/95-5).

Grundsätze der Vermögensbewertung Anschaffungs- und Herstellungskosten:

Die Bewertung der Vermögensgegenstände erfolgt gemäß § 44 GemHVO BW grundsätzlich nach Anschaffungs- oder Herstellungskosten (AK/HK). Diese sind, sofern ihre Nutzung zeitlich begrenzt ist, um planmäßige Abschreibungen zu vermindern (vgl. § 46 GemHVO BW).

Erfahrungswerte:

Das Neue Kommunale Haushalts- und Rechnungswesen eröffnet für die Erstellung der Eröffnungsbilanz einige Vereinfachungsregeln (Wahlrechte), so ist z.B. eine Bewertung nach Erfahrungswerten möglich. Diese Vereinfachung führt zwangsläufig zu unterschiedlichen Wertansätzen, die vor der Aufstellung der Eröffnungsbilanz zu untersuchen sind. Für Vermögensgegenstände die vor dem 31. Dezember 1974 angeschafft oder hergestellt wurden, können nach § 62 Abs. 3 GemHVO entsprechende Erfahrungswerte zu den Preisverhältnissen zum 1. Januar 1974 angesetzt werden. D. h. selbst wenn die AK/HK dieser Vermögensgegenstände vorliegen, können Erfahrungswerte herangezogen werden. Die Ermittlung der Erfahrungswerte kann nach dem Sach-, Ertrags- oder dem Vergleichswertverfahren durchgeführt werden. Weiterhin ist eine Bewertung nach dem (historischen) Gebäudeversicherungswert durch Rückindizierung nach dem Baupreisindex zum 1. Januar 1974 erlaubt. Die Bewertung nach Gebäudeversicherungswerten ist nicht zu empfehlen, da diese einen anderen Bewertungsfokus haben (maximaler Erstattungswert im Schadenfall) und deshalb dazu tendieren zu hohe Werte in der Eröffnungsbilanz auszuweisen.

Vermögensgegenstände die nach dem 31. Dezember 1974 und gegebenenfalls bis zum Stichtag der Eröffnungsbilanz angeschafft oder hergestellt wurden, sind grundsätzlich nach den Anschaffungs- und Herstellungskosten zu bewerten. Können diese nicht oder nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand ermittelt werden, können Erfahrungswerte, die dem Preisverhältnis zum Anschaffungs- oder Herstellungszeitpunkt entsprechen, vermindert um Abschreibungen angesetzt werden. Bei Vermögensgegenständen die sechs Jahre vor Aufstellung der Eröffnungsbilanz angeschafft oder hergestellt wurden, wird davon ausgegangen, dass die AK/HK ermittelbar sind, da gem. § 39 Abs. 2 GemKVO Belege mindestens 6 Jahre lang aufzubewahren sind.

Standardisierte Bewertungsverfahren Sachwertverfahren:

Immobilien, deren Konzeption und Nutzung nicht auf die Erzielung von Erträgen in Form von Miet- oder Pachteinnahmen ausgerichtet sind, so wie dies z.B. bei Schulen, Kindergärten oder Freizeiteinrichtungen (Bäder, Sportanlagen etc.) der Fall ist, sind nach Substanz oder Rekonstruktionswerten zu bewerten. Zur Ermittlung dieser Werte dient das nach der Immobilienwertermittlungsverordnung (ImmoWertV) normierte Sachwertverfahren. Dieses Verfahren wird bei der Bewertung von kommunalem Immobilienvermögen überwiegend zum Einsatz kommen, da die Erfüllung öffentlicher Aufgaben i. d. R. dazu führt, die es für die dafür erforderlichen Vermögenswerte keinen vergleichbaren Kaufpreis auf dem Immobilienmarkt gibt und diese Vermögenswerte keine direkt zurechenbaren Erträge haben. Der Sachwert ergibt sich aus der Summe der Zeitwerte der baulichen Anlagen (i.d.R. Gebäude und Außenanlagen) und dem Bodenwert.

Ertragswertverfahren:

Das Ertragswertverfahren ist anzuwenden, wenn die Konzeption und Nutzung der Immobilien auf eine langfristige Einnahmen- und Renditeerzielung ausgerichtet ist. Das Ertragswertverfahren, geht daher von marktüblich erzielbaren Erträgen aus und ermittelt zunächst den Rohertrag (Miet- und sonstige Einnahmen z.B. aus der Gestattung von Fassadenwerbung). Aus dem Rohertrag wird durch Abzug der marktüblich anfallenden Bewirtschaftung der Reinertrag errechnet. Sowohl Rohertrag als auch Bewirtschaftungskosten werden im Regelfall auf Jahresbasis ermittelt. In kommunalen Eröffnungsbilanzen kommen vor allem Mietshäuser, Eigentumswohnungen und teilweise Verwaltungsgebäude ggf. auch Kindergärten in Frage, sofern sich marktübliche Mieten und Liegenschaftszinssätze aus einer Marktanalyse ableiten lassen. Der Ertragswert entspricht finanzmathematisch dem Barwert aller künftigen Erträge. Bei der Berechnung des Barwerts wird von einem über die Restnutzungsdauer gleich belebenden Reinertrag ausgegangen, der mit einem marktorientierten Liegenschaftszinssatz abgezinst wird. Der Liegenschaftszinssatz berücksichtigt dabei die am Markt erwarteten Risiko- und Ertragsentwicklungen. Soweit Wertkorrekturen erforderlich sind (z.B. Bauschäden), werden diese wie beim Sachwertverfahren durch Zu- und Abschläge berücksichtigt. Der Ertragswert setzt sich aus dem Bodenwert und dem Gebäudeertragswert zusammen.

Vergleichswertverfahren:

Das Vergleichswertverfahren setzt voraus, dass ein vorwiegend lokaler Markt für vergleichbare Objekte, wie es z.B. bei Eigentumswohnungen der Fall ist, vorhanden ist. Bei diesem Verfahren wird ein Ver-

gleich der Kaufpreise vorgenommen. Der Immobilienwert wird direkt aus vorhandenen Verkaufspreisen abgeleitet. Dieses Verfahren scheitert bei der Bewertung von kommunalen Immobilien regelmäßig daran, dass diese im Regelfall nicht mit Immobilien, die auf dem Markt gehandelt werden, vergleichbar sind.

Fazit

Gleich welches Verfahren bei der Bewertung von kommunalen Immobilien zur Anwendung kommt, ist ein hohes Maß an Markt- und Sachkenntnis, an Erfahrung und Methodenkompetenz erforderlich. Aufgrund dieser Anforderungen und unter dem Aspekt der zeitlichen und finanziellen Belastungen entscheiden sich viele Kommunen dafür, ihre Bewertungen ganz oder teilweise von externen Sachverständigen durchführen zu lassen.

Autor:

Dr. Martin Ingold

Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg und an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt in Nürtingen/Geislingen für die Fachbereiche Immobilienwirtschaft und Unternehmensrechnung.
Dozent der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg für die Fachgebiete: Immobilienwirtschaft, Hausverwaltung und Sachverständigenwesen.
Dozent beim Bundeskriminalamt Wiesbaden und bei der Akademie der Polizei des Landes Baden-Württemberg im Fachbereich Wirtschaftskriminalität mit Schwerpunkt „Verletzung von Rechnungslegungsvorschriften im Rahmen der Immobilienbewertung und Immobilienbilanzierung“.



Voller Erfolg für die 17. Freiburger Immobilientage

150 Teilnehmer diskutierten an der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) über aktuelle Probleme der Immobilienwirtschaft

Die Zukunft des deutschen Einzelhandels und der Offenen Immobilienfonds standen ebenso im Fokus der 17. Freiburger Immobilientage der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg wie die Krisenbewältigung bei gewerblichen Mietverhältnissen, immobilienwirtschaftliche Mediation und spezifische Probleme der Immobilienbewertung. Gut 150 Teilnehmer diskutierten mit Experten Handlungsstrategien für die Praxis.

Wie viel Umweltschutz trägt die Immobilienwirtschaft?

„Steigende Energiepreise und der politische Wille den Energieverbrauch und den Ausstoß von CO₂ deutlich zu senken, stellen private Immobilieneigentümer vor die Frage, wie viel Umweltschutz ökonomisch noch umsetzbar ist“, stellte DIA-Studienleiter **Professor Heinz Rehkugler** fest. Theoretisch optimal sei nicht die maximal mögliche Energieeinsparung, sondern die maximale Differenz zwischen Zusatzlöhnen und Sanierungskosten. „Bei Neubauten lohnen sich energetische Maßnahmen überwiegend, aber auch nicht durchgehend“, so Professor Rehkugler. Viele Berechnungen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis energetischer Sanierungen vernachlässigten eine Verzinsung der eingesetzten Investitionssumme und unterstellen meist zu hohe jährliche Energiepreissteigerungen. Bei Bestandsbauten lohnten sich viele technisch machbare Maßnahmen (noch) nicht. Insbesondere sei häufig die technisch machbare Sanierung nicht kostenoptimal. Der Sanierungsgewinn hänge vor allem auch vom energetischen „Urzustand“ vor der Sanierung des Gebäudes ab. Bei Vermietung lohne sich die Sanierung deutlich weniger, da die Vorteile der Erhöhung der Energieeffizienz beim Mieter ankämen,

aber die Kosten aber nicht voll auf ihn überwälzt werden könnten. „Viele technisch mögliche Sanierungsmaßnahmen lohnen nicht, da die betriebswirtschaftlichen Optima darunter liegen“, lautete das Fazit von Professor Rehkugler. Lösungen bestünden in einer weiteren Verteuerung der Energiepreise, technischen Innovationen, einer Rücknahme der hochgesteckten Klimaziele seitens der Politik oder ein mentaler Wechsel, der ökologischen Aspekten eine stärkere emotionale Präferenz zuordne.

Zukunft Einzelhandel – Wer sind die Sieger?

„Deutschland im kommenden Jahr erneut das führende Expansionsziel für Einzelhändler in Europa“, sagte **Dr. Jan Linsin**, Head of Research Germany CB Richard Ellis. Auf den deutschen Einzelhandelsmarkt, der für 41 Prozent der befragten Einzelhändler das führende Expansionsziel im Jahr 2011 sei, folgten Polen und Frankreich mit jeweils 33 Prozent, Spanien mit 30 Prozent und Großbritannien mit 29 Prozent. „Der deutsche Einzelhandelsmarkt ist für internationale Filialisten sehr attraktiv. Deutschland ist Europas größte Volkswirtschaft und verzeichnet im Vergleich zu anderen Ländern trotz der Finanzkrise sehr stabile Handelsumsätze“, so Linsin. Wenngleich der Wettbewerb in Deutschland in vielen Handelsbranchen recht ausgeprägt sei, würden Markteintritt und Expansion durch eine Vielzahl attraktiver Handelsstandorte erleichtert. Dies liege daran, dass Deutschland mit fünf bis sechs Städten besonders viele nahezu gleichberechtigte Expansionsziele bieten könne. Auf dem deutschen Einzelhandelsinvestmentmarkt seien in den ersten neun Monaten rund 5,96 Milliarden Euro umgesetzt worden. „Damit wurde der Investmentumsatz im vergleichbaren Vorjahreszeitraum um 153 Prozent übertroffen“, so Linsin. Im Investorenfokus stünden weiter Core-Shopping-Center

und Fachmarktzentren sowie Fachmärkte. Die Renditen für erstklassige Center an A- und B-Standorten seien im dritten Quartal um jeweils 25 Basispunkte gegenüber dem Vorquartal auf 5,25 bzw. 6,00 Prozent zurückgegangen. Bei Fachmarktzentren und Fachmärkten sanken die Renditen um 10 bzw. 25 Basispunkte auf 6,40 bzw. 7,25 Prozent. In den 1a-Lagen reiche das Renditespektrum weiter von 4,50 Prozent in Hamburg und München bis zu 4,90 Prozent in Berlin. „Handel ist Wandel“, so Linsin. Als Sieger aus dem Wettbewerb gingen Händler hervor, die es verstanden, ihre Angebote und Formate der Vielfältigkeit der Verbraucherwünsche und der technischen Innovationen anzupassen. Verlieren seien die Warenhäuser, die unter dem Motto „Alles unter einem Dach“ agierten.

Mediation in der Immobilienwirtschaft

„Die Bau- und Immobilienbranche gilt aufgrund ihrer komplexen Prozesse als konfliktträchtig. Gerichtliche Entscheidungen sind jedoch nur in den seltensten Fällen geeignet, ein weiteres, konstruktives Zusammenwirken der Parteien zu ermöglichen“, erläuterte **Doris Morawe**, Rechtsanwältin und Mediatorin in Freiburg. In vielen dieser Fälle erweise sich die „Mediation“ als erfolgreicher Weg, um mit Hilfe eines objektiven Streitschlichters das Problem einer anstehenden Auseinandersetzung zu erarbeiten, den Anlass des Streites zu erkennen, zu analysieren und bestmöglich zu lösen. Weitere Einsatzgebiete böten sich bei der Unternehmensnachfolge, bei Gesellschafterkonflikten, bei Umstrukturierungen, Fusionen und Auseinandersetzungen im Rahmen des Tarifrechts. Die Mediation sei eine Form der Konfliktlösung, die es den Parteien ermögliche, selbstverantwortlich und gemeinsam eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung und Lösung eines Konflikts zu

erarbeiten. „Hierbei werden die Parteien durch eine neutrale Vermittlungsperson – den Mediator – unterstützt, der für seine Aufgabe speziell ausgebildet ist und die Parteien durch das Verfahren führt, ohne selbst irgendwelche Entscheidungen zu treffen“, so Morawe. Ein Mediator strukturiere die Verhandlungen und Gespräche. Das Problem werde jedoch ausschließlich von den Parteien selbst gelöst. Im Mediationsverfahren kläre der Mediator zunächst über die Chancen und Risiken der Mediation sowie entsprechender Alternativen auf und informiert die Beteiligten über Ablauf und Kosten des Mediationsverfahrens. In den Gesprächen würden die Streitfragen Schritt für Schritt erörtert, Lösungsvorschläge, persönliche Wünsche und verschiedene Möglichkeiten zusammengetragen und im Rahmen der gemeinsamen Erörterung abgewogen. Das Bundesjustizministerium wolle diesen Weg der Konfliktlösung stärker fördern und habe hierzu einen Gesetzesentwurf vorgelegt, der eine entsprechende EU-Richtlinie in deutsches Recht umsetzen solle.

Das neue Investmentgesetz – Sargnagel für die Offenen Immobilienfonds?

„Offenen Immobilienfonds (OIF) galten jahrzehntelang als sichere Assetklasse, die es auch Kleinanleger erlaubten, ihr Kapital in Immobilien anzulegen“, erläuterte **Uwe Ditt**, Vorstandmitglied im Bundesverband der Immobilien Investment Sachverständigen (BIIS). Der Geburtsfehler des Produktes – die Fristentransformation – habe zu massiven Problemen bei einem Teil der Fonds geführt. Die geplante Änderung des Investmentgesetzes schaffe mit der Einführung einer zweijährigen Mindesthaltefrist für die Kapitalanlagegesellschaften die Möglichkeiten einer besseren Liquiditätssteuerung. Da Beiträge bis 5.000 Euro je Anleger und Monat

zurückgegeben werden könnten, würden Kleinanleger mit den Regelungen nicht benachteiligt. Die Bewertungsintervalle für die Fondsimmobilen orientierten sich künftig an den Rückgabemöglichkeiten. Bei Rücknahmetermine, die häufiger als einmal pro Jahr angeboten würden, finde die Bewertung in dem Abstand statt, der zwischen zwei Rückgabeterminen liegt, mindestens aber einmal pro Jahr. Zudem gebe es einen genauen Fristenplan für den Fall einer notwendigen Aussetzung der Anteilsrücknahme. Problematisch sei dabei die Möglichkeit, Objekte unterhalb der von den Sachverständigen ermittelten Verkehrswerte zu verkaufen. Dies erschwere den freihändigen Verkauf. Das Anleger-schutzgesetz sei jedoch kein „Sargnagel“ für Offene Immobilienfonds, sondern eine Verbesserung der Liquiditätssteuerung. Mit einer weitergehender Erholung an den Märkten liege das Schlimmste hinter den Anlegern. Der allgemeine Ausblick für die Märkte und das Produkt gestalteten sich positiv, würden aber medial noch nicht ausreichend begleitet. Für eine gesunde und nachhaltige Entwicklung der Immobilienwirtschaft und damit auch der OIF bedürfe es mehr Eigenkapital- und nicht zu hohen Fremdkapitaleinsatzes, mehr Aufmerksamkeit auf ein nachhaltiges Ertragswachstum und weniger Spekulation auf kurzfristige Preisveränderungen und aggressives Mietwachstum. Es bedürfe zudem mehr erfahrener Bewerter und weniger „Kaufpreisbestätiger“, die als Anhängsel des Transaktionsgeschäfts die Preisblase mit verursacht hätten.

Das gewerbliche Mietverhältnis in der Krise

„Die Insolvenz von Mieter oder Vermieter und die damit verbundenen Schwierigkeiten und Verluste gehören sich zu den schmerzlichsten Erfahrungen von Immo-

bilienunternehmen“, stellte Rechtsanwalt **Martin Günter** von der Kanzlei Lovells München fest. Vermieter stellten sich in ihren Dispositionen langfristig auf die vertraglich festgelegten Zahlungen ein und trafen ihre Investitionsentscheidungen auf dieser Grundlage. Neben dem Fortfall dieser Zahlungen würden Vermieter häufig mit außerordentlichen Kosten wie Schönheitsreparaturen oder dem Rückbau mieterseits eingebrachter Einbauten belastet. In der Insolvenz des Vermieters drohe dem Mieter der Verlust der Mietsache, auf deren langfristige Verfügbarkeit er sich eingestellt habe. Es gebe jedoch durchaus Möglichkeiten, sich vor den Folgen einer Insolvenz bei Vertragsschluss abzusichern. Neben einem systematischen Monitoring, das es den Vertragspartnern erlaube, eine mögliche Insolvenz vorherzusehen, nannte Günter die Aufnahme von Lösungsklauseln, eine Kautions von mindestens sechs Monatsmieten, eine Patronatserklärung bei Konzerntöchtern, oder die Mieterdienstbarkeit. Im Stadium des drohenden Insolvenzverfahrens des Mieters gelte es für den Vermieter zu überlegen, ob er zunächst stillhalten oder eine aktive Strategie wie die Kündigung, die außergerichtliche Forderungsbeitreibung oder gar die Zwangsvollstreckung betreiben wolle. Nachfolgend legte er die unterschiedlichen Stadien des Insolvenzverfahrens und die rechtlichen Möglichkeiten einer Insolvenz zu begegnen dar.

Wertermittlung von ehemals kontaminierten Wohnungen

Mit der Ermittlung des sogenannten merkantilen Minderwertes einer ehemals radioaktiv verstrahlten Wohnung nach ihrer vollständigen Sanierung, beschäftigte sich die Sachverständige für Immobilienbewertung **Brigitte Adam** vom Sachverständigenbüro Ehrenberg, Niemayer, Adam. Die



Autorin: 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.

Bestimmung des merkantilen Minderwerts richtet sich nicht nach technisch begründbaren Umständen, sondern nach dem psychologischen Hemmnis eines potentiellen Käufers gegenüber dem Bewertungsobjekt, führte Adam. Die Bewertung habe

in diesem Falle nicht anhand von Erfahrungswerten oder vergleichbaren Fällen beurteilt werden können, da ein solcher Fall bisher einmalig gewesen sei. Sie habe daher unter zahlreichen sachverständigen Marktteilnehmern eine Umfrage zur möglichen Reaktion des Marktes gemacht. Lediglich 41 Prozent der Teilnehmer hätten sich für eine Kaufempfehlung, allerdings in der Regel mit einem Abschlag vom unbelasteten Marktwert, ausgesprochen. Für 59 Prozent der Befragten käme dagegen ein Kauf oder eine Kaufempfehlung gar nicht in Frage. Unterstützt durch die eine an das Zielbaumverfahren angelehnte Entscheidungsmatrix mit marktorientierten und durch die Befragung unterlegten Risikokriterien und –wichtigungen sei letztlich ein Abschlag von 20 Prozent des unbelasteten Marktwertes vorgenommen worden.

► **IHK-Zertifikatslehrgang: Praktische Grundlagen des Immobiliengeschäfts Kurs 32**

Vom 17. - 29. Januar 2011 findet wieder der Einstiegslehrgang für die Immobilienwirtschaft in Freiburg statt. Die Inhalte decken alle wesentlichen Kenntnisse für einen erfolgreichen Start in der Immobilienwirtschaft ab.

Angesprochen werden Quereinsteiger aber auch neue KollegInnen in Immobilienbüros, die sich einen schnellen Überblick über die Zusammenhänge verschaffen wollen.

Der Lehrgang kann auch in Einzelseminaren besucht werden:

- Grundlagen der Maklerpraxis I
- Grundlagen der Maklerpraxis II
- Besteuerung von Privatimmobilien
- Immobilienbewertung
- Verkaufstraining
- Finanzierungsgrundlagen
- Wohnungsmietvertrag

Nähere Informationen und Details zu den Einzelseminaren finden Sie hier <http://www.dia-vwa.de>

Mediation

Konflikte professionell lösen!

Berufsbegleitende Qualifikation zum/r

**Mediator/in (VWA)
Immobilienmediator/in (DIA)**

Die Ausbildung entspricht den Richtlinien des Bundesverbandes für Mediation e.V. (BM)

- **Konflikte praxisgerecht lösen**
- **Eigenverantwortung fördern**
- **Kosten mindern**
- **Modularer Aufbau**

Informieren Sie sich jetzt unter www.vwa-freiburg.de oder www.dia.de



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg
Fon: 0761-38673-0
info@vwa-freiburg.de



Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH
Fon: 0761-207-550
info@dia-freiburg.de

Seminare 1. Halbjahr 2011 VWA / DIA

Führungsfortbildung

40112	Erfolgreich Führen I – Führungs- 1x1 für Nachwuchsführungskräfte	15/16.03.2011
40147F	Mit weniger Mitarbeiter/innen mehr leisten – wie geht das?	12/13.04.2011
40180F	Moderation – Besprechungen effektiv und zielorientiert leiten	18/19.05.2011
40149F	Coaching – Grundlagen	24/25.05.2011
40194F	Mobbing am Arbeitsplatz – Umgang und Vorbeugung	30/31.05.2011
40198F	Umgang mit Sucht am Arbeitsplatz – Prävention, Umgang und arbeitsrechtliche Fragen	29/30.06.2011

Sozial- und Methodenkompetenz

41082F	Gesund und produktiv bleiben	23/24.03.2011
41510F	Projektmanagement	11/12.04.2011
41210F	Wissensmanagement und Gedächtnistechniken – Informationen schneller aufnehmen und sicher behalten	02/03.05.2011
41153F	Kommunikation und Gesprächsführung	04/05.05.2011
41124F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	05/06.05.2011
41180F	Präsentationstechniken	09/10.05.2011
41125F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten (Konstanz)	26/27.05.2011
41447F	Smart – Talk – der professionelle Smalltalk im beruflichen Kontext	06.06.2011
41011F	Zeit- und Selbstmanagement	07/08.06.2011
41127F	Rhetorik II – Argumentations- und Diskussionsstraining	29/30.06.2011

Öffentlichkeitsarbeit

42006F	Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in der öffentlichen Verwaltung – Grundlagen	09.05.2011
42012F	Erfolgreich texten!	23/24.05.2011

Sekretariat und Assistenz

44054F	Neue Rechtschreibung – leichter als gedacht	11.04.2011
44057F	Gekonnt kommunizieren – Überzeugen statt Überreden	16/17.05.2011
44055F	Professionelles Telefonverhalten – Ich bin die Visitenkarte des Unternehmens – ich (re)präsentiere zuerst	18.05.2011
44052F	Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil – Grundlagen, empfängerorientiert, präzise, zeitgemäß	30.05.2011
44056F	Professionell vorbereiten und organisieren – Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Präsentationen	31.05./01.06.2011

Organisation

50031F	Haftung und Versicherungsschutz für ehrenamtliches Engagement	05.04.2011
50020F	Machen Sie Ihre Ablage teamfähig!	18.05.2011
51980F	Datenschutz in der Verwaltung	19.05.2011
50025F	Verwaltungsmodernisierung durch E-Government und Kooperationen	23/24.05.2011

Personalwesen

52584F	Betriebsverfassungsrecht	21.02.2011
52587F	Das neue Beschäftigtendatenschutzgesetz – was muß die Praxis beachten?	28.02.2011
52582F	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen – Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	28.03.2011
52035F	Zeugnisrecht kompakt	04.04.2011
52016F	Update: Vom Vorstellungsgespräch bis zum Zeugnis – Rechte des Arbeitgebers – Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen	26.05.2011

Finanz- und Kommunalwirtschaft

57865F	Aktuelle Fragen der Verwaltungsvollstreckung – Die neueste Gesetzgebung und Rechtsprechung	24.02.2011
57879F	Stellung und Aufgaben des Arbeitgebers in der Verbraucherinsolvenz	06.06.2011

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59258F	Haustechnik für Hausmeister	02.03.2011
59272F	Der sichere Kinderspielplatz – Inspektion und Wartung öffentlicher Spielplätze, Spielgeräte, Schwimmbäder und Sportanlagen	03./04.05.2011
59005F	Der Grundstückskaufvertrag – sichere Vertragsgestaltung und aktuelle Rechtsprechung	01.06.2011

Bauen und Planen

60180F	Verkehrswertermittlung – Einführungsseminar	29.03.2011
60043F	Bautechnik 2011	05.04.2011
60046F	Praktische Ermittlung von Bodenrichtwerten – Workshop	11.04.2011
60046F	Der vollständige Bauantrag	13.04.2011
60183F	Gesetzliche Baulandumlegung und Wertermittlung in Umlegungsgebieten	14.04.2011
60194F	„Nutzerverhalten oder Baumangel“? – Gefahren durch Feuchtigkeit und Schimmelbildung an Bestandsgebäuden	13.05.2011
60170F	Die Regelungen der ImmoWertV in der Bewertungspraxis	19.05.2011
60189F	Analyse und Bewertung von Erbbaurechten – unter besonderer Berücksichtigung des Münchner Verfahrens	23.05.2011
60193F	Typische Bauschäden für baujahresabhängige Bestandsgebäude	27.05.2011
60186F	Bewertung öffentlicher Immobilien	27.06.2011
63208F	Soziale Leistungen der Kommunen	
63208F	Anrechnung von Vermögen im SGB II	21.02.2011
63104F	Einführung in das SGB II	
63207F	– Das Leistungsrecht für Arbeitssuchende	21./22.03.2011
63204F	Recht der Sanktion im SGB II	14.04.2011
63204F	Einkommen im SGB II – unter besonderer Berücksichtigung von Einkommen aus selbständiger Tätigkeit	07.06.2011

Ich will mehr! Jetzt!



Die europäische Wirtschaft wartet auf Sie!

Master of Arts Bachelor of Arts in Business Administration (B.A.BA)

- Die akademischen Titel für Europas Wirtschaft
- Top-Qualifizierung ohne Berufsunterbrechung!
- Für Studierende und Absolventen
des Studiums zum/r Betriebswirt/in (VWA)

Informieren Sie sich jetzt!

www.vwa-freiburg.de



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie
Freiburg**

Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Fon: 0761-38673-0

Fax: 0761-38673-33

info@vwa-freiburg.de