Verwaltung - Wirtschaft - Immobilienwirtschaft
ISSN 1433-2019

Zeitschrift für die Praxis

Sommer 2011
6,50 Euro

input

Bewerten bei Unternehmensübernahmen

Photovoltaikanlagen können mehr

Social Media Marketing

Konflikte in Organisationen

Arbeitszeugnisse

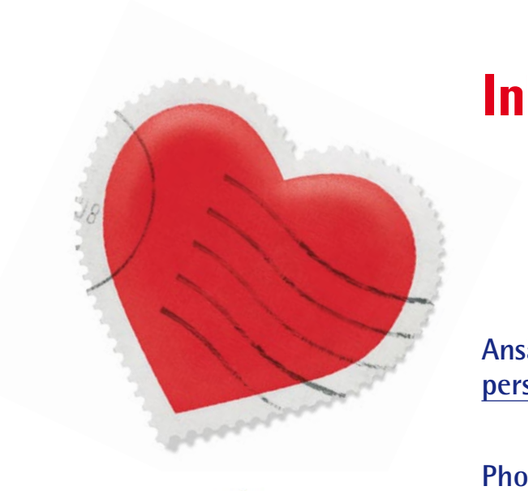
Erfolgreiche Briefe

Energetische Fassadensanierung

VWA

DIA
Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH

ffi



Inhalt

Ansätze und Probleme der Bewertung bei der Übernahme personenbezogener Unternehmen 4

Photovoltaikanlagen können mehr
– Planen und Visualisieren – 10
– Realisieren und Betreiben – 12

Streiten aber WIE?
Chancen eines Mediationsgesetzes 14

Social Media Marketing 16

Konflikte in Organisationen 18

Arbeitszeugnisse richtig lesen und schreiben 22

Punkten Sie mit erfolgreichen Briefen 26

Fehler bei der energetischen Sanierung von Fassaden 30

Absolventenportrait
Martin Lemke, Geschäftsführer der
PATRIZIA Investmentmanagement GmbH, Augsburg 36

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
Verantwortlich:
Christian Heinrich

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

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

momentan stellen viele Menschen fest, dass wohl nichts beständiger ist, als die Veränderung. Ob privat oder im Beruf stellen sich – häufig durch die Mediennutzung – zusätzliche Möglichkeiten und im Umgang damit auch neue Herausforderungen. Das Schlagwort in diesen Tagen heißt: Social-Media. Mit einem Beitrag zum Thema Social Media Marketing bringt Felix Beilharz Licht in die sinnvolle Nutzung dieser modernen Medienwelt.

Konflikte gehören zum Alltag eines Jeden, der im Berufsleben steht und dennoch ist der Umgang damit zumeist schwierig. Im vorliegenden Beitrag wird nahegebracht, welche Reaktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wenn man sich erst einmal im Klaren darüber ist, welche Ursache der Konflikt hat. Ist er tatsächlich sachlich geprägt oder stecken etwa emotionale bzw. beziehungsorientierte Probleme dahinter? Unser Autor klärt auf.

Zur Lösung von Konflikten trägt in vielen Fällen ein Mediationsverfahren bei. Zur Zeit bereitet die Bundesregierung ein entsprechendes Gesetz vor. Welche Chancen sich dadurch bieten, erläutert RA Jutta Hohmann, die am Gesetz mitgearbeitet hat. Als Ausbilderin für Mediation gestaltet sie gemeinsam mit RA Doris Morawe die berufsbegleitenden Qualifizierungsseminare in den Bereichen Mediation für Verwaltung, Wirtschaft und Immobilienwirtschaft, welche die VWA und DIA seit einem Jahr exklusiv anbieten.

Erneut bietet das Thema Arbeitszeugnisse richtig lesen und schreiben interessante Einblicke in die Kunst der Zeugnissprache. Unser Dozent RA Dr. Markus Klimsch erhellt die oft unklaren Formulierungen und macht deren Bedeutung klar.

Mit gutem Briefstil überzeugen Sie in vielen Bereichen. Lassen Sie sich beraten, wie sie mit einem erfolgreichen Briefstil punkten. Ulrike Pelikan, seit vielen Jahren Trainerin bei der VWA, hat große Erfahrung und gibt diese gerne weiter.

Mit immobilienwirtschaftlichen Themen zu Photovoltaikanlagen und/oder Fehlern bei der energetischen Sanierung von Fassaden runden wir die Informationspalette dieses Hefts ab. Allerdings nicht ohne auf den Leitartikel aufmerksam zu machen.

Die vielseitige Gestaltung eines Firmen- oder Betriebswechsels beginnt zumeist mit einem monetären Ansatz. Hierbei spielt die Bewertung des Unternehmens eine wichtige Rolle. Prof. Rehkugler beschreibt Lösungswege und Bewertungsansätze um vorprogammierten Konflikten aus dem Wege zu gehen.

Erneut geben wir Ihnen natürlich Hinweise auf Seminare und Studiengänge, die VWA und DIA für Sie im Programm haben. Unser Interesse gilt der Tatsache, dass Sie für die Herausforderungen des ständigen Wandels privat und beruflich vorbereitet sein müssen und wir Sie dabei bestmöglich unterstützen können.

Ihr Peter Graf
Geschäftsführer VWA und DIA

Ansätze und Probleme der Bewertung bei der Übernahme personenbezogener Unternehmen

Für einen potentiellen Käufer ist die Übernahme eines bestehenden Unternehmens dann (finanziell) attraktiv, wenn sie sich gegenüber der Alternative einer anderen Art des Kapitaleinsatzes, im Besonderen der Gründung eines neuen Unternehmens als vorteilhaft erweist. Dies erfordert die Bewertung des zum Verkauf stehenden Unternehmens. In der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis hat sich hinsichtlich der anzuwendenden Bewertungsmethodik ein weithin akzeptierter Konsens herausgebildet. Die praktischen Probleme liegen aber im Detail. Prominente Beispiele von Bewertungen bei Unternehmensübernahmen, die sich nachträglich als völlig verfehlt erwiesen haben, finden sich zuhauf.

Spezifische Schwierigkeiten bereitet die Bewertung personenbezogener Unternehmen, also solcher Unternehmen, deren Wert dominant von der Person des Inhabers abhängt, der zumeist gleichzeitig die Geschäfte führt (so z.B. bei Steuerberatern, Rechtsanwälten, Ärzten, Immobilienmaklern etc.). Hier gilt es zu berücksichtigen, wie schnell sich ein aufgebauter Geschäftswert, in künftigen Einnahmenpotentialen niederschlagend, nach einem Verkauf des Unternehmens und einem damit verbundenen Wechsel des Inhabers bzw. der Geschäftsführung verflüchtigt, also gerade nicht (dauerhaft) auf den Käufer übertragbar ist. Gerade bei solchen Unternehmen steht in großer Zahl ein Generations- und Eigentümerwechsel an.

Im Folgenden werden zuerst die generellen Methoden der Unternehmensbewertung skizziert. Danach gilt es, die Besonderheiten personenbezogener Unternehmen herauszuarbeiten. Die Kammern der Ärzte, Steuerberater und Rechtsanwälte haben Empfehlungen zur Bewertung von Praxen und Kanzleien erarbeitet. Als Quintessenz aus ihrer kritischen Analyse lassen sich generelle Ansatzpunkte für Vorschläge zur Bewertung personenbezogener Unternehmen ableiten und offene Fragen benennen.

Bewertungsmethoden

Die Findung des Werts eines Unternehmens folgt ökonomischen Grundlogiken.

Ökonomische Logik 1:
Ein Unternehmen kann heute nicht mehr wert sein als der Betrag, der notwendig ist/wäre, um alle vorhandenen Vermögensgüter im gleichen Zustand wieder zu beschaffen.

Dieser Logik liegt der Vergleich eines Kaufs mit einem hypothetischen Neuaufbau/der Gründung eines Unternehmens zugrunde. Relativ leicht sind meist die Werte für das vorhandene (und auch benötigte) Sachvermögen, soweit es hierfür Marktwerte gibt, und für zu übernehmende Schulden zu bestimmen. Ein Unternehmen ist aber mehr als eine definierte Menge von einzelnen Vermögensgütern. Was den Wert von Unternehmen - und den Reiz, es zu kaufen – ausmacht, ist gerade der immaterielle Geschäfts- oder Firmenwert, der in erfolgreichen Produkten, stabilen Kundenbeziehungen und in einer qualifizierten, motivierten Belegschaft zum Ausdruck kommt. Dieser lässt sich nur schwer, schon gar nicht aus den Zahlen des Rechnungswesens, ableiten. Daher führt dieser Weg meist nicht zum gewünschten Ziel.

In Theorie und Praxis hat sich daher eine andere, unmittelbar einleuchtende ökonomische Logik etabliert.

Ökonomische Logik 2:
Ein Unternehmen kann heute nicht mehr wert sein als die Summe der Zahlungen, die der Investor/Unternehmer nach seinen Schätzungen in allen künftigen Perioden aus dem Gut ziehen kann, bewertet aus heutiger Sicht.

Ein Unternehmen ist in dieser Sichtweise nichts anderes als eine spezifische Form einer Investition. Folgerichtig nutzt man auch das aus der Investitionsrechnung bekannte Verfahren der Kapitalwertmethode und diskontiert die geschätzten künftigen Einnahmenüberschüsse (Free Cash Flows) auf den heutigen Tag. Dafür hat sich der englische Begriff des Discounted Cash Flow (DCF) etabliert. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IdW) hat für seine Mitglieder mit dem IdW S1 einen Standard formuliert, der die Schritte der korrekten Vorgehensweise beschreibt und inzwischen als allgemeiner Standard der professionellen Unternehmensbewertung akzeptiert ist.

Für den Inhaber, viel mehr aber noch für den externen Investor, liegen die praktischen Herausforderungen der Anwendung eines DCF-Verfahrens in den hohen Informationsanforderungen. Es gilt ja, die freien Cash Flows für eine im Grundsatz unendliche Periode zu prognostizieren. Dies ist eine mögliche Fehlerquelle ersten Ranges. Auch die Wahl des angemessenen Diskontierungssatzes bereitet Schwierigkeiten.

Ein fairer Unternehmenswert lässt sich auch nach einer weiteren ökonomischen Logik ableiten.

Ökonomische Logik 3:
Vergleichbare Güter sollten ähnliche Preise aufweisen. Der Wert von Unternehmen bestimmt sich hier danach, zu welchem Preis andere vergleichbare Unternehmen in jüngerer Zeit veräußert worden sind.

Auch diesem Verfahren der Multiplikatoren oder Multiples liegt die Annahme zugrunde, dass der Wert eines Unternehmens von der Fähigkeit bestimmt wird, in der Zukunft finanzielle Überschüsse für die Anteilseigner zu erwirtschaften. Der zentrale Unterschied ist, dass statt der expliziten Schätzung künftiger Cash Flows für eine längere Detailplanungsperiode nur Erfolgsgrößen eines einzigen Jahresabschlusses, meist des folgenden Geschäftsjahres, benötigt werden. Auf diese wird ein Multiplikator angewandt, der anhand bekannter Unternehmenswerte einer Gruppe vergleichbarer Unternehmen abgeleitet wurde. Der Unternehmenswert errechnet sich dann als das Vielfache einer gewählten Periodenerfolgsgröße.

Vergleichbar sind Unternehmen, bei denen möglichst ähnliche Determinanten der Wertentwicklung wirksam sind. Dies wird in der Regel bei Unternehmen der gleichen (Teil)Branche, der gleichen Marktstruktur und einer ähnlichen Unternehmensgröße vermutet.

Ein bei börsennotierten Unternehmen häufig genutztes, sachlich nahe liegendes Multiple stellt der erwirtschaftete bzw. der erwartete Gewinn je Aktie (Earnings per Share, EPS) dar, der dann zum Börsenkurs ins Verhältnis gesetzt wird (Kurs/Gewinn-Verhältnis, KGV).

Statt des Jahresüberschusses werden häufig andere Periodenerfolgsgrößen herangezogen, die versprechen, bessere Vergleiche zu ermöglichen. Insbesondere wird gern auf die Bruttoerfolgsgröße Umsatz ausgewichen. Darauf wird noch einmal kritisch zurückzukommen sein.

Besonderheiten der Bewertung personengeprägter Unternehmen

Bei stark personengeprägten Unternehmen bereitet die Umsetzung der Bewertungsansätze besondere Schwierigkeiten. Damit sind Unternehmen umschrieben, deren Umsatz und Erfolg in hohem Maße von der Person des Inhabers/Geschäftsführers abhängen. Er prägt mit seiner Persönlichkeit, seiner fachlichen Qualifikation und der wahrgenommenen Qualität seiner Dienstleistung den Ruf des Unternehmens, beeinflusst darüber Art und Umfang der Geschäftsbeziehungen und vor allem die Dauerhaftigkeit und Festigkeit der Bindung von Kunden an das Unternehmen. Dieser sog. Good Will ist eben aufgrund seiner Personenbezogenheit nur sehr bedingt bei einem Verkauf des Unternehmens auf den/die neuen Inhaber übertragbar, soweit er mit einem Ausscheiden der den Good Will prägenden Person(en) verbunden ist. Der vom bisherigen Inhaber erzielte Umsatz und Zahlungsüberschuss verflüchtigt sich mehr oder weniger schnell, geht also nicht voll und auf Dauer auf den Käufer über.

Letztlich ist jedes Unternehmen, auch ein großer Konzern, in dem Sinne personengeprägt, dass die mehr oder weniger charismatische Führungspersönlichkeit die Erfolgsrichtung deutlich bestimmen kann, was genügend gute wie schlechte Beispiele belegen. Aber kleine, dominant dienstleistungsorientierte Unternehmen entsprechen stärker dem hier angesprochenen Typus. Auch Makler- und Hausverwalterunternehmen sind klassische Vertreter solcher personengeprägter Unternehmen, allerdings in recht unterschiedlicher Ausprägung. Bei Maklerunternehmen basieren typischerweise viele Aufträge aus dem über Jahre aufgebauten Ruf des Unternehmens und/oder auf wiederholten Kontakten mit einer überschaubaren Zahl von Entscheidungsträgern. Verfügt der Käufer nicht über die gleichen Kontakte, wird der Umsatz nach einem Übergang nicht stabil bleiben können. Liegen dagegen den Umsätzen, wie bei Hausverwaltungsunternehmen üblich, längerfristige vertragliche Bindungen zugrunde, dann baut sich das Umsatzpotential zumindest nicht unmittelbar nach der Übernahme des Unternehmens ab.

Basieren der gute Ruf und die Kundenbindungen bei kleinen Unternehmen oft alleine auf der Person des Inhabers, so wird mit zunehmender Größe des Unternehmens auch die Qualität der Mitarbeiter, vor allem derer mit Kundenkontakten, eine Rolle spielen. Werden bei einem Unternehmenskauf also die Mitarbeiter mit übernommen, dann baut sich wahrscheinlich ein vorhandener Good Will schwächer und langsamer ab als bei einem kleinen Unternehmen, das in seiner Wahrnehmung durch die Marktteilnehmer ganz auf die Person des Inhabers fixiert ist.

In gleicher Weise wird bei größeren Unternehmen eine Infrastruktur, eine eingespielte Organisation der Geschäftsprozesse übernommen. Wenn diese betriebswirtschaftlich effizient gestaltet sind, dann können auch sie einen beachtlichen Wert darstellen, der sich kaum schnell verflüchtigt, wenn der Käufer und neue Inhaber durch seinen Umgang mit Mitarbeitern und gewachsenen Strukturen sorgsam auf seine Pflege und seinen Erhalt achtet.

Aus der Skizzierung der typischen Strukturen und Eigenschaften personengeprägter Unternehmen lassen sich für deren Bewertung zwei erste Hauptaussagen ableiten:

1. **Der Käufer sollte nur den Zahlungsstrom in seine Bewertung einbeziehen und bezahlen, der aus dem Kaufobjekt an ihn fließt und der nicht auf seiner eigenen Leistung des Aufbaus neuer Kundenbindungen und Erfolgspotentiale basiert. Zusätzlich sollte er gegenrechnen, in welchem Umfang dieser Zahlungsstrom den erwarteten Zahlungsstrom übersteigt, falls er selbst statt des Kaufs ein Unternehmen gründen und aufbauen würde.**

2. **Wenn der Käufer befürchten muss, dass sich der an die Persönlichkeit des jetzigen Inhabers geknüpfte und aus ihr entstandene Good Will und damit das Potential künftiger Zahlungsüberschüsse mehr oder weniger schnell abbaut, dann sollte er diesen zu erwartenden Rückgang der künftigen Zahlungsüberschüsse in seinen Planungen und Barwertrechnungen berücksichtigen.**

Viele derzeit unselbständig beschäftigten Branchenmitarbeiter dürften sich eine Gründung und den Aufbau eines eigenen Good Will durchaus zutrauen. Die Gründung wird ebenfalls Ausgaben verursachen und künftig Einnahmenüberschüsse erwarten lassen. Der Kauf eines bestehenden Unternehmens erspart typischerweise bei einer Eigengründung notwendige anfängliche Investitionsausgaben in Geräte und Ausstattungen und bringt (für eine bestimmte Zeit) höhere Einnahmen als ein eigenständig aufgebautes Unternehmen. Es wäre daher aus Sicht des Kaufinteressenten unklug, wenn er mehr bezahlen würde, als der (abgezinsten) Differenz der Einnahmenüberschüsse der Kaufvariante gegenüber der Eigengründung über alle Perioden entspricht.
Ein fiktives Beispiel für ein Maklerunternehmen möge dies demonstrieren. Der Überschuss, den der Kaufinteressent aus dem angebotenen Unternehmen ziehen könnte, sei für alle künftigen Perioden gleichmäßig auf 100 000 € geschätzt.

Bei einer Eigengründung hingegen erwarte der Unternehmer folgende Entwicklung der Zahlungsüberschüsse:
in t1: 30 000 €, t2: 60 000, t3: 80 000, ab t4: 100 000 €.
Die bei einer Gründung notwendige Anfangsinvestition belaufe sich auf 80 000 €.
Damit erwartet der Unternehmer folgende Differenzzahlungen (geringere Einzahlungen oder höhere Auszahlungen bei Eigengründung als bei der Kaufvariante):
Für t0: 80 000, t1: 70 000; t2: 40 000; t3: 20 000 €.
Bei einem angenommenen Zinssatz von 8 % errechnet sich daraus ein Barwert der Differenzzahlungen von: 80 000 + 64 815 + 34 294 + 15877 = 194 986 €.

Vernachlässigen wir der Einfachheit halber, dass das Risiko eines Gründers, dass die geschätzten Zahlungsströme eintreten, evtl. größer ist als bei einem Kauf eines schon eingeführten Unternehmens. Dann sollte der Kaufinteressent nicht mehr zu zahlen bereit sein als den berechneten Betrag von 194 984 €. Ansonsten käme ihn eine Eigengründung günstiger.

Die Aufnahme in ein bestehendes Unternehmen bei (zeitweiser) Fortführung durch die bisher wertprägenden Personen ist anders (meist höher) zu bewerten als ein Inhaberwechsel mit Ausscheiden der bisher tätigen Personen. Dem Käufer ist womöglich dadurch geholfen, dass der Verkäufer nicht sofort aus dem Unternehmen ausscheidet, sondern ihn für eine Übergangszeit in das Unternehmen einführt und ihm dadurch möglichst viel von dem aufgebauten Good Will „rettet". Dafür kann er z.B. versuchen, die eigenen Kontakte zu Kunden und anderen Geschäftspartnern zu übertragen, indem er den Käufer bei seinen Kontaktpersonen und den Mitarbeitern als seinen Nachfolger positiv einführt. Bleibt für den Käufer des Unternehmens dadurch der vorhandene Good Will länger oder in größerem Umfang erhalten, dann wird er auch bereit sein, mehr für das Unternehmen zu bezahlen.

Vorschläge zur Bewertung von Anwaltskanzleien

In verschiedenen Branchen personengeprägter Unternehmen sind die angesprochenen Probleme der fairen Bewertung bei Kauf und Verkauf von den jeweiligen Kammern und Verbänden gesehen und aufgegriffen worden. Auch wenn die Verhältnisse bei Freien Berufen mit denen bei Dienstleistungsunternehmen wie z.B. Immobilienmaklern und Hausverwaltern nicht ganz vergleichbar sind, vermögen die dort vorgeschlagenen Vorgehensweisen nützliche Hinweise zu liefern.

Die Bundesrechtsanwaltskammer hat 2007 eine Entscheidungshilfe für die Bewertung von Anwaltskanzleien erarbeitet. Danach setzt sich der Gesamtwert einer Kanzlei aus dem Substanzwert und dem eigentlichen Kanzleiwert zusammen. Der Substanzwert umfasst die Büroeinrichtung, wobei für die gebrauchten Gegenstände (u.a. die Möbel und die Bibliothek) vom gemeinen Wert auszugehen ist, der meist weit unter den Anschaffungskosten liegen wird. Zusätzlich sind, so sie mit übertragen werden sollen, die ausstehenden Forderungen und die Verbindlichkeiten der Kanzlei anzusetzen.

Für den Kanzleiwert als ideellen Wert der Kanzlei, der sich schnell verflüchtigt, wird als geeigneter Wertbestimmungsfaktor der Umsatz angesehen, da er am sichersten festzustellen sei. Grundlage bildet der Netto-Umsatz der letzten drei Jahre, wobei das aktuellste Jahr doppelt zu gewichten sei. Diese Umsätze sind um außerordentliche personenbezogene Einnahmen zu bereinigen und dann mit einem Berechnungsfaktor zu multiplizieren, der dem konkreten Einzelfall Rechnung tragen soll. Ohne präzise Begründung wird hierfür ein Wert zwischen 0,3 und 1,0 für angemessen gehalten. Beim Ansatz des unteren Werts wird also ein Vorteil des Käufers der Kanzlei (z.B. gegenüber der Eröffnung einer eigenen Kanzlei) von nicht einmal einem Drittel des Jahresumsatzes angenommen.

Eine Liste werterhöhender und wertsenkender Merkmale soll Hinweise liefern, wo dieser Berechnungsfaktor in der genannten Spanne anzusiedeln ist. Werterhöhend kommt z.B. ein besonderer Ruf der Kanzlei, aber auch (siehe das vorhin Diskutierte) eine Einführung des Käufers in die Klientel zum Tragen. Wertsenkende Merkmale sind z.B. die Abhängigkeit von wenigen Großklienten oder überdurchschnittlich hohe kanzleibedingte Kosten.

Der Bericht von 2007 berücksichtigt, entgegen früheren Fassungen, nicht mehr den kalkulatorischen Anwaltslohn. Die Grundidee des Ansatzes eines kalkulatorischen Anwaltslohns ist, dass bei einem Freiberufler die persönlich erbrachte Dienstleistung der bestimmende Faktor ist. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass z.B. ein Anwalt, statt sich eine Kanzlei zu kaufen, auch unselbständig beim Staat oder einer anderen Kanzlei beschäftigt sein könnte und dort dann ja ebenfalls Einkünfte erzielte. Wenn er nun eine Kanzlei übernimmt, dann muss der Zahlungsstrom, den er kauft, erst einmal das Einkommen abdecken, das er anderweitig hätte erzielen können.

Vorschläge zur Bewertung von Arztpraxen

Die Bundesärztekammer hat „Hinweise zur Bewertung von Arztpraxen" erarbeitet. Auch hier setzt sich der Gesamtwert der Praxis aus dem Substanzwert und dem ideellen Wert zusammen. Für den Substanzwert gilt das für Anwaltskanzleien Gesagte analog.

Der ideelle Wert der Arztpraxis soll aber – anders als bei dem Vorschlag für die Rechtsanwaltskanzleien – ertragswertorientiert ermittelt werden. Den Ausgangspunkt hierfür bildet wiederum, wie die folgende Übersicht zeigt, der übertragbare Umsatz, also der Durchschnittsumsatz der letzten drei Jahre, bereinigt um rein personenbezogene, nicht übertragbare Umsatzanteile.

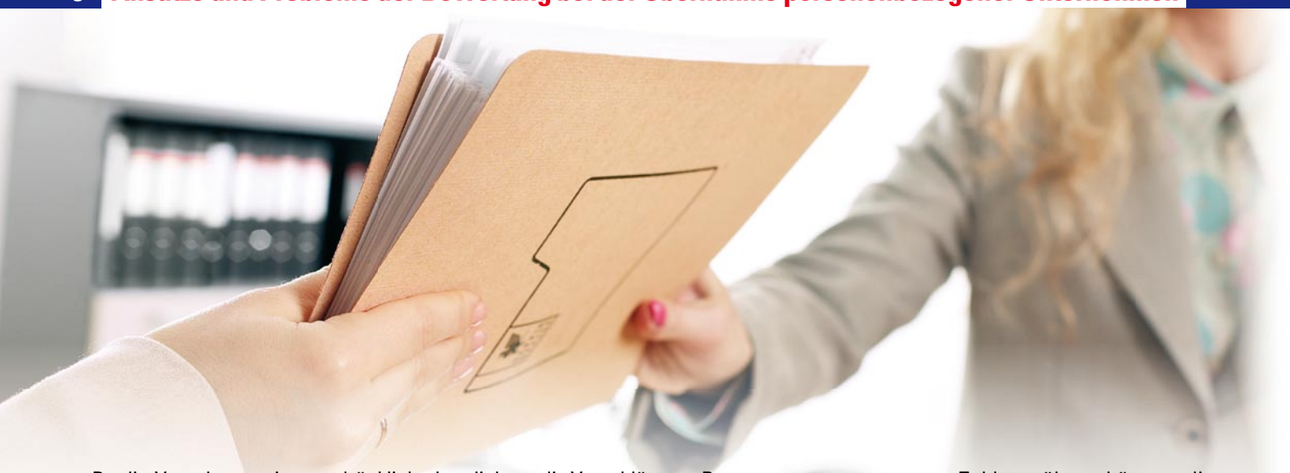
Übertragbarer Umsatz	Durchschnitt 3 Jahre (bereinigt)
- übertragbare Kosten	Durchschnitt 3 Jahre (bereinigt)
=übertragbarer Gewinn	(= vor Steuern und kalk. Kosten)
- alternatives Arztgehalt	2008: 76 000 €, nach Umsatz gestaffelt
= nachhaltig erzielbarer Gewinn	
x Prognosemultiplikator	Erwartete Dauer der Patientenbindung (2 J)
= ideeller Wert	

Anders als für die Rechtsanwaltkanzleien vorgeschlagen, werden hiervon die übertragbaren Kosten - aus den Praxiskosten der letzten drei Jahre abgeleitet - subtrahiert. Der resultierende übertragbare Gewinn wird in einem weiteren Schritt um ein kalkulatorisches Arztgehalt (für 2008: 76 000 €) reduziert, das allerdings bei kleineren Umsätzen gestaffelt angepasst wird. Nach Abzug dieses alternativen Arztgehalts verbleibt der nachhaltig erzielbare Gewinn. Auf diesen wird ein Prognosemultiplikator angewandt. Er ergibt sich aus der Zahl der Jahre, in denen von einer Patientenbindung durch die Tätigkeit des bisherigen Praxisinhabers ausgegangen werden kann. Als Standardwert werden zwei Jahre angenommen. Spezifische wertbeeinflussende Faktoren können zu einer Variation dieses Werts führen. Das Produkt von nachhaltig erzielbarem Gewinn und dem Prognosemultiplikator ergibt den ideellen Wert (Good Will) der Arztpraxis.

Vorschläge zur Bewertung von Steuerberatungspraxen

Für die Ermittlung des Wertes einer Steuerberaterpraxis liegen aktuelle „Hinweise der Bundessteuerberaterkammer" vor. Methodisch konzentriert sich das Papier zum einen auf die Vorstellung eines Multiplikatorverfahrens auf der Basis des Umsatzes, weil dieses in der Bewertungspraxis eine hohe Verbreitung und Anerkennung gefunden habe. Zum andern wird das Ertragswertverfahren erläutert.

Die Vorgehensweise beim Umsatz-(multiplikator)verfahren entspricht zu großen Teilen der Methodik, die für die Rechtsanwaltskanzleien vorgestellt wurde. Ausgangspunkt ist ein zukünftig nachhaltig zu erzielender Jahresumsatz. Dieser wird aus den bestehenden Mandantenverhältnissen abgeleitet. Es erfolgt wiederum eine Bereinigung um Umsatzanteile, die unmittelbar personengebunden sind und daher nicht übertragen werden können.



Da die Vorgehensweise ausdrücklich als Multiplikator(=Vergleichs)verfahren gekennzeichnet ist, ist der auf den bereinigten Umsatz angewandte Multiplikator aus den Preisen abzuleiten, die bei tatsächlichen Verkaufsfällen vergleichbarer Unternehmen/Praxen bezahlt worden sind. Danach sind Umsatzmultiplikatoren in der Spanne von 80 – 140 % üblich. Zu- und Abschläge sind z.B. denkbar für die Rendite der Praxis, Expansionsmöglichkeiten, Alter und Erfahrung von übernommenen Mitarbeitern und, auch das ist hier analog zu den Rechtsanwaltskanzleien erwähnt, die Überleitung der Praxis durch den bisherigen Inhaber.

Interessant ist, dass auch auf die Möglichkeit von Preisanpassungsklauseln hingewiesen wird, dass also das Risiko, dass die Mandate nicht gänzlich auf den Nachfolger übergehen, unterschiedlich zwischen dem Verkäufer und dem Käufer aufgeteilt werden kann.

Bei Anwendung der Ertragswertmethode (einer Variante der DCF-Verfahren), müssen in einer erheblich aufwendigeren Weise die künftigen Zahlungsüberschüsse prognostiziert werden. Hierzu gilt es, die künftigen Umsätze und die den Überschuss mindernden Personal- und Sachkosten der Steuerberatungspraxis in ihrer langfristigen Entwicklung zu schätzen. Hier ist dann auch ein kalkulatorischer Unternehmerlohn für die Arbeits- und Geschäftsführungsleistung des Inhabers abzusetzen.

Die Bewertung von personenbezogenen Unternehmen: Grundsätze und offene Fragen

Die Vorschläge für die Bewertung von Rechtsanwaltskanzleien und Arztpraxen mischen Aspekte der DCF-Verfahren mit dem Substanzwert- und dem Multiplikatorverfahren. Methodisch sind daher letztlich nur die Vorschläge zur Bewertung von Steuerberatungspraxen überzeugend. Sie setzen die bekannten Konzepte der Bewertungstheorie konsequent um.

Was lässt sich aus dem Gesagten an generellen Erkenntnissen für mögliche Vorgehensweisen der Bewertung von personenbezogenen Unternehmen ableiten? Welche Fragen sind noch offen?

(1) Die vorgestellten allgemeinen Verfahrenstypen der Bewertung von Unternehmen lassen sich grundsätzlich auch für die Bewertung von personenbezogenen Unternehmen anwenden. Die Schwierigkeiten konzentrieren sich auf die Ermittlung des ideellen Werts, also des übertragbaren Geschäftswerts.

(2) Die wertbestimmenden Faktoren, insbesondere auch die Stärke der Personenbezogenheit und damit die Übertragbarkeit eines aufgebauten Good Will, unterscheiden sich nach dem Dienstleistungstyp des Unternehmens bzw. Unternehmensteils. Daher bedarf es eines jeweils unterschiedlichen Bewertungsansatzes. Deckt ein zum Verkauf stehendes Unternehmen mehrere Sparten ab, dann sind diese für die Bewertung zu trennen.

(3) In der Praxis dürfte der methodisch einfacheren Bewertung über Multiplikatoren eine große Bedeutung zukommen. Bei der vorgestellten Bewertung der Steuerberatungspraxen und Rechtsanwaltkanzleien dominiert die Orientierung am übertragbaren Umsatz. Dies hat seinen Vorteil in der relativ leichten Ermittlung dieser Größe. Theoretisch und methodisch zu überzeugen vermag ein Umsatzmultiplikator aber nicht. Er unterstellt ein mehr oder weniger fixes Verhältnis des Umsatzes zu den eigentlich wertrelevanten Zahlungsüberschüssen, die der Inhaber aus dem Unternehmen ziehen kann. Dies ist aber meist nicht gegeben. Vielmehr unterscheiden sich die Unternehmen nach den Zahlen des Betriebsvergleichs in ihrem betriebswirtschaftlichen Ergebnis z.B. deutlich nach Größenklassen. Vor allem der kalkulatorische Unternehmerlohn wird nicht proportional mit dem Umsatz wachsen. Andere Einflussfaktoren bzw. differierende Unternehmensmerkmale lassen sich zwar grundsätzlich über Zu- und Abschläge im Umsatzmultiplikator erfassen. Aber zur Quantifizierung dieser nur qualitativ erfassten Größen bedürfte es aussagefähiger empirischer Analysen.

(4) Die Vorgehensweise für Arztpraxen liefert einen guten Ansatzpunkt, als bessere Größe für den Multiplikator den nachhaltigen übertragbaren Gewinn heranzuziehen. Es sollte eine Gewinngröße vor Steuern und Zinsen, aber nach Abzug des kalkulatorischen Unternehmerlohns und – anders als bei der Bewertung von Arztpraxen vorgeschlagen - nach Abschreibungen sein.

(5) Ein kalkulatorischer Unternehmerlohn sollte berücksichtigt werden. Er ist ein Entgelt für die Arbeitsleistung und müsste auch bei Beschäftigung eines fremden Geschäftsführers bezahlt werden. Dies bereitet bei einem Umsatzmultiplikator methodische Probleme, da dann ja eine Bruttogröße die Basis der Wertermittlung bildet, die den Unternehmerlohn noch enthält. Wählt man dagegen – wie hier vorgeschlagen - eine Nettoerfolgsgröße wie den übertragbaren Gewinn oder Cash Flow, dann sollte der Unternehmerlohn auf jeden Fall als Kostenbestandteil behandelt und von den Einnahmen abgesetzt werden.

(6) Die kritischste Größe in den Bewertungsmodellen ist die Abschätzung, wie schnell sich der immaterielle Wert des verkauften Unternehmens nach dem Übergang auf den neuen Inhaber abbaut. Hier bedarf es für jeden Unternehmenstyp noch eingehender empirischer Analysen, welche Faktoren die Dauer der Wirksamkeit des übernommenen Good Will beeinflussen.

(7) Eine offenbar wichtige Einflussgröße hierfür bildet die Gestaltung des Übergangs des Unternehmens auf den neuen Inhaber. Arbeitet der bisherige Inhaber noch für eine bestimmte Zeit nach dem Verkauf im Unternehmen weiter mit (oder der Käufer für eine Zeit vor dem Kauf) und sorgt er bei den Kunden für die Akzeptanz des Nachfolgers und damit einen möglichst reibungslosen Übergang der Kundenbeziehungen und Verträge auf den Nachfolger, dann wirkt dies risikomindernd, umsatzsteigernd und dadurch eindeutig werterhöhend.

(8) Neben dieser Form des Umgangs mit dem Risiko des Käufers, dass die Umsatzentwicklung nicht seinen Erwartungen entspricht, können die Vertragspartner auch andere Regelungen zur Risikoverteilung vereinbaren. So lassen sich Klauseln der nachträglichen Anpassung des Kaufpreises an die tatsächliche Geschäftsentwicklung aufnehmen.

Literaturhinweise

- **BRAK-Ausschuss Bewertung von Anwaltskanzleien (2007): Zur Bewertung von Anwaltskanzleien, in: BRAK-Mitteilungen 3/2007, S. 112-116**
- **Bundesärztekammer (2008): Hinweise zur Bewertung von Arztpraxen, in: Deutsches Ärzteblatt 2008, Heft 51-52, S. A4-A6**
- **Bundessteuerberaterkammer (2010): Hinweise der Bundessteuerberaterkammer für die Ermittlung des Wertes einer Steuerberatungspraxis, beschlossen am 30.Juni 2010**
- **Drukarczyk, J./Schüler, A. (2009): Unternehmensbewertung, 6. Aufl., München 2009**

Autor:
Prof. Dr. Heinz Rehkugler

Prof. Dr. Heinz Rehkugler war von 1977 bis 2005 Universitätsprofessor, seit 1994 Inhaber des Lehrstuhls für Finanzwirtschaft und Banken an der Universität Freiburg. Er ist seit 2010 Professor für Immobilieninvestments an der Steinbeis Hochschule Berlin. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Immobilienökonomie sowie die Analyse von Unternehmen und Finanzprodukten. Studienleiter der DIA und Akademischer Leiter des CRES. Zahlreiche Publikationen zu den Themengebieten Finanzwirtschaft und Immobilien. Für die Analystenvereinigung DVFA agiert Prof. Rehkugler zudem als Leiter der Expertengruppe "Immobilien".

Center for Real Estate Studies
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)

Eisenbahnstraße 56
D-79098 Freiburg

Fon: +49 (0) 761.207 - 550
Fax: +49 (0) 761.207 - 5533

info@steinbeis-cres.de
www.steinbeis-cres.de

CRES

Die Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg hat im Sommer 2008 das Center for Real Estate Studies (CRES) and er Steinbeis-Hochschule gegründet. Aufgabe dieses Steinbeis-Transfer-Instituts ist die Organisation und Durchführung von berufsbegleitenden Studiengängen in der Fachrichtung Real Estate.

Dabei werden durch die Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) staatlich anerkannte Bachelor- und Masterabschlüsse angeboten. Die SHB ist Deutschlands größte private Universität und besitzt das Promotionsrecht.

Neben der beruflichen Weiterbildung wird sich das Center for Real Estate Studies (CRES) auf dem Gebiet der immobilienwirtschaftlichen Forschung engagieren.

Photovoltaik-Anlagen können mehr

– Planen und Visualisieren –

Photovoltaik-Anlagen (PV-Anlagen) werden heute vielfach noch wie zu Beginn des Technologiebooms geplant: Der Installateur bzw. der Vertriebsmitarbeiter steht im Garten des zu beplanenden Objektes, zählt die Dachziegel und auf der Basis dieser Bestandsaufnahme wird anschließend eine Anlagenplanung vorgenommen. Eine Visualisierung der zukünftigen Anlage als vertriebsunterstützende Maßnahme ist i.d.R. erst mit mehrtägiger Verzögerung – wenn überhaupt – möglich.

Planen und Visualisieren in einem digitalen Foto

Mit der neuesten Planungs- und Visualisierungssoftware PixSolar der PixD GbR steht eine einfach zu bedienende Software zur Verfügung, mit der auf der Basis eines konventionellen digitalen Fotos in wenigen Arbeitsschritten eine PV-Anlage geplant und visualisiert werden kann.

Die Software wurde auf der Basis wissenschaftlicher Untersuchungen im Rahmen der Nahbereichsphotogrammetrie entwickelt. Von Beginn an lag bei der Softwareentwicklung der Schwerpunkt auf einer einfachen Handhabung der Software und einer möglichst hohen Flexibilität bei der Anwendung. Das Ganze allerdings verbunden mit einer anwenderorientierten Präzision.

Als Voraussetzungen werden lediglich ein PC oder Laptop mit Windows-Betriebssystem sowie eine Digitalkamera mit einer Auflösung von min. 6 Megapixeln benötigt.

Um eine PV-Anlage mit der Software planen und visualisieren zu können, muss zunächst ein digitales Foto der zu beplanenden Dachfläche erstellt werden. Vor der Aufnahme wird das zum Softwarepaket gehörende PixTool auf der Dachfläche platziert. Dabei ist darauf zu achten, dass alle 7 Messmarken eindeutig zu erkennen sind. Ferner muss das PixTool dachparallel auf das Dach gelegt werden, so dass es nicht verkantet ist. Durch den Einsatz des PixTools, einem exakt vermessenem Maßstab, wird es später möglich, alle Strecken und Flächen im Foto mit einer Genauigkeit von 5 cm vermessen zu können.

Bild 1: automatisch erkanntes PixTool

Das Foto wird anschließend in der Software hochgeladen und die Planung kann beginnen.

Zunächst werden die äußeren Grenzen der zu beplanenden Dachfläche markiert.

Bild 2: Dachfläche mit markierten Dach-, Modul- und Störflächen

Weiterhin werden Stör- bzw. Nichtbelegungsflächen definiert, die bei der weiteren Planung ausgeschlossen werden sollen. Hierzu gehören Dachflächenfenster, Schornsteine, Antennen aber auch Flächen, bei denen mit einer Verschattung zu rechnen ist.

Sind die Flächen markiert, kann die Dachfläche automatisch belegt werden.

Dabei verwendet die Software Module aus einer mitgelieferten Datenbank, die vom Anwender selbst gepflegt werden kann. Somit ist gewährleistet, dass der jeweilige Anwender nur die Module in seiner Datenbank zur Verfügung hat, mit denen er auch tatsächlich arbeitet. Unnötiger Datenballast und Update-Routinen werden so vermieden, die Datenbank bleibt übersichtlich und einfach zu verwenden.

Bild 3: Dachfläche mit drei unabhängigen Planungsebenen

Wie in Bild 3 zu erkennen, kann die zukünftige PV-Anlage unmittelbar fotorealistisch dargestellt werden. Mit etwas Routine kann dieser Planungsschritt unter Verwendung eines Laptops direkt im Rahmen des Kundengesprächs stattfinden. Die zeitaufwändige Erstellung von CAD-Zeichnungen entfällt und der Kunde hat den Vorteil, dass er „sein Haus“ mit „seiner PV-Anlage“ sofort auf dem Bildschirm sieht und ggf. auch optische Gesichtspunkte bei seiner Kaufentscheidung mit berücksichtigen kann. Sollten Veränderungen gewünscht sein, so können einzelne Module oder auch Modulgruppen verschoben oder gelöscht werden. Oder es wird ein vollständig anderer Modultyp verwendet. All dies ist mit wenigen Klicks zu bewerkstelligen.

Für die weiteren Planungsschritte werden dem Fachplaner die Anzahl der verbauten Module sowie deren passgenaue Lage auf dem Dach ausgegeben. Die Ausgabe erfolgt als Datensatz bzw. Liste. Diese Informationen können über offene Schnittstellen in die üblichen PV-Planungsprogramme übernommen werden, so dass Eingabeschritte entfallen und somit auch potentielle Fehlerquellen ausgeschlossen werden. Weiterhin ist auch die Ausgabe als Bauzeichnung möglich, so dass das Installationsteam im Falle der Errichtung bereits einen Lageplan der Module zur Verfügung hat. In den Lageplan können bei Bedarf nach der Installation der Anlage die Seriennummern der einzelnen Module eingegeben werden.

Vorteile

Vermessung von Dachflächen

Durch die Verwendung von modernster Software entfallen das oftmals noch übliche Zählen von Dachziegeln oder auch das aufwändige Vermessen der Dachflächen. Alle für den Bau einer PV-Anlage relevanten Strecken und Flächen lassen sich problemlos und mit ausreichender Präzision im digitalen Foto vermessen.

Visualisierung der PV-Anlage

Die fotorealistische und perspektivisch korrekte Darstellung der PV-Anlage erlaubt es, dem Investor nach dem Prinzip „what you see is what you get“ dessen zukünftige PV-Anlage vorzustellen.

Ermittlung von Planungsgrundlagen

Neben den Dachmaßen und den Belegungsflächen werden auch die Anzahl der verplanten Module sowie deren Lage auf dem Dach ermittelt. Diese Daten lassen sich einfach in bereits existierende Planungsprogramme übertragen, so dass die Feinplanung der Anlage ohne Zeitverzug für aufwändige CAD-Zeichnungen vorgenommen werden kann.

Fazit

Durch den Einsatz modernster Planungs-Instrumente ist es heute möglich, Photovoltaikanlagen detailliert und zeitsparend zu planen. Dachflächen werden optimal genutzt, Planungsfehler minimiert und es können maximale Erträge aus der Photovoltaikanlage generiert werden.

Autor:
Dipl. Ing. Sven Zeisberg
Fachgutachter für energetische- und bauphysikalische Überschreitungen.
Unabhängiger Sachverständiger für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken

Photovoltaik-Anlagen können mehr

– Realisieren und Betreiben –

Die neue Technik der Stromerzeugung durch die Sonne wird i. d. R. ohne moderne Technologie installiert. Daraus resultiert, dass das Potential innovativer Module von Photovoltaik-Anlagen nicht optimal genutzt wird. Dies kann durch intelligente Steuerung der Module geändert werden.

Funktionsweise der Photovoltaik

In der Ausgabe „Frühjahr 2010 – Immobilienaufwertung durch Photovoltaik“ wurde bereits schon die Funktionsweise der Photovoltaik erklärt. Diese gilt es in der Zukunft zu analysieren und zu optimieren. Dadurch werden Photovoltaik-Anlagen deutlich effizienter.

Photovoltaik-Anlagen werden nach dem sehr einfachen Prinzip der Reihenschaltung verbaut. Vorgegeben ist dies durch die Funktionsweise der Wechselrichter. Diese benötigen eine sehr hohe Spannung zur Umwandlung des erzeugten Stromes in den gewünschten netzfähigen Wechselstrom.

Da die Spannung eines einzelnen Moduls dafür nicht ausreicht, müssen diese in Reihe geschaltet werden. Nur so wird die benötigte Spannung erreicht. Das Problem ist, dass in einer Reihenschaltung der schwächste Strom eines einzelnen Moduls den Strom der gesamten Reihe bestimmt.

Die Gründe für unterschiedliche Stromstärken oder schwache Stromstärken können vielfältig sein. Verschattungen, Bewölkungen, Temperaturschwankungen, Schwachlichtverhalten, Defekte der Module, Mismatch von Modulen, ungünstige Neigungen und Ausrichtungen der Photovoltaik-Anlagen sind dafür die Ursachen und beeinflussen die Leistungsfähigkeit der einzelnen Module.

Von diesen Ursachen können alle Photovoltaik-Anlagen in unterschiedlicher Intension betroffen sein.

Bild 1: Nicht jedes Modul gleicht dem Anderem. Alle weisen unterschiedliche Werte auf. Anfänglich i. d. R. +/- 3 % Toleranz

Es gibt Lösungen

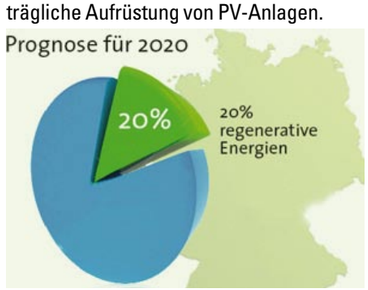
Das Problem wurde in den letzten Jahren erkannt, so dass es bereits sinnvolle Lösungen für den Ausgleich der negativen Einflüsse gibt.

Die Entwicklungen stammen aus den USA, Israel, Frankreich und Deutschland. Die meisten setzen im Bereich der DC/DC-Wandler an. Diese werden z. B. je Modul verbaut und bieten den Kostenvorteil der relativ einfachen Technik. Durch die Reihenschaltung bleibt jedoch die Hauptschwierigkeit der schwachen Stromstärken weiterhin bestehen. Es wird auch so immer nur so viel Strom erzeugt, wie es das schwächste Bauteil zulässt. Selbst wenn in der Reihenschaltung Optimierungen und Messungen durch DC/DC-Wandler vorgenommen werden löst dies nicht das ursächliche Problem.

Einen technisch intelligenteren Ansatz haben z. B. die Smart-Power-Box des französischen Herstellers EHW Research sowie das IPM SYSTEM der gleichnamigen IPM SYSTEM GmbH aus Deutschland. Beide verschalten jedes Modul einzeln, was durchaus als revolutionärer Ansatz anzusehen ist. Im Detail unterscheiden sich die beiden Systeme.

Die Smart-Power-Box bringt die Einzelverschaltung in die Box, bildet intern daraus zwei Strings, die dann in einem String durch Parallelschaltung zum Wechselrichter weitergeleitet werden. Dieses System ist für Anlagen bis 5kWp geeignet.

Das IPM SYSTEM analysiert z. B. den output jedes einzelnen Moduls. Durch die komplett freie Verschaltung der einzelnen Module können so Reihen entsprechend der erzeugten Stromstärken bzw. Spannungen neu verschaltet werden. Dieses System ist für alle PV-Anlagen ab 8kWp geeignet und eignet und rechnet sich auch für die nachträgliche Aufrüstung von PV-Anlagen.



Mit neuen Lösungen schneller ans Ziel

Verschattungen durch Schnee sind in Deutschland nicht selten

Vorteile

Ertragssteigerung

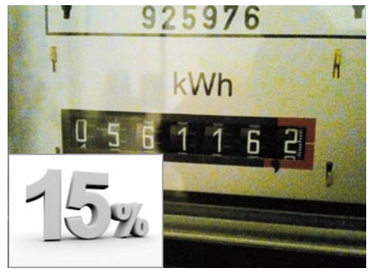
Durch die neue Art der Installation bzw. Systemintegration sind durchaus mehr Erträge von ca. 15 % zu erzielen. Was den Wirkungsgrad der Photovoltaik deutlich verbessert.

Sicherheit

Einige dieser Systeme sind dafür ausgelegt, im Notfall (z. B. Brand) die Module/Strings von der Anlage zu trennen. Dadurch reduzieren sich die Spannung und der Strom in den Leitungen. Für die Feuerwehr dürfte dies von erheblichem Vorteil sein. Stromschläge während eines Löscheinsatzes können vermieden werden. Gleichzeitig kann durch solche Systeme die Wartung der Photovoltaik-Anlage sicherer und effizienter durchgeführt werden.

Transparenz

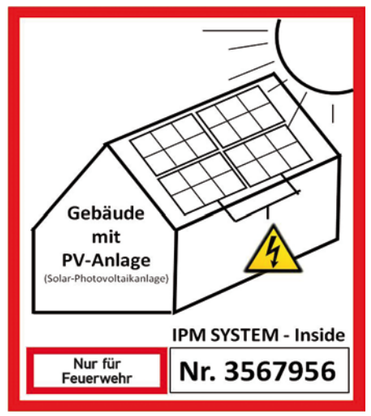
Die momentan genutzten Systeme der Anbieter unterscheiden sich in der Art der Installation und der Effizienz. Meist verfügen sie über eine Modulüberwachung bzw. Modulaufzeichnung. In Zukunft werden intelligente Monitoringsysteme eingesetzt, die die Leistung jedes einzelnen Moduls erfassen und optimal verwerten. Fehler können dann exakter und wesentlich schneller festgestellt werden. Auch



dürften dadurch die Wartungskosten von Photovoltaik-Anlagen sinken.

Versicherung

Bei auftretenden Gebäudebränden, bei denen Photovoltaik-Anlagen verbaut sind, können diese das Löschen eines Brandes erschweren oder unmöglich machen.



Viele Feuerwehren sprechen derzeit bei derartigen Bränden von kontrollierten Bränden und nicht mehr vom Löschen. Der Mehrschaden wird möglicherweise umgelegt werden, da dieser bis dato nicht in vollem Umfang berücksichtigt wurde.

Neue Techniken machen Photovoltaik-Anlagen deshalb nicht nur effizienter in der Stromproduktion sondern bieten den Immobilienbesitzern auch die Möglichkeit, sich präventiv gegen Beitragserhöhungen von Versicherungsgebühren abzusichern.

Immobilienbesitzer profitieren mehrfach

Mehr erneuerbare Energie wirkt sich auf den Wert der Immobilie deutlich positiv aus und leistet einen wertvollen Beitrag zum Umweltschutz.

Nicht nur im Rahmen des Eigenverbrauchs haben Photovoltaik-Anlagen diese Vorteile auch bei einer gewerblichen Vermietung von Dachflächen rechnet sich die umweltschonende Stromerzeugung.

Fazit

Neue Technologien sorgen für mehr Ertrag von Photovoltaik-Anlagen und bieten deutlich mehr Transparenz und Sicherheit. Auch nachträgliche Einbauten können wirtschaftlich Sinn machen. Eine erfreuliche Win-Win-Situation für Photovoltaik-Anlagenbetreiber und unsere Umwelt.

Autor:
Dipl. Ing. Sven Zeisberg
Fachgutachter für energetische- und bauphysikalische Überschreitungen. Unabhängiger Sachverständiger für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken

Streiten aber WIE?

Chancen eines Mediationsgesetzes

Ungelöste Konflikte zerstören Familien, behindern Karrieren, führen zu Kriegen zwischen Nationen und lassen in Wohnungseigentümergemeinschaften und zwischen Nachbarn das Leben als unerträglich erscheinen. Dies wollte Brüssel nicht länger hinnehmen, nachdem in allen europäischen Ländern gute Erfahrungen mit Mediation gemacht worden sind. Bei Mediation handelt es sich um ein Verfahren, bei dem streitende Konfliktparteien von einem neutralen und allparteilichen Dritten, dem Mediator, unterstützt werden, eine Lösung für ihren Konflikt zu finden, der auf ihren Interessen und Bedürfnissen beruht, ohne ein Gericht anrufen zu müssen.

Im Mai 2008 ist die EU-Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen in Kraft getreten. Damit wurden die einzelnen Länder der Europäischen Union verpflichtet, diese Richtlinie bis zum 20. Mai 2011 umzusetzen und sich mit dem Thema Mediation auseinander zu setzen und die friedliche Beilegung von Konflikten zu fördern. Ziel dieser Richtlinie ist es, einen **Raum der Freiheit** zu schaffen. Hinter dieser Richtlinie steht der europäische Gedanke und damit humanistische Werte wie Freiheit, Menschenrechte, Toleranz der Unterschiedlichkeit und Autonomie.

Aus diesem Grunde hat das Bundesministerium der Justiz (BMJ) im April 2008 eine Expertengruppe aus Vertretern der Wissenschaft, der Verbände und der Wirtschaft einberufen, der auch die Autorin angehörte. Am 12.01.2011 hat nun das Bundeskabinett den Entwurf eines Mediationsgesetzes vorgelegt, der von der Süddeutschen Zeitung vom 12.01.2011 auf der ersten Seite als „Umbruch im deutschen Recht" bezeichnet worden ist. Die Süddeutsche Zeitung hat die Auffassung vertreten: „Das deutsche Gerichts- und Rechtswesen steht vor vielleicht der wichtigsten Neuerung seit 1879"[1] Die SZ zitierte die Bundesjustizministerin, wonach Mediation die Chance biete, Konflikte wirklich zu lösen und nicht nur durch Gerichte zu entscheiden.[2] Diese Meinung kann ich aufgrund meiner jahrelangen Praxis als Mediatorin nur bestätigen. Frieden wird gerade nicht durch die Gerichte geschaffen. Gerade bei langdauernden Beziehungen tragen gerichtliche Urteile zu einer Eskalation der Konflikte bei. Dies wissen Hausverwalter aus eigener Erfahrung. Gerichtliche Beschlüsse haben bei Wohnungseigentümergemeinschaften wohl noch nie zu einem friedvollen Miteinander geführt. Deshalb ist gerade da, wo die Konfliktparteien auch weiterhin miteinander kommunizieren müssen und aufeinander angewiesen sind wie bei Scheidungsfamilien mit Kindern, langjährigen Geschäftspartnern, in Wohnungseigentümergemeinschaften und unter Nachbarn Mediation so hilfreich.

Erfreulich ist, dass der Gesetzesentwurf über die EU-Richtlinie hinausgeht. Während die Richtlinie aus Brüssel sich auf grenzüberschreitende Streitigkeiten beschränkt, soll der Gesetzesentwurf für alle nationalen Streitigkeiten gelten. Ziel dieses Entwurfes ist, die Mediation und andere Formen der außergerichtlichen Streitbeilegung zu fördern.

Die Konfliktparteien, die an einem Mediationsverfahren teilnehmen, verpflichten sich zur Offenlegung derjenigen Tatsachen, die für eine Entscheidung erheblich sind. Eine derartige Verpflichtung verlangt einen sicheren Rahmen. Scheitert die Mediation und beruft sich im Gerichtsverfahren eine Partei auf das Zeugnis des Mediators, so muss dieser aussagen, wenn ihm nicht ein gesetzliches Zeugnisverweigerungsrecht zur Seite steht. Dies könnte der anderen Partei einen großen Schaden zufügen, wenn sie in der Mediation Dinge äußert, die sie sonst nicht geäußert hätte. In der Vergangenheit stand Mediatoren und Mediatorinnen dann ein gesetzliches Zeugnisverweigerungsrecht zu, wenn sie als Rechtsanwälte oder Rechtsanwältinnen zugelassen waren. Mediatoren und Mediatorinnen aus anderen Berufsgruppen (z.B. Architekten, Psychologen, Hausverwalter etc.) steht bislang ein derartiges Zeugnisverweigerungsrecht nicht zur Verfügung. Dies soll sich nun ändern. In § 4 des Referentenentwurfes wird nun die gesetzliche Verschwiegenheitspflicht geregelt und damit haben nun Mediatorinnen und Mediatoren in Zivilverfahren und in allen auf diese Regelung Bezug nehmenden Verfahren gemäß § 383 Abs. 1 Nr. 6 ZPO ein Zeugnisverweigerungsrecht und zwar unabhängig von ihrem Grundberuf. Dies ist für mich die wichtigste Neuregelung, da damit endlich die Vertraulichkeit in der Mediation auch durch diejenigen Mediatoren gewahrt werden kann, die nicht als Anwälte zugelassen sind.

Wenn zukünftig Klage erhoben wird, muss jede Partei und jeder Anwalt in der Klageschrift angeben, ob der Klageerhebung der Versuch einer (außergerichtlichen) Mediation vorausgegangen ist oder warum ein solcher Versuch unterlassen worden ist. Zwar wird eine derartige Vorschrift keinen direkten Einfluss auf ein Mediationsverfahren haben. Sie zwingt aber die Konfliktparteien vor Erhebung einer Klage, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob sie den der Klage zugrundeliegen Konflikt durch Mediation beilegen können. Vor allen Dingen zwingt diese Vorschrift die Anwaltschaft, ihre Mandanten und Mandantinnen über Mediation aufzuklären. Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen werden sich nämlich sonst vor Gericht die Frage vom Gericht oder von ihrer Mandantschaft gefallen lassen müssen, warum sie nicht vor Einleitung eines gerichtlichen Verfahrens auf Mediation hingewiesen haben.

Im Referentenentwurf ist ferner angekündigt worden, dass für die gerichtliche Mediation eine ausdrückliche gesetzliche Grundlage geschaffen werden soll. Wir unterscheiden zwischen außergerichtlicher und gerichtlicher Mediation. Bei der gerichtlichen Mediation ist der Mediator ein Richter. Eine Klage ist bereits bei Gericht eingereicht worden. Die Mediation findet im Gericht statt. Nachdem eine Streitpartei eine Klage bei Gericht eingereicht hat, kann der streitentscheidende Richter das Verfahren an einen anderen Richter abgeben, der dann als Mediator fungiert. Zwar darf dies nur mit Zustimmung der Parteien geschehen. Es ist jedoch zu befürchten, dass diese Zustimmung nicht wirklich freiwillig geschieht. Vor Gericht befinden sich die Parteien in einer Drucksituation, in der sie vielleicht gar nicht anders entscheiden können, weil sie befürchten, den Richter zu verärgern. Der große Unterschied zur außergerichtlichen Mediation ist deshalb, dass bei der außergerichtlichen Mediation eine viel größere Eigenmotivation und Freiwilligkeit herrscht.

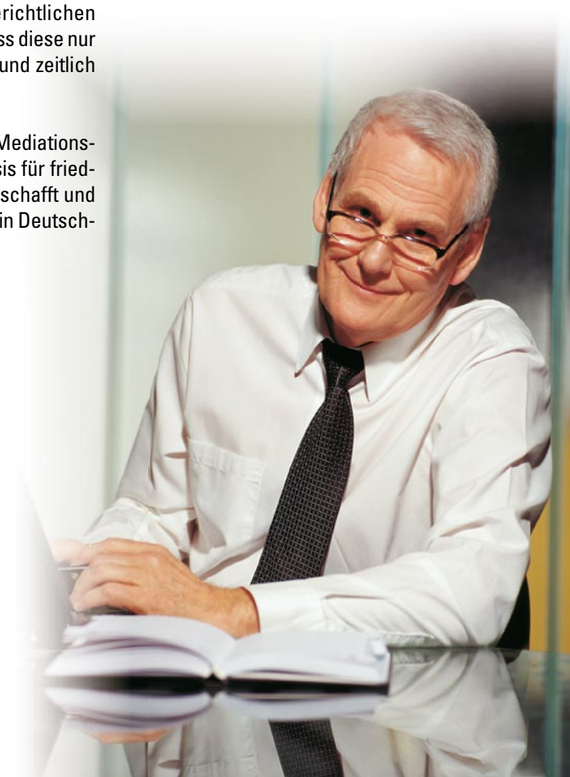
Bei der gerichtlichen Mediation ist die Zeit auf ein oder zwei Sitzungen begrenzt, so dass komplexe Konfliktsituationen wie sie z.B. bei Konflikten in Wohnungseigentümergemeinschaften oder bei Trennung und Scheidung in der gerichtlichen Mediation nicht wirklich geklärt werden können. Bei einer Mediation außerhalb des Gerichts begreifen die Konfliktparteien viel eher, dass es nur eine gemeinsame Lösung oder keine Lösung gibt. Die Mediation außerhalb eines Gerichts berücksichtigt mehr die Beziehungs- und Konfliktdynamik und trägt deshalb mehr zu einem Frieden bei.

Ich glaube nicht, dass damit dem Anliegen des Referentenentwurfs, die außergerichtliche Streitbeilegung zu fördern, Rechnung getragen wird. Die Einführung der gerichtlichen Mediation wurde vor Jahren in Niedersachsen im Wesentlichen damit begründet, Mediation bekannt zu machen. So sollten lediglich Pilotprojekte durchgeführt werden, die zeitlich begrenzt sein sollten. Eigentlich ist die Zeit längst für eine derartige Phase abgelaufen. Ich habe deshalb in meiner Stellungnahme für den Bundesverband Mediation zum Gesetzesentwurf dringend empfohlen, bei der angekündigten gesetzlichen Regelung der gerichtlichen Mediation darauf zu achten, dass diese nur als Übergangslösung gedacht und zeitlich begrenzt wird.

Ich hoffe, dass demnächst ein Mediationsgesetz in Kraft tritt, das die Basis für friedliche Beilegung von Konflikten schafft und die Mediation die Rechtskultur in Deutschland zum Positiven verändert.

Autorin:
Jutta Hohmann
Rechtsanwältin und Notarin,
Mediatorin (BAFM, BM, SDM)
Ausbilderin für Mediation (BM)

Tipp:
Konflikte professionell lösen,
Ausbildung Mediation in 7 Modulen
www.vwa-freiburg.de



Quellen
[1] Süddeutsche Zeitung vom 12.01.2011 Seite 1
[2] a.a.O.

Social Media Marketing

Kein anderes Thema hat das Marketing in den letzten Jahren so stark verändert wie die rasante Verbreitung der Social Media. Unternehmen, Behörden, Prominente, Vereine – alle tummeln sich in den sozialen Medien. Innerhalb weniger Jahre sind komplette Parallelwelten im Internet entstanden. Die großen Netzwerke erreichen eine Reichweite von knapp einer Milliarde Menschen. Grund genug, sich näher mit dem Thema Social Media Marketing zu befassen.

Was ist Social Media Marketing?

Unter den Social Media werden alle Plattformen und Netzwerke verstanden, die es Nutzern ermöglichen, eigene Inhalte zu kreieren und sich untereinander auszutauschen. Zur Gruppe der sozialen Medien gehören damit neben den bekannten Social Networks wie Facebook, XING oder Wer-kennt-wen auch Content-Sharing-Plattformen wie YouTube oder FlickR, Microblogging-Anbieter wie Twitter, Social Bookmarking-Dienste wie Delicious oder Mister Wong. Aber auch Bewertungsplattformen, Blogs, Podcasts und Wikis werden den Social Media zugerechnet.

Aufgrund der enormen Reichweite und der hervorragenden Zielungsmöglichkeiten bieten die Plattformen viele Möglichkeiten für das Marketing. Die wichtigsten Möglichkeiten werden in diesem Artikel vorgestellt.

Blogs

Internettagebücher bzw. Blogs sind bereits seit einigen Jahren fester Bestandteil der Internetlandschaft. Blogs ermöglichten es erstmals auch Privatpersonen ohne Programmierkenntnisse und Werbebudget, die eigene Meinung einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Schnell erkannten auch Unternehmen die Vorteile eines (Corporate-)Blogs. Blogs bieten einen direkteren und persönlicheren Zugang zu Konsumenten als Pressearbeit oder Werbung. In einem Blog lassen sich Anwendungstipps, Einblicke ins Unternehmen, Hintergründe oder Nutzererfahrungen kommunizieren. Durch die Kommentarfunktion können die Leser Beiträge kommentieren und diskutieren. So entsteht schnell eine enge Bindung zwischen Unternehmen und Konsumenten. Dazu kommt, dass sich Blogbeiträge im Netz oft „viral“, also von Nutzer zu Nutzer weiterverbreiten, und von Suchmaschinen sehr hoch gelistet werden. So erhält das Unternehmen zusätzliche Reichweite.

Mikroblogging

Mikroblogging-Dienste wie Twitter sind im Prinzip eine Weiterentwicklung des Blog-Prinzips, allerdings mit einer Besonderheit: die Beiträge sind auf 140 Zeichen beschränkt und ähneln damit einer SMS. Interessierte Leser können die Beiträge eines Autoren abonnieren und werden so zu „Followern“. Gute Kurznachrichten („Tweets“) werden gerne an die eigenen Follower weitergereicht („Retweet“), wodurch sich auch hier schnell ein viraler Effekt einstellt. Innerhalb der Twitter-Szene findet ein lebhafter Austausch über aktuelle Themen oder interessante Inhalte statt. Wenn es einem Unternehmen gelingt, einen echten Mehrwert für die Nutzer zu kommunizieren, leiten Fans des Unternehmens die Beiträge auch gerne weiter, antworten darauf oder schreiben das Unternehmen direkt an.

Social Networks

Den größten Effekt auf die Veränderung der Internetlandschaft hatten zweifellos Social Networks wie Facebook und XING. Gerade das weltgrößte Netzwerk Facebook erreichte durch die Einführung des „Gefällt mir“-Buttons eine extrem starke Marktposition und ist auf dem Weg, sich als „Internet im Internet“ zu positionieren.

Unternehmen können auf Facebook so genannte Unternehmensseiten anlegen. Aktuelle und potenzielle Kunden sowie alle interessierten Personen können die publizierten Inhalte mit einem Klick auf den „Gefällt mir“-Button abonnieren und werden so automatisch zu „Fans“ der Unternehmensseite. Ab diesem Zeitpunkt erhalten sie alles, was das Unternehmen auf seiner Fanseite schreibt, auch im eigenen Profil angezeigt. Das Besondere dabei: jeder Klick auf den „Gefällt mir“-Button wird auch dem eigenen Facebook-Netzwerk aus Freunden und Bekannten angezeigt.

Des Weiteren lassen sich auf Facebook auch Veranstaltungen promoten, Gewinnspiele veranstalten, Fotos und Videos veröffentlichen und klassische Werbeanzeigen schalten. Letztere weisen die Besonderheit auf, dass die Empfänger der Werbebotschaft sehr genau selektiert werden können. Anhand des Wohnorts, Geschlechts, Alters und der Interessen lassen sich exakte Zielgruppen definieren, was die Streuverluste minimiert.

Facebooks Erfolg verdankt sich jedoch zum Großteil einer anderen Besonderheit: Unternehmen können den „Gefällt mir“-Button auch außerhalb von Facebook einsetzen. Durch einen einfachen Code kann der Button in Webseiten, auf Blogs oder in jede andere Veröffentlichung im Internet eingebaut werden. Website-Besucher werden so mit einem einzigen Klick automatisch Fan des Unternehmens bei Facebook. Diese Aktion teilt Facebook wieder allen Bekannten im Netzwerk des neuen Fans automatisch mit. Durch den Klick wird ein anonymer Website-Besucher zu einem persönlich ansprechbaren Menschen mit Gesicht, Namen und Interessensprofil: ein unschätzbarer Vorteil für Kundengewinnung und –bindung.

Social Media Marketing wird effektiv durch Integration

Wirklich spannend wird Social Media Marketing jedoch erst durch die Verknüpfung der Maßnahmen. Am Beispiel des Deutschen Instituts für Marketing sei hier eine beispielhafte Integration der verschiedenen Kanäle vorgestellt.

Im Mittelpunkt der Strategie steht der Blog www.dim-marketingblog.de. Hier werden aktuelle News aus dem Unternehmen und der Branche, Berichte von Events, aktuelle Zahlen und Studien oder Interviews mit Experten veröffentlicht. Der Blog bildet die Basis der Social Media-Strategie.

Auf der Website www.marketinginstitut.biz befindet sich ein Feld, in dem automatisch die letzten drei Blogbeiträge verlinkt werden. Auch in der XING-Gruppe befindet sich ein solcher „Newsfeed“, der die letzten fünf Blogbeiträge verlinkt. Besonders interessante Blogartikel werden auch in die Foren der XING-Gruppe gepostet sowie im Newsletter angerissen und verlinkt.

Bei jedem Blogbeitrag wird automatisch ein Twitter-Tweet abgeschickt, was durch ein Plugin im Blogsystem möglich wird. So dient Twitter (unter anderem) auch als Verbreitungskanal für die Blogbeiträge. Auch bei Facebook veröffentlicht das Plugin jeden Blogbeitrag mit einem kurzen Anreissertext sowie einem Link zum Blog.

Im Gegenzug befindet sich im Blog ein Twitter-Feed, der die letzten fünf Tweets zeigt. Oberhalb davon wurde ein Facebook-Plugin integriert, das oben erwähnte Verknüpfung mit der Fanseite bietet. Durch einen Klick auf den „Gefällt mir“-Button werden Blogleser zu Facebook-Fans. Außerdem zeigt das Plugin auch einige bereits existierende Fans mit Vornamen und Gesicht, was dem Blog einen persönlichen Touch verleiht.

Bei Youtube lädt das DIM Videos von Veranstaltungen, Ausschnitte aus Seminaren oder Experteninterviews hoch. Diese können durch einen von Youtube bereitgestellten Code leicht in die Blogbeiträge eingebunden werden. Auch bei Facebook werden neue Videos verlinkt und natürlich auch bei Twitter erwähnt.

Die obenstehende Grafik zeigt die gesamte Verknüpfung der einzelnen Netzwerke. Durch die Integration der verschiedenen Dienste entsteht ein „Spinnennetz“, das die Wahrscheinlichkeit, dass ein Nutzer auf das Deutsche Institut für Marketing aufmerksam wird, deutlich erhöht. So bilder sich eine sehr hohe Reichweite über verschiedene Kanäle hinweg.

Risiken des Social Media Marketing und wie man darauf reagiert

Trotz aller Vorteile bestehen natürlich auch Risiken. Insbesondere wenn ein Unternehmen sich nur teilweise auf die veränderten Rahmenbedingungen einlässt und versucht, unliebsame Beiträge zu zensieren, reagieren Fans und Follower schnell verärgert. Im schlimmsten Fall bildet sich eine Welle der Empörung, die einen nachhaltigen Image- und monetären Schaden verursachen kann.

Aus Angst vor Kritik oder negativen Reaktionen nicht in den sozialen Medien aktiv zu werden, ist jedoch auch keine Option. Denn diskutiert und gesprochen wird bereits jetzt, ob man das möchte oder nicht. Durch eine Teilnahme in den Social Media haben Unternehmen die Möglichkeit, die Beiträge zu beobachten, darauf zu reagieren und daraus zu lernen. So können auch aus Kritik oder Verärgerung positive Effekte entstehen – etwa dann, wenn sich ein enttäuschter Kunde ernst genommen und verstanden fühlt. Wenn es dem Unternehmen dann noch gelingt, auf die Kritik einzugehen und die Ursache gegebenenfalls abzustellen, wird aus dem verlorenen Kunden ein Fan, der freiwillig und gern Marketing für das Unternehmen machen – Social Media Marketing eben.

Autor:
Dipl. jur. oec. Felix Beilharz
Projektleiter Online-Marketing am Deutschen Institut für Marketing. Er berät Unternehmen und Einrichtungen aus unterschiedlichen Branchen in den Bereichen Online- und Social Media Marketing. Darüber hinaus ist der ausgebildete Trainer und Coach als Seminarleiter und Referent tätig. Felix Beilharz ist Autor eines Grundlagenwerks zum Online-Marketing und arbeitet momentan an einer Buchveröffentlichung zum Social Media Marketing.

Folgen Sie der DIA und VWA auf Facebook!

Konflikte in Organisationen

Konflikte gehören zum Alltag eines Jeden, der im Berufsleben steht und dennoch ist der Umgang mit diesem Thema äußerst ambivalent. Auf der einen Seite mögen viele dem Satz zustimmen, Konflikte gehören zum Berufsleben, auf der anderen Seite höre ich ganz oft in meinem Berufsalltag als Trainer und Coach „wir haben keine Konflikte, bei uns ist alles in bester Ordnung". Das mag ja auch stimmen und dennoch beschleicht einem das eine oder andere Mal der Zweifel. Woher kommt diese Ambivalenz? Ich denke sie kommt zum einen daher, dass Konflikte teilweise eine hoch emotionale Angelegenheit sind und schlicht und ergreifend stören, einen ungewissen Ausgang haben und weil sie zum anderen Menschen mit ihren „Lebensthemen" konfrontieren können, wie z.B. schon wieder mal „den Kürzeren zu ziehen".

Ich möchte dies gerne an einem Beispiel verdeutlichen. Ich bekam eines Tages einen Anruf eines Abteilungsleiters eines größeren deutschen Unternehmens mit der Bitte um Hilfe. Er schilderte mir folgenden Sachverhalt: Während des Urlaubs einer seiner Gruppenleiter sei dessen Team zu ihm gekommen und habe sich deutlich über dessen Führung beschwert und dass sie nicht mehr weiter wüssten. Der Abteilungsleiter, selbst etwas überrumpelt und überrascht durch diese Aktion, hat den Mitarbeitern zugesagt, dass er etwas unternehmen werde, sobald der Gruppenleiter zurück sei. Dieser war verständlicherweise nach seinem Urlaub ziemlich überrascht über das Ganze, auch dass sein Chef diese Zusage an die Mitarbeiter gemacht hat. So und ähnlich sind ganz oft Situationen in Firmen und sie kennzeichnen etwas was typisch ist für das Thema Konflikte, so lang es keine gibt kümmert sich offensichtlich niemand um dieses Thema. Dabei gibt es durchaus auch Möglichkeiten der Konfliktvermeidung bzw. der Konfliktvorbeugung. Anhand dieses Beispieles, dass ich im Verlauf des Artikels noch weiter beschreiben werde, will ich einige Grundsätze bzgl. des Themas Umgang mit Konflikten aufzeigen. Erstens fällt bei der beschriebenen Situation auf, dass alles anscheinend so plötzlich passiert, wie aus heiterem Himmel. Meist geht dem Ganzen eine „Geschichte" voraus. Wie kommt so etwas zustande, dass so etwas über Nacht zu einem Konflikt wird? Jeder von unterscheidet sich in seiner Art, wie er auf Konflikte zugeht. Man kann hier zwei große Grundausrichtungen unterscheiden, zum einen die Menschen, die man eher als Konfliktscheu bezeichnen kann. Ihre Einstellung ist davon gekennzeichnet, dass sie Konflikte als etwas bedrohliches erleben. Im Verhalten zeigt sich diese Einstellung dadurch, dass Konflikte ignoriert werden, nicht wieder aufgegriffen werden, bagatellisiert werden etc.. Die andere große Richtung kann man als konfliktfreudig bezeichnen, sie sehen im Konflikt eine Chance auf Veränderung, Verbesserung, Wachstum etc. Sie gehen Konflikte offensiv an. Wichtig ist diese beiden Haltungen erst einmal nicht zu bewerten als eine sei besser als die andere, sondern zu registrieren, dass es diese beide Ausrichtungen gibt.

In dem genannten Fall gab es immer wieder Anzeichen für einen Konflikt in Form von Unmutsäußerungen seitens der Mitarbeiter. Der Gruppenleiter hat diese in der Form bagatellisiert, dass er immer wieder sich und den Mitarbeitern sagte, dass sei alles ja nur vorübergehend und das werde wieder. Das ist ein wichtiges erstes Fazit im Umgang mit Konflikten, dass meine eigene Einstellung zu Konflikten mein Verhalten und damit mein Umgang mit Konflikten bestimmt und mein Verhalten ein Teil des Konfliktes ist (nicht „ich stehe im Stau" sondern „ich bin Teil des Staus").

Wenn man mit Konflikten zu tun hat sollte man sich auch bewusst sein, was ist überhaupt ein Konflikt. Ein Konflikt ist dann ein Konflikt, wenn 2 Elemente gegensätzlich und/oder im Moment nicht vereinbar sind. Elemente meint hier Gedanken, Wertvorstellungen, Meinungen, Absichten, Wünsche etc. In dem angeführten Beispiel war der Wunsch und die Vorstellung der Mitarbeiter bzgl dem Thema Führung klar, klar was die Mitarbeiter erwarteten. Die Führungskraft hat sich selbst so eingeschätzt, dass sie diese Erwartungen erfüllt bzw. ist von sich ausgegangen, dass sie eine gute Führungskraft ist und alles richtig macht. Wie sicher schon bemerkt haben reicht dass allein lange noch nicht aus, um von einem Konflikt zu sprechen. Diese Beschreibung entspricht lediglich der Definition eines potentiellen Konflikts. Was hier fehlt ist die Tatsache, dass eine oder beide Parteien dazu aufgefordert werden Stellung zu beziehen. In diesem Fall ist dieses Merkmal dadurch hinzugekommen, dass die Mitarbeiter zum Abteilungsleiter gegangen sind. Dadurch haben sie einen äußeren Druck zur Stellungnahme erzeugt. Dieser Faktor ist wesentlich, damit man von einem Konflikt sprechen kann. Ein anderes Beispiel um dies zu verdeutlichen:" Gehen Sie im Sommerurlaub lieber in die Berge oder ans Meer?" Angenommen Sie sagen „lieber ans Meer" und ich antworte „ich gehe lieber in die Berge". Dann haben wir keinen Konflikt miteinander, da wir keine Stellung beziehen müssen., wir müssen ja nicht zusammen in Urlaub fahren. Stellung zu beziehen kommt wie gesagt entweder durch äußere Faktoren oder

durch ein eigenes inneres Verlangen. Dies war wohl bei den Mitarbeitern der Fall, sie hatten dass Verlangen etwas zu klären. Dieser Punkt des „Stellung beziehen" entspringt dem Bedürfnis der Orientierung (zu wissen was ist richtig und was ist falsch) bzw. dem Bedürfnis der Handlungsfähigkeit. Ich will Herr meiner eigenen Handlungsmöglichkeiten bleiben.

Im Arbeitsleben gibt es bestimmte Themen, die immer wieder für Konflikte sorgen. Das sind Veränderungen/Neuerungen, die es in jedem Arbeitsalltag gibt. Veränderungsprozesses sind geradezu dafür prädestiniert, dass sie konfliktbehaftet sind, da sie von der Führungskraft einen ausgleichenden Umgang zwischen den beiden Polen Bewahrung und Veränderung verlangen (Eins der häufigeren Führungsdilemas). Zum andern existieren im Unternehmen unterschiedlichste Anforderungen an den jeweiligen Stelleninhaber, so z.B. von den Teammitgliedern die Anforderung „füg dich ins Team ein, sei einer von uns", vom Chef die Anforderung „bring Höchstleistung" und dann noch eigene Anforderungen wie z.B. „ sei gerecht zu jedem". In der Regel sind diese Anforderungen nicht deckungsgleich und sorgen daher für innere Spannungen und für Konflikte. Und es „menschelt" in jedem Unternehmen, da ist Herr Maier, der seine beruflichen Ziele nicht erreicht hat, dort Frau Schneider, die mit Frau Weber nicht kann usw.

Bei Konflikten in Organisationen ist es hilfreich den Konflikt in eine entsprechende Konfliktart einordnen zu können, da jede Konfliktart nach einem anderen Lösungsweg verlangt.

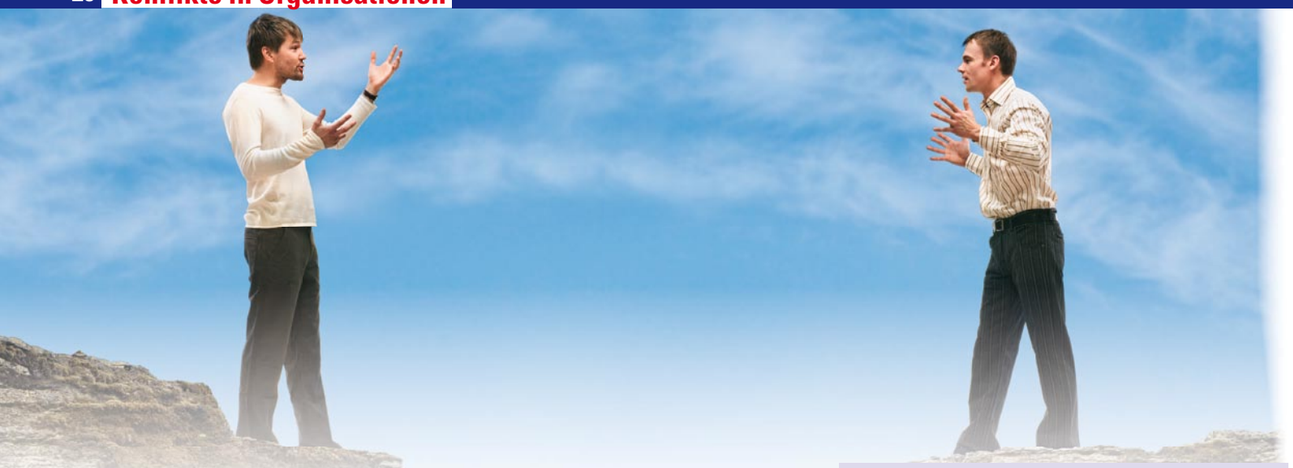
Man unterscheidet zum einen:

- den Verteilungskonflikt
- den Sachkonflikt
- den Beziehungskonflikt
- der innere Konflikt
- der Ziel-/Wertekonflikt

Der **Verteilungskonflikt** ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrer Mitarbeiter eine knappe Ressource haben wollen. Typisches Beispiel hierfür ist, sie haben eine Gruppe von 12 Mitarbeitern zu leiten, deren Mitglieder alle schulpflichtige Kinder haben und jeder will in den Sommerferien Urlaub haben. Sie sehen das geht nicht, wenn eine bestimmte Mindestbesetzung in der Gruppe für deren Funktionsfähigkeit notwendig ist. Hier als Teamleiter eine für alle gerechte Lösung zu finden ist fast unmöglich. Daher gilt bei solchen Verteilungskonflikten die Regel, dass die Beteiligten, die über die knappe Ressource verfügen wollen sich selbst einigen sollen wie sie damit umgehen wollen.

Der **Sachkonflikt** wird oft nicht als Konflikt wahrgenommen, sondern eher als eine lösungsorientierte ernsthafte Diskussion. So kann in einem Team z.B. eine Diskussion darüber entstehen wie man in Zukunft vorgehen möchte, um die Teamziele zu erreichen. Dieser Konflikt bei dem unterschiedliche Ideen bzgl. des erfolgreichen Vorgehens bestehen kann durch eine zielgerichtete Diskussion, in der die einzelnen Ideen nach ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit und nach ihrem Aufwand beurteilt werden gelöst werden.

Beziehungskonflikte sind da schon etwas komplizierter. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass sich einer der beiden Konfliktparteien nicht in der Form geachtet bzw. wertgeschätzt fühlt, wie es seiner Meinung nach sein müsste (Achtung an alle diejenigen, die jetzt denken ach so wir reden nun über die „Mimöschen". Wie die Sachlage eingeschätzt wird, hängt zum einen von der eigenen Einstellung zu Konflikten und von meiner Persönlichkeit ab). Ursachen für einen solchen Beziehungskonflikts, können verschieden sein, wie z.B. mangelnde Kommunikation, Abhängigkeiten, Gefühl der Ungerechtigkeit, mangelnde Anerkennung, Unklarheiten etc.. Solche Beziehungskonflikte können dadurch gelöst werden, in dem sie geheilt werden. Dieser Heilungsprozess besteht aus verschiedenen Schritten. 1. Schritt ist, dass derjenige der eine Störung, eine mangelnde Wertschätzung empfindet dieses anspricht und benennt (ansonsten hat sein Gegenüber gar keine Chance auf den Konflikt zu reagieren, da er/sie diesen gar nicht wahrnimmt, da er/sie die Situation anders bewertet). In dem Beispielfall hätten die Mitarbeiter gegenüber dem Gruppenleiter direkt ansprechen sollen, was jeden einzelnen konkret stört. Das Instrument, dass man hierfür einsetzt ist die sogenannte Ich-Botschaft, die man in ähnlicher Form aus dem Aufbau eines konstruktiven Feedbacks kennt. Der 2. Schritt besteht daraus, dass der Konfliktpartner, hier der Gruppenleiter, erst einmal zuhört, das Anliegen ernst nimmt, nicht in Diskussionen über richtig und falsch verfällt sondern akzeptiert, dass die Sicht der Mitarbeiter nun einmal ist wie sie ist (eine Sicht der Dinge zu akzeptieren heißt nicht mit der Bewertung/Interpretation der Situation einer Meinung zu sein) und sich ggf. für dass was seine Handlung (die, das Gefühl der mangelnden Wertschätzung ausgelöst hat) in der Form entschuldigt, dass die bei den Mitarbeitern erzielte Wirkung nicht seine Absicht war. Drittens müssen die Mitarbeiter ihm dieses glauben und mit ihm gemeinsam überlegen wie sie zukünftig mit solchen Situationen umgehen wol-



len, wohl wissend dass dies in nächster Zeit zwischen den Beteiligten ein „empfindliches“ Thema bleiben wird.

Was die ganze Sache noch etwas anspruchsvoller macht, ist die Tatsache, dass die eine oder andere konfliktbehaftete Situation sowohl einen Sach- als auch einen Beziehungskonflikt beinhaltet. Hier hilft diese Unterscheidung, um das Vorgehen und vor allem um die Inhalte zu entwirren und zu trennen. Dies hat den Vorteil eins nach dem anderen anzugehen.
In dem geschilderten Fall heißt dies die „Verletzungen/Missachtungen“ anzusprechen und dann über den Inhalt zu reden, der geregelt werden muß. Also zum einen sich im Team darüber vereinbaren wie mit Kritik umgegangen wird in Zukunft (Sachebene) und zum anderen über die Enttäuschung auf Seiten des Gruppenleiters und der Mitarbeiter sprechen.

Typisch für viele Konflikte ist, wie hier auch, dass sich in einem Sachverhalt mehrere Konflikte wiederfinden. In dem geschilderten Fall gibt es auch noch einen Beziehungs- und Sachkonflikt zwischen Abteilungsleiter und Gruppenleiter. Nur einen von beiden – meist entscheidet man sich hier im Berufsleben für den Sachkonflikt – ist keine dauerhafte Lösung bzw. lässt einen ungelösten Konflikt zurück, der seinerseits wiederum eskalieren kann und so zu Situationen führt in denen die eine Seite der anderen Seite Versäumnisse von vor Jahren vorwirft.

Diese Komplexität und der Umgang mit Emotionen, was auch ein „sich zeigen und öffnen“ bedeutet machen den Umgang mit Konflikte so anspruchsvoll und manchmal auch so verwirrend.

Wenn Konflikte angegangen werden, dann bedeuten sie tatsächlich die Chance auf Wachstum. Wachstum/Veränderung deshalb, weil ich allein aus der Auseinandersetzung mit meinem Gegenüber viel über mich und meine Wirkweise erfahre und so überprüfen kann, ob ich so wirke wie ich wirken möchte bzw. inwieweit meine Wirkung passend zu dem ist, was ich bewirken möchte. Für Führungskräfte eine der wesentlichen Fähigkeiten ist hier gefordert, die zur Selbstreflektion.

Autor:
Rolf Breuninger
Dipl.-Betriebswirt (BA)
Seit 1990 freiberuflich, Projektverantwortlicher für Umschulungen und Seminargestaltung im Bereich der Finanzdienstleistungen. Trainertätigkeit im Verhaltensbereich, speziell Verkauf und Führung. Seit 1992 freiberuflicher Trainer für den Finanzdienstleistungssektor und andere Bereiche.Trainertätigkeit vorwiegend in Unternehmen der freien Wirtschaft bzw. Einrichtungen des öffentlichen Bereichs.

Tipp:
Seminar 41315 F
Konflikte als Chance verstehen –
Konstruktiver Umgang mit Konflikten
www.vwa-freiburg.de

Ein Steuermann geht von Bord

Manfred Ruf ist nicht nur seit Jahrzehnten als renommierter Immobilienberater und Immobilienbewerter im Großraum Heidelberg tätig. Es gibt darüber hinaus vieles mehr, was ihn mit der Immobilienbranche verbindet.

Nach seiner Existenzgründung als junger Immobilienkaufmann im Jahre 1964 war er einer der ersten, die 1972 den neu eingerichteten Studiengang zum Immobilienwirt (Diplom VWA Freiburg) erfolgreich absolvierte. Selbstverständlich war damals wie heute für ihn die Erkenntnis, dass nur wer gut ausgebildet ist, auch dauerhaft am Immobilienmarkt bestehen kann. Dies hat er über Jahre hinweg bewiesen, nachdem er nahezu 40 Jahre seinen Immobilienbetrieb gemeinsam mit seiner Ehefrau Nora geführt hat.

Seine Arbeit galt nicht nur dem eigenen Betrieb, denn bereits jung engagierte er sich daneben im Berufsverband Ring Deutscher Makler, war Bezirks- und Landesvorsitzender in Baden-Württemberg und zuletzt Vizepräsident des Bundesverbandes. Männern wie ihm ist es zu verdanken, dass die bis dahin isolierten Berufsverbände RDM und VDM zu einem gemeinsamen Berufsverband, dem heutigen Immobilienverband Deutschland (IVD), zusammengewachsen sind.

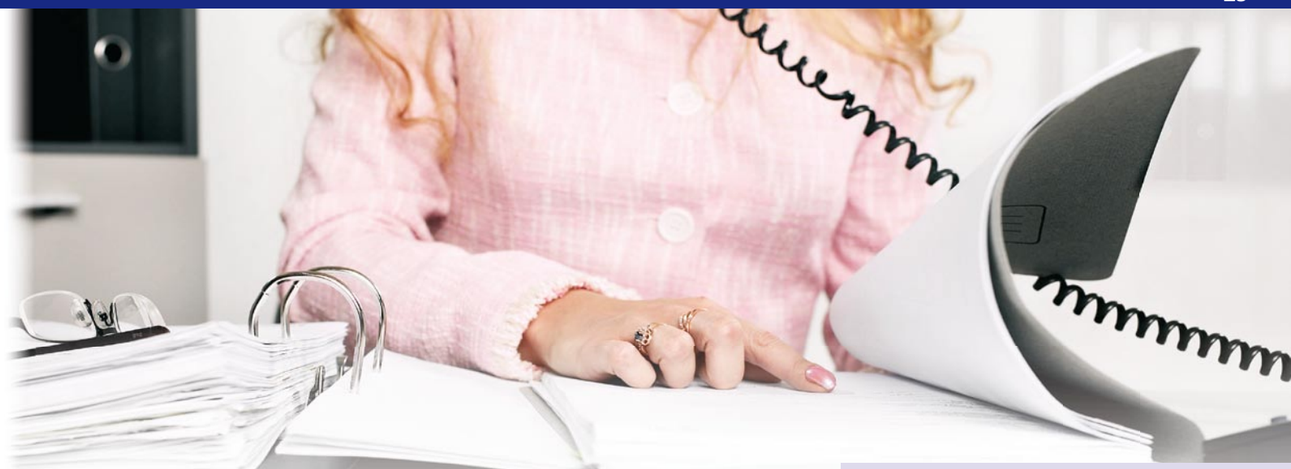
Als „Mann der ersten Ausbildungsstunde in Freiburg“ ist es kaum verwunderlich, dass er sich Aus- und Weiterbildung und damit die Qualifizierung von Fachkräften in der Immobilienwirtschaft, hier insbesondere von Maklern, ganz oben auf die Fahne geschrieben hatte. Gemeinsam mit dem Initiator der berufsbegleitenden Studiengänge in Freiburg, dem damaligen Studienleiter, Prof. Dr. J. Heinz Müller, plante er bereits früh die Gründung einer speziellen Akademie und war damit Geburtshelfer der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg im Jahre 1995. Insbesondere die enge Zusammenarbeit zwischen Berufsverband und Ausbildungsstätte lagen ihm am Herzen, um so als Verfechter für dauerhaftes Lernen seine Berufskollegen auf akademischem Fundament zu fördern. So ist es zu erklären, dass er das stetig wachsende Bildungsangebot für die Immobilienbranche mitgestaltet hat. Als Förderer, Ideengeber und als Geschäftsführer hat Manfred Ruf Verantwortung übernommen. Mittlerweile können sich Studierende, Absolventen und der eigene Berufsverband über eine renommierte Bildungseinrichtung in Freiburg freuen. Eine ergänzende Klammer bildete dabei für ihn auch der Absolventenverein "ffi", dem er als Gründungsmitglied und später über ein Jahrzehnt als Vorsitzender angehörte.

Peter Graf dankt Manfred Ruf anlässlich dessen Verabschiedung

Nun genießt Manfred Ruf seinen wohlverdienten Ruhestand und bleibt der Branche und der Akademie als "graue Eminenz", Berater und wichtiger Freund verbunden. Sein Steuer gibt er bei ruhigem und sicherem Fahrwasser weiter.

"Herzlichen Dank!"

Arbeitszeugnisse richtig lesen und schreiben



Arbeitnehmer haben bei Beendigung ihres Arbeitsverhältnisses Anspruch auf ein schriftliches Zeugnis (§ 630 BGB, § 109 GewO, § 35 TVöD). Zeugnisse müssen wahr sein, sollen aber das berufliche Fortkommen des Beurteilten auf dem Arbeitsmarkt nicht ungerechtfertigt erschweren. Der hier mögliche Konflikt zwischen der Wahrheitspflicht und der Wohlwollenspflicht hat im Laufe der Zeit zu einer Zeugnistechnik und Zeugnissprache geführt, bei der die Aussagen und Wertungen nicht immer im Klartext, sondern verdeckt ausgedrückt werden. Demzufolge bereitet sowohl das Formulieren von Arbeitszeugnissen als auch deren Verständnis in der Praxis immer wieder Schwierigkeiten. Im Nachfolgenden werden daher die wesentlichen, von der Rechtsprechung entwickelten Grundsätze zum Arbeitszeugnis dargestellt.

1. Der Inhalt des Arbeitszeugnisses:

a. Überschrift und Einleitung:

Das Zeugnis ist in der Überschrift als solches zu bezeichnen. Der erste Satz enthält in der Regel die Angabe des Zeitraumes und der Art der Beschäftigung. Persönliche Daten wie Geburtsort, -datum und derzeitige Wohnadresse können, müssen aber nicht im Zeugnis erwähnt werden. Im Einzelfall sollte dies mit dem Arbeitnehmer besprochen werden. Anschließend kann (muss aber nicht) das Unternehmen kurz beschrieben werden, um die Stellung und Bedeutung des Arbeitnehmers im Unternehmen deutlich zu machen.

b. Die Positions- und Aufgabenbeschreibung:

Die Beschreibung der Position und der tatsächlich ausgeübten Aufgaben des Arbeitnehmers ist eine wichtige Zeugniskomponente, da sie den Leser über die Berufserfahrung und die Eignung für die ausgeschriebene Position informiert. Die Aufgabe sollte dabei detailliert und möglichst ohne Fremdworte beschrieben werden, andererseits sollte die Stellen- und Tätigkeitsbeschreibung nicht zu ausschweifend sein; Tätigkeiten, die selbstverständlich zur beschriebenen Position führen, müssen nicht ausdrücklich erwähnt werden.

Ebenso gehören in ein vollständiges Zeugnis Angaben zur beruflichen Entwicklung des Arbeitnehmers, insbesondere zur (erfolgreichen) Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen sowie die eventuell daraus resultierenden Veränderungen im Arbeitsbereich. Dabei kommt der Reihenfolge bei der Aufzählung verschiedener Tätigkeiten Bedeutung insofern zu, als dass die Hauptaufgaben zuerst genannt werden und eher untergeordnete Aufgaben zuletzt. Eine tabellarische Anordnung ist durchaus üblich, übersichtlich und leserfreundlich.

c. Die Beurteilung der Leistung und des Erfolges:

Arbeitsbereitschaft: Zur Bewertung gehören Begriffe wie Einsatzwille, Engagement, Initiative, Dynamik, Pflichtbewusstsein, Zielstrebigkeit und Fleiß. Durch Zusätze wie „hohe“, „überdurchschnittliche“ oder „vorbildliche“ kann die Arbeitsmotivation des Mitarbeiters hervorgehoben werden.

Arbeitsbefähigung: Hierzu gehören die Auffassungsgabe, das logisch-analytische und konzeptionelle Denkvermögen, das Urteilsvermögen und die Kreativität sowie Belastbarkeit, Ausdauer und Stressresistenz, Ausbildung, Berufserfahrung und Fachwissen sowie Weiterbildungsaktivitäten, sofern diese nicht bereits in der allgemeinen Aufgabenbeschreibung erwähnt wurden. Auch die vorbezeichneten Merkmale werden i. d. R. durch Zusätze wie „rasch“, „jederzeit“, „selbstständig“, „flexibel“ sowie die bekannten Bewertungen „überdurchschnittlich“, „sehr gut“ näher umschrieben. Sofern vorhanden, sollten entsprechende Fach- und Spezialkenntnisse (z. B. Fremdsprachen) erwähnt werden.

Arbeitsweise: Die Arbeitsweise zeigt die praktische Umsetzung der Arbeitsbereitschaft und der Arbeitsbefähigung des Arbeitnehmers. Hierzu gehört die Würdigung der Selbstständigkeit, der Zuverlässigkeit, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit sowie der Planung mit berufsspezifischer Methodik und schließlich die Arbeitsgeschwindigkeit / Effektivität.

Arbeitserfolg: Da es bei einer Tätigkeit immer auch auf deren Erfolg ankommt, sollten Merkmale wie Zielerreichung, Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse sowie Termineinhaltung erwähnt werden, ggf. mit den Zusätzen „außergewöhnlich“, „überdurchschnittlich“ oder „hervorragend“. Die Leistungsbeurteilung sollte in vollständigen Sätzen und leicht verständlich geschrieben sein. Verklausulierte Leistungsbeurteilungen können den Eindruck beim Leser entstehen lassen, der Arbeitgeber habe Gründe dafür, weshalb er die Dinge nicht klar und deutlich formuliere.

Krankheit und andere Fehlzeiten: Krankheitsdaten sind keine zeugnisrelevanten Leistungs- und Verhaltenstatsachen, da Erkrankungen unabhängig vom Willen des Arbeitnehmers sind. Krankheitsbedingte Fehlzeiten dürfen daher grundsätzlich nicht im Zeugnis erwähnt werden, sofern der Arbeitnehmer sich nicht ausdrücklich damit einverstanden erklärt. Umgekehrt kann das Fehlen von Krankheitsfehlzeiten lobend hervorgehoben werden. Längere Zeiten der Arbeitsunterbrechung, z. B. Elternzeit oder die neue Pflegezeit, sind nur in das Arbeitszeugnis aufzunehmen, sofern sie im Verhältnis zur Gesamtdauer des Arbeitsverhältnisses von Bedeutung sind.

Herausragende Erfolge: Besondere Leistungen des Arbeitnehmers wie z. B. die Übernahme besonderer Aufgaben (realisierte Verbesserungsvorschläge, erfolgreicher Aufbau einer neuen Geschäftsbeziehung etc.) können und sollen selbstverständlich entsprechend im Zeugnis erwähnt und hervorgehoben werden.

Führungsleistung: Die Qualität der Mitarbeiterführung eines Vorgesetzten soll im Arbeitszeugnis erwähnt werden. Hierzu gehört zunächst die Umschreibung des Bereichs, in welchem Mitarbeiter geführt wurden, sofern sich dies nicht aus der Funktionsbeschreibung (Geschäftsführer, Personalleiter o. ä.) ergibt. Die Anzahl der vom Arbeitnehmer geführten Mitarbeiter sollte ebenfalls erwähnt werden, um Missverständnisse zu vermeiden („Filialleiter“ mit nur einer weiteren Mitarbeiterin). Anschließend sollen der Führungsstil sowie seine Auswirkungen auf die Mitarbeiter selbst beschrieben werden.

Zusammenfassung: Dem „berühmten“ Schlusssatz gilt die mit Abstand größte Aufmerksamkeit, da jedes Zeugnis eine „vom kundigen Leser verstehbare zusammenfassende Beurteilung enthalten muss“. Hier hat sich im Laufe der Zeit folgende Beurteilungs- / Zufriedenheitsskala entwickelt:

sehr gute Beurteilung (Note 1): „stets zu unserer vollsten Zufriedenheit“
gute Beurteilung (Note 2): „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“
befriedigende Beurteilung (Note 3): „zu unserer vollen Zufriedenheit“
ausreichende Beurteilung (Note 4): „zu unserer Zufriedenheit“
mangelhafte Beurteilung (Note 5): „weitgehend zu unserer Zufriedenheit“

Zwischennoten sind ebenfalls möglich, z.B.
sehr gut bis gut (Note 1 bis 2): „zu unserer vollsten Zufriedenheit“ oder „stets zu unserer vollen Zufriedenheit“
gut bis befriedigend (Note 2 - 3):„stets zu unserer uneingeschränkten Zufriedenheit“

d. Beurteilung des Sozialverhaltens:

Verhalten gegenüber Internen: Die Zeugniskomponente „Sozialverhalten“ sollte in keinem Zeugnis fehlen. Dabei ist wichtig, dass das Verhalten gegenüber Vorgesetzten wie auch das Verhalten gegenüber Kollegen beurteilt wird, anderenfalls aus der Nichterwähnung eines der beiden Bereiche negative Schlüsse gezogen werden könnten.

Verhalten gegenüber Externen: Ebenso sollte in einem Zeugnis die Beurteilung des Sozialverhaltens gegenüber Kunden, Mandanten, Lieferanten, Geschäftspartnern, Patienten, Gästen, Behörden etc. erfolgen, sofern der Arbeitnehmer im Rahmen seiner Tätigkeit entsprechende Kontakte hatte.

Weitere Verhaltensaspekte: Sofern vorhanden, können zugunsten des Arbeitnehmers auch Teamfähigkeit, Loyalität, Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft, Kooperationsbereitschaft und Kameradschaftlichkeit angesprochen werden, wobei in diesem Bereich manche Formulierungen („Einfühlungsvermögen“) missverständlich wirken können. Im Verhältnis zur Geschäftsleitung kann die Loyalität des Arbeitnehmers bei der Beurteilung von Bedeutung sein, ebenso wie Aussagen zur Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit, soweit diese Merkmale zur Ausübung der entsprechenden Tätigkeit von Bedeutung sind (Kassierer, Filialleiter, Buchhalter etc.).

e. Der Schlusssatz des Zeugnisses:

Die Beendigungsformel: Wer, warum und ob fristgerecht oder fristlos das Arbeitsverhältnis beendet hat, gehört grundsätzlich nicht oder nur auf Wunsch des Arbeitnehmers in das Zeugnis. Ohne entsprechenden Wunsch ist der Arbeitgeber daher nicht berechtigt und/oder verpflichtet, entsprechende Angaben in das Zeugnis mit aufzunehmen.

Sofern es der Arbeitnehmer wünscht, ist der Grund für die Beendigung (Umzug, berufliche Veränderung, Eheschließung etc.) aufzunehmen. Bei einer (echten) betriebsbedingten Kündigung werden häufig auch die Gründe

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

hiefür genannt (z. B. Umstrukturierung, Stellenabbau, Schließung einer Abteilung etc.). Bei einem Zwischenzeugnis sollte der Zusatz erfolgen, dass dieses „auf Wunsch des Mitarbeiters“ ausgestellt wurde.

Dank, Bedauern und Zukunftswünsche: Allseits bekannt ist zwischenzeitlich, dass der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf eine allgemeine „Schluss- und Grußformel“ hat, da diese weder etwas mit dem Aufgabenbereich noch mit der Leistung des Arbeitnehmers zu tun hat.

Datum und Unterschrift(en): Üblicherweise wird der Zeitpunkt der Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Zeugnis erwähnt, wobei ein „krummes Datum“ auf eine fristlose Kündigung oder eine streitige Auseinandersetzung hindeutet. In der Praxis wird als Ausstellungsdatum das Ende des Vertrages eingesetzt, wobei kleinere Differenzen bis zu vier Wochen nicht überinterpretiert werden sollen. Zu unterschreiben ist das Arbeitszeugnis vom Inhaber einer Firma, dem Geschäftsführer oder einer in Personalangelegenheiten vertretungsberechtigten Person, letzterenfalls unter Angabe seiner Funktion/Position (z. B. Prokurist).

2. Grundsätzliche Probleme der Erstellung/Analyse von Zeugnissen

a. Generelle Formulierungs- und Gestaltungsfragen:

Zeugnisleser suchen nach Andeutungen. Daher sollte der Aussteller Begriffe vermeiden, die in der Alltagssprache mehrdeutig sind, wie z. B.: „originelle Ideen“ oder „energische Mitarbeit“, da solche Formulierungen sowohl positiv als auch negativ verstanden werden können. Auch die Formulierung „gilt als“ oder „versteht es“ oder „als … kennen gelernt“ sind interpretationsfähig.

Sofern ein Unternehmen nicht international tätig ist, sollte das Zeugnis **in deutscher Sprache** ausgestellt werden, der **Umfang** sollte maximal ein bis zwei DIN A4 Seiten betragen, üblich ist die **Schriftgröße „12“**. Außerdem ist das Zeugnis auf dem Briefpapier mit dem **üblichen Briefkopf** des Arbeitgebers auszustellen, die Erteilung eines Zeugnisses in elektronischer Form ist unzulässig.

b. Grenzen der Zeugnisanalyse:

Gerade kleinere Unternehmen sind mit der Abfassung eines korrekten Zeugnisses gelegentlich überfordert. Demzufolge können an Form und Inhalt eines Arbeitszeugnisses eines Handwerksunternehmens nicht die gleichen Anforderungen gestellt werden wie an das Arbeitszeugnis eines großen Unternehmens mit eigener Personalabteilung. Daher können Formulierungen in einem Arbeitszeugnis – je nach Verfasser – nicht immer gleich interpretiert werden, häufig steckt hinter „unglücklichen“ Formulierungen weniger böse Absicht als eher Unkenntnis oder Unvermögen des Ausstellers.

c. Der Informationswert bei der Personalauswahl:

Obwohl viele Unternehmer mittlerweile Arbeitszeugnissen nur noch eine geringe Bedeutung beimessen, darf dennoch die Bedeutung des Arbeitszeugnisses nicht unterschätzt werden: Mit einem Arbeitszeugnis verschafft sich der Bewerber einen ersten Eindruck, der möglicherweise (mit-)entscheidend dafür ist, zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden. Das Fehlen von wohlwollenden (nicht einklagbaren) Formulierungen kann ebenso wie ein zu langes oder ein zu kurzes Zeugnis einen schlechten Eindruck hervorrufen. Legt ein Bewerber mehrere Zeugnisse vor, empfiehlt sich für eine realitätsnahe Einschätzung des Bewerbers eine „Gesamtschau“.

Besonderes Augenmerk sollte dabei auf die Formulierung zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses (auf eigenen Wunsch, auf betriebliche Veranlassung, im gegenseitigen Einvernehmen etc.) gerichtet werden. Ggf. können – mit Zustimmung des Bewerbers – auch ergänzende Auskünfte beim Zeugnisaussteller eingeholt werden. Diese Auskünfte des jeweiligen Arbeitgebers dürfen grundsätzlich nicht weitergehen als der Inhalt eines entsprechenden Zeugnisses, können dieses aber ergänzen.

d. Empfehlungen an Arbeitnehmer:

Zunächst ist für den Bewerber/Arbeitnehmer wichtig, dass er einen möglichst lückenlosen Nachweis seiner bisherigen Beschäftigungen durch entsprechende Zeugnisse erbringt, andernfalls benötigt er eine plausible Erklärung für eine solche Lücke. Demzufolge sollte jeder Arbeitnehmer auch bei einem nur kurzen Beschäftigungsverhältnis auf einem Zeugnis bestehen.

Arbeitnehmern ist zu empfehlen, sich „von Zeit zu Zeit“ ein **Zwischenzeugnis** erteilen zu lassen, wofür jedoch ein berechtigtes Interesse (z.B. das Ausscheiden eines Vorgesetzten oder der Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb des Unternehmens) erforderlich ist. Manche Arbeitgeber lassen den Arbeitnehmer einen Vorschlag für die Formulierung des Zeugnisses vorlegen, diese Gelegenheit sollte genutzt werden, ggf. unter Zuhilfenahme fachkundiger Beratung.

Tipp:
Mehr zu diesem Thema erfahren Sie vom Autor dieses Beitrages in unserem Tagesseminar „Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen – Arbeitszeugnisse richtig lesen und schreiben“ am 04.10.2011.

Seminare 2. Halbjahr 2011 VWA / DIA

Führungsfortbildung

40114F	Erfolgreich Führen II – Führungskompetenz für Fortgeschrittene	06./07.07.2011
40128F	Anspruchsvolle Führung in herausfordernden Zeiten	13./14.07.2011
40115F	Erfolgreich Führen III – Teamentwicklung	21./22.09.2011
40113F	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	28./29.09.2011
40144F	Einführung in das Team Management System (TMS) – damit das Teamrad läuft	29.09.2011
40159F	Schwierige Mitarbeitergespräche führen	18./19.10.2011
40188F	Businessetikette – Moderne Umgangsformen im Berufsleben	18.10.2011
40130F	Motivation als Führungsinstrument	08./09.11.2011
40124F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis – Vertiefungsseminar – Konstruktives Konfliktmanagement mit dem Enneagramm	14./15.11.2011
40116F	Erfolgreich Führen IV – Umgang mit schwierigen Führungssituationen	23./24.11.2011

Sozial- und Methodenkompetenz

41176F	Körpersprache	05.07.2011
41128F	Rhetorik II – Argumentations- und Diskussionstraining	07./08.07.2011
41415F	Kundenorientierung	12./13.07.2011
41320F	Umgang mit Menschen in emotional schwierigen Situationen	05./06.10.2011
41315F	Konflikte als Chance verstehen – Konstruktiver Umgang mit Konflikten	11./12.10.2011
41030F	Prozessorientiertes Activity-Management – wieder Herr der eigenen Zeit werden	12.10.2011
41102F	Verhandlungsführung	26./27.10.2011
41129F	Rhetorik III – Schlagfertigkeit bei unsachlichen Angriffen	27./28.10.2011
41052F	Stressmanagement – Umgang mit Stress im Berufsalltag	07./08.11.2011
41430F	Umgang mit Aggressionen und Gewalt von Bürgern / Kunden	16./17.11.2011

Sekretariat und Assistenz

44050F	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	18./19.07.2011
44051F	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	07./08.11.2011
44053F	Schriftliche Kommunikation Besondere Korrespondenzformen	09.11.2011

Organisation

50018F	Kommunaler Versicherungsschutz – Kommunale Risiken und deren Absicherung	05.10.2011

Personalwesen

52015F	Kritische / schwierige Personalgespräche führen	04.07.2011
52676F	Lohnpfändung und Gehaltsabtretung	07.07.2011
52036F	Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung und Zeugnisse lesen und schreiben	04.10.2011
52579F	Rund um den befristeten Arbeitsvertrag	10.10.2011
52039F	Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Nutzung von Internet und E-Mail	26.10.2011

Kommunalwesen und Kultur

56016F	Nachhaltige Beschaffung	18.07.2011
56015F	Freihändige Vergaben – rechtssicher gestalten – souverän verhandeln!	04.10.2011
56013F	Update: Vermeidung von Vergabefehlern	07.11.2011

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59259F	Verkehrssicherungspflichten für Verwalter, Bauträger und Immobilienbesitzer	06.10.2011
59288F	Wann rechnen sich Energiesparmaßnahmen?	14.10.2011
59223F	Mietverträge rechtssicher gestalten!	06.11.2011
59260F	Der Baubetriebshof – Baubetriebshofleiter-Klausurtagung	29.11.2011

Bauen und Planen

60030F	Leitentscheidungen im Baurecht für Baden-Württemberg	14.07.2011
60061F	Grundlagen des Baurechts	29.09.2011
60185F	Die vereinfachte Umlegung in der Praxis	24.10.2011
60181F	Verkehrswertermittlung – Vertiefungsseminar	25.10.2011
60184F	Instrumente und Strategien der Baulandumlegung unter Wahrung der Kostenneutralität	10.11.2011

Sämtliche Seminare können auch als Inhouse-Seminare gebucht werden!

Punkten Sie mit erfolgreichen Briefen

Schriftliche Informationen, ganz gleich ob Brief oder E-Mail, sind ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation in Unternehmen und Behörden. Intern wie auch extern dienen die geschriebenen Zeilen dem Austausch von Informationen, mit dem Ziel, geschäftsspezifische Inhalte zu vermitteln.

Bevor Sie zu schreiben beginnen, sollten Sie sich erst einmal über bestimmte Dinge klar werden: Warum schreibe ich? – Was ist der Zweck? – Was will ich erreichen?

Anschließend stellen Sie sich bitte den Empfänger vor:

- Wer ist sie/er?
- Was will sie/er wissen?
  Was weiß sie/er schon?
- Was ist für sie/ihn wichtig?
- Wie wird sie/er auf meinen Brief reagieren?

Eine Beschwerde z. B., wird in einem anderen Stil verfasst als ein Glückwunsch, daher sollten Sie sich an den Anlass des Schreibens – anpassen. Das bedeutet also, dass wir für fast jeden Anlass bewusst oder unbewusst auf eine andere Art schreiben, einen anderen Stil wählen.

Leider immer noch verbreitet ist die Ansicht, man müsse in kaufmännischen Schreiben eine „Kaufmannssprache“ gebrauchen oder bei Behörden eine „Behördensprache“. Natürlich sollten Sie Fachausdrücke beherrschen und verwenden können. Doch unter dem Deckmantel „Kaufmannsdeutsch“ oder „Behördensprache“ verbergen sich oft nichts weiter als „Schwulst", stilistische Unarten und altmodische Redewendungen. Dies sind „alte Zöpfe" aus längst vergangenen Jahrhunderten. Viele „alte Zöpfe“ sind einfach zur Gewohnheit geworden.

Sprache ist Ausdruck des Denkens! Das Bemühen um eine angemessene Sprache ist ein immerwährender Prozess, da sowohl die Sprache als auch das Denken einem ständigen Wandel unterliegen. Für viele Empfänger wirken Briefe häufig schwer verständlich, unpersönlich und manchmal sogar überheblich. Dem Servicegedanken der Firma oder der Behörde werden sie nicht immer gerecht. Für mehr Kunden- und Bürgernähe lohnt es sich, das Kaufmannsdeutsch oder Amtsdeutsch genauer auf den Prüfstand zu stellen.

Form und Aufbau sind deshalb nicht nur eine Stilfrage, sondern sie tragen entscheidend zur Verständigung und zur effizienten Erfassung von Inhalten bei. Da ein Schreiben immer Rückschlüsse auf seinen Verfasser zulässt, sollten die drei Punkte – **Form, Inhalt und Stil** – immer „für sich sprechen“.

FORM – Der erste Eindruck

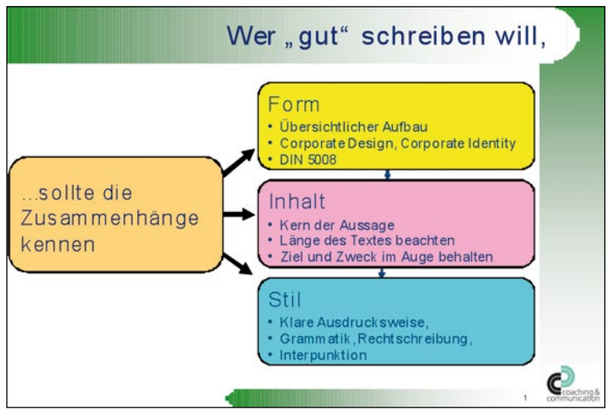
Bevor wir einen Brief lesen, wirkt er auf uns schon durch sein Aussehen, seine **FORM**. Welchen Eindruck machen Briefpapier, Briefkopf, Schriftbild, Einteilung? Ein Brief wird nicht nur inhaltlich, sondern auch äußerlich den Leser positiv oder negativ beeinflussen. Dies kann uns (Absender) also nicht egal sein.

Ein professionell gestalteter Briefbogen ist für den Erfolg Ihrer Korrespondenz mindestens so wichtig wie der Inhalt und die Formulierungen. Ein wesentliches Element eines professionellen Marketings ist ein einheitliches Erscheinungsbild.

Corporate Design – Corporate Identity

Jede Firma oder Behörde hat ein unverwechselbares Image, das durch einen Firmen- oder Behördennamen, ein geeignetes Logo oder Wappen und einprägsame Firmenfarben „transportiert“ wird. Das gesamte Erscheinungsbild wird als „***Corporate Design***“ bezeichnet. Es geht vor allem darum, einen unverwechselbaren Firmennamen, ein geeignetes Logo oder Wappen und einprägsame Farben festzulegen.

Mit dem Begriff „***Corporate Identity***“ wird der Zusammenhang zwischen dem Unternehmensauftritt und der Unternehmenskommunikation mit dem daraus resultierenden Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit ausgedrückt. Das Erscheinungsbild sollte positiv und unverwechselbar sein, damit der Kunde die Produkte, die Dienstleistung und die Mitarbeiter mit diesem Image in Verbindung bringt.



Durch die Mittel der Unternehmenskommunikation, soll der Bekanntheitsgrad des Unternehmens durch Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit erhöht werden. Gleichzeitig sollten Verhaltensweisen (Richtlinien/Leitlinien) festgelegt werden, die den Mitarbeitern und Kunden die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen ermöglichen.

Eindeutige und unmissverständliche Anordnungsregeln/Grundlagen sind in der DIN 5008, „Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung“, Ausgabe Mai/2011 geregelt. (Deutsche Industrienormen, www.beuth.de.)

Briefbeginn

Jeder langweilige Anfang ist schlecht. Verzichten Sie in Ihren Briefen auf Floskeln und lange Einleitungen wie z. B. „*hiermit möchten wir anfragen, ob…*“ oder „*wir nehmen Bezug auf Ihr Schreiben vom …*“. Diese Einleitungsfloskeln sind überflüssig und out. Wendungen wie "wir nehmen Bezug" oder "wir beziehen uns auf" sind Kanzleiausdrücke. Sie wirken distanziert, angestaubt und sollten Sie vermeiden!

Bei der heutigen Korrespondenz nennen wir in der Betreffzeile stichpunktartig das Briefthema. Es folgt eine Anrede. Dies ist schon eine Einleitung! Nochmals Einleitendes schreiben ist unsinnig.

Die alte Regel, ein Brief dürfe nicht mit „***Ich***“ oder „***Wir***“ beginnen, gilt längst nicht mehr. Ein guter Brief fängt nach einem kurzen Dank für das Schreiben des anderen direkt mit der Sache an; denn nur mit der Sache gewinnen Sie die Aufmerksamkeit des Briefpartners, nicht mit einer Floskel oder Phrase.

Grundregel: Am Anfang des Briefes sollte

1. nichts Negatives stehen, z. B. "*zu unserem Bedauern müssen wir Ihnen …*"
2. keine Phrase, z. B. "*wir bestätigen den Erhalt …*" oder
3. eine Wiederholung des Betreffs, z. B. "*in Beantwortung Ihres o. g. Schreibens vom …*"

- Kommen Sie direkt mit dem ersten Satz zum Thema Ihres Briefes, so wecken Sie das Interesse des Lesers. Formulieren Sie einen interessanten Betreff und Ihnen fällt der erste Satz besonders leicht!

Briefbeginn – Sage oft Danke!

Gibt es einen Grund sich zu bedanken, tun Sie es gleich zu Beginn:

- Besten Dank für Ihre (schnelle) Antwort.
- Über Ihre (ausführliche) Antwort haben wir uns gefreut, vielen Dank.
- Wir danken Ihnen für Ihren Brief. Mit Ihrem Vorschlag sind wir einverstanden.
- Vielen Dank für Ihre Anfrage. Gerne senden wir Ihnen…

Alternativen – beginnen Sie mit der aktiven Sprache, Beispiele:

- Dienstleistung nehmen wir wörtlich. Stellen Sie uns auf die Probe.
- Die Stellungnahme haben wir inzwischen an Sie abgeschickt.
- Wir haben Ihren Antrag geprüft.
- Auf dem Weg zum gemeinsamen Erfolg sollten wir uns begegnen. Machen wir einen Termin aus. Bitte rufen Sie mich an – Telefon:
- Es freut uns, dass Sie mit unserem Vorschlag einverstanden sind.
- Wie gewünscht, haben wir Ihnen …
- Mit … haben Sie recht.
- In … sind wir ganz Ihrer Meinung.

Achtung: Kaum Jemand verzichtet im ersten Satz seines Schreibens auf Formulierungen wie: “*in der Anlage*” oder “*beiliegend überreiche ich Ihnen eine Fotokopie…*“
Diese Formulierungen sind grammatikalisch falsch, z. B. Welche Anlage meinen Sie? (Parkanlage?) oder einen Durchschlag oder eine Fotokopie "überreichen" sie nicht wirklich und bei „beiliegend“, das müssen Sie erst einmal können!

Richtig: „*Beigefügt erhalten Sie eine Kopie…*“; „*anbei die Kopie…*“ oder „*Sie erhalten eine Kopie …*“

Fragen Sie sich immer, wenn Sie etwas versenden, ob eine derartige Einleitungsphrase nötig ist. Fügen Sie einem Brief eine Anlage bei, so schreiben Sie links unten "Anlage" oder “Anlagen”.

- **Fazit:** Stellen Sie den Empfänger und seinen Wunsch oder sein Interesse am Briefanfang deutlich in den Mittelpunkt!

Textinhalt – Textaufbau

Den Kunden interessiert nicht, was Sie alles zu einem Sachverhalt wissen. Sie sollten zuerst auf die Fragen und Argumente des Kunden eingehen, auch wenn sie für Ihre Entscheidung nicht erheblich sind. Teilen Sie ihr/ihm nichts mit, was er schon weiß oder was nicht zur Sache gehört. **Wiederholen Sie nicht den Inhalt des Briefes vom Absender!**

Solange der Sachverhalt, über den Sie entscheiden müssen, nicht festgestellt ist, empfiehlt sich eine knappe Darstellung der erheblichen Tatsachen. Dadurch zeigen Sie, dass Sie sie/ihn verstanden haben oder geben ihm Gelegenheit zur Berichtigung. Dies dient letztlich einer richtigen Entscheidung. Die Gedankenfolge spiegelt sich im Text wieder. Die Ordnung verschiedener Arbeitsschritte hilft, die Einzelteile eines Textes richtig aufeinander zu beziehen.

Satzlänge

Lange Sätze erschweren erheblich den Text zu erfassen und sich damit zurechtzufinden. Häufig werden mehrere Nebensätze aneinander gereiht, um viele Informationen in möglichst knapper Form zu vermitteln. Die Klarheit des Textes leidet erheblich darunter. Beispiel:

statt: *„Ihr in dem oben genannten Schreiben angeführtes Argument, …“*
besser: *„Ihr Argument, …“* oder *„Ihr Einwand, …“*

Argumentieren Sie folgerichtig und schlüssig

Kunden befassen sich möglicherweise zum ersten Mal mit der Problematik, die Sie täglich bearbeiten. Vermeiden Sie deshalb Gedankensprünge, die nur eine Fachkraft nachvollziehen kann. Führen Sie den Kunden Schritt für Schritt den Weg Ihrer Gedanken entlang. Ein Gedankenschritt muss sich zwanglos aus dem vorhergehenden ergeben.

Gehen Sie den direkten Weg und vermeiden Sie Umwege. Ein einmal vorgebrachtes Argument, das bereits abgeschlossen wurde, sollten Sie an späterer Stelle nicht noch einmal aufgreifen, weil Ihnen noch etwas zur Bekräftigung eingefallen ist. In der Überarbeitungsphase können Sie solche Sprünge verbessern und die Reihenfolge Ihrer Argumente überprüfen.

- Durch ein folgerichtig und schlüssig aufgebautes Schreiben wirken Sie überzeugend und sachverständig.
- Jeder Gedanke sollte nur einmal ausgesprochen werden.

Abstraktes durch Beispiele anschaulich machen

Im Zweifelsfall formulieren Sie besser etwas längere, dafür aber verständlichere Schreiben. Das Maß Ihrer Genauigkeit sollte sich nach der Verständlichkeit richten. Wenn Sie die Genauigkeit zum Grundsatz erheben, setzen Sie sich allerdings dem Vorwurf aus, ein "Umstandskrämer" zu sein.

statt: *„Sie haben hiermit die Gelegenheit, bis zum … die Unterlagen vorzulegen. Sollten die Unterlagen nicht bis zu diesem Datum bei uns vorliegen, so behalten wir uns ordnungsbehördliche Maßnahmen vor.“*
besser: *„Die erforderlichen Unterlagen liegen mir bis heute nicht vor. Daher bitte ich Sie, mir diese spätestens bis zum … nachzureichen.“*
„Wichtiger Hinweis: Sollten Sie die Unterlagen nicht bis zu diesem Datum eingereicht haben, müssen die Bauarbeiten stillgelegt werden. Außerdem kann ein Bußgeldverfahren gegen Sie eingeleitet werden.“

Erläutern Sie schwer verständliche Vorschriften

Wer Fragen richtig beantworten, richtige Anträge stellen und Begründungen verstehen soll, benötigt bestimmte Kenntnisse. Deshalb genügt es oft nicht, dem Kunden, dem Bürger die "abstrakt-allgemeine" Vorschrift wiederzugeben.

Gefährlich ist es dagegen – obwohl oft empfohlen –, die juristische Fachsprache in die Alltagssprache zu "übersetzen" oder umzuschreiben. Hier ist große Vorsicht geboten! Der Sinngehalt eines schwierigen Fachtextes mit seinen feinen Abstufungen und Systembezügen ist so empfindlich, dass er durch jede "Vereinfachung" verändert, ja sogar verfälscht werden kann.

- Wenn Sie aus Gesetzestexten zitieren, sollten Sie dies deutlich sichtbar machen. (z. B. Anführungszeichen, Kursivschrift).Wichtige Gesetzestexte auszugsweise mitliefern und nach Möglichkeiten auf Fundstellen verweisen. So kann der Empfänger schneller nachvollziehen, worauf Sie sich in Ihrer Entscheidung konkret berufen.

Auskunft

Nennen Sie die Personen und Stellen, die Auskunft geben können, konkret mit Namen, Adressen und Telefonnummern. So können Sie Nachfragen vorbeugen, Sie sparen sich selbst und Ihren Kunden unnötige Arbeit, Zeit und Wege.

statt: *„Sehr geehrter Herr nn, gemäß § nn …-Gesetz, benötigen wir noch eine Erlaubnis. Bitte beantragen Sie eine Erlaubnis beim …“*

besser: *„Sehr geehrter Herr nn, wir wollen schnell handeln! Bitte beantragen Sie die Erlaubnis beim …, Abteilung, Herrn XYZ, Str. 25. (§ nn …-Gesetz).*
Weitere Auskünfte erhalten Sie unter der Rufnummer …“

Briefende

Der erste Eindruck ist entscheidend – der letzte Satz bleibt. Vermeiden Sie Floskeln und umständliche Formulierungen wie

z. B. *„Wir würden uns freuen …“*, *„Mit bestem Dank im Voraus verbleibe ich …“*, *„Ich stehe Ihnen gerne (jederzeit) zur Verfügung“*.

- Im Schluss des Briefes sollte so deutlich wie möglich der Wille des Absenders zum Ausdruck kommen. *„Das will ich von Ihnen, lieber Leser!“ – „Damit müssen Sie rechnen!“ – „Das werde ich tun!“*

Beispiele: Schlusssätze mit Aufforderungscharakter:

- Sind Sie mit unserem Vorschlag einverstanden?
- Was halten Sie davon? Bitte schreiben Sie uns.
- Können wir auf dieser Basis ins Geschäft kommen?
- Bitte senden Sie uns die Unterlagen recht bald.
- Wie sieht Ihr Angebot aus…? Setzen Sie sich bitte mit mir in Verbindung (Telefon …).
- Haben Sie noch Fragen (Wünsche): Bitte rufen Sie uns an.
- Sie haben noch Fragen? Zögern Sie bitte nicht uns anzurufen: Telefon …

Beispiele: Schlusssätze mit persönlichem Charakter

- Vielen Dank für Ihre rasche Stellungnahme.
- Ich freue mich auf ein Gespräch mit Ihnen.
- Schon heute freue ich mich auf ein persönliches kennen lernen und wünsche Ihnen bis dahin alles Gute.

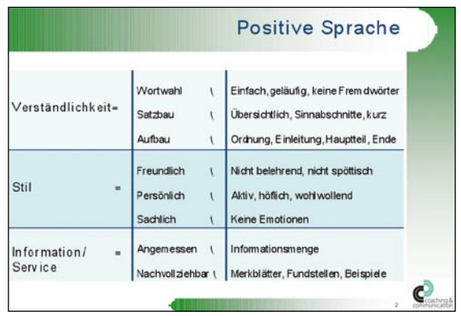
Beispiele: Schlusssätze mit Zusatzinformation

- Wir freuen uns auf eine erneute (weitere) Zusammenarbeit.
- Ich werde Sie nächste Woche, Dienstag, TT.MM.JJJJ, 10:00 Uhr, anrufen.
- Testen Sie unsere Reaktionsschnelligkeit: Wir antworten postwendend!
- Hören wir in der nächsten Woche von Ihnen?
- Einverstanden? Wenn ja, werden wir das Vorgeschlagene am… veranlassen.

Weitere Schlusssätze:

- Wir bitten um Ihre kritische Beurteilung/Antwort.
- Wir freuen uns auf Ihre Meinung/Antwort.
- Bitte denken Sie daran: Wir sind auf Ihre Stellungnahme dringend angewiesen!
- Für Ihre Unterstützung/Ihr Verständnis danken wir Ihnen.
- Ein herzliches DANKESCHÖN für die faire Partnerschaft und Ihr Vertrauen. Wir freuen uns auf neue Aufgaben mit Ihnen und gemeinsame Erfolge.
- Ganz gleich, wie Ihre Antwort ausfällt, ich freue mich auf ein Gespräch mit Ihnen.
- Ich freue mich, auch weiterhin mit Ihnen als Geschäftspartner zu arbeiten.
- Ich bin sicher, dass sich die bisherige äußerst angenehme Zusammenarbeit auch künftig fortsetzen wird.

- Fazit: Der erste und letzte Eindruck!



Positive Sprache

Verständlichkeit =	Wortwahl	\	Einfach, geläufig, keine Fremdwörter
	Satzbau	\	Übersichtlich, Sinnabschnitte, kurz
	Aufbau	\	Ordnung, Einleitung, Hauptteil, Ende
Stil =	Freundlich	\	Nicht belehrend, nicht spöttisch
	Persönlich	\	Aktiv, höflich, wohlwollend
	Sachlich	\	Keine Emotionen
Information/ Service =	Angemessen	\	Informationsmenge
	Nachvollziehbar	\	Merkblätter, Fundstellen, Beispiele

Checkliste:

- Perfekt gestalteter Briefbogen
- Korrekte Anschrift und Anrede
- Eine gute lesbare Schrift (z. B. Arial 11pt/12pt)
- Optische Gliederung und sinnvolle Absätze
- Hervorheben wichtiger Informationen, z. B. **fett**
- Unterschrift mit Vor- und Nachnamen in blauer Schrift (Füllfederhalter)

Berücksichtigen Sie bitte immer, dass ein Text nicht schon durch eine einzige stilistische Änderung deutlich besser wird. Vielmehr entsteht ein guter Text durch das Zusammenwirken der Faktoren **Verständlichkeit, Stil** (Beziehungsförderung), **Information** und **Service**.

EINE SORGFÄLTIGE SPRACHE IST SICHTBARER AUSDRUCK VON KUNDEN UND BÜRGERNÄHE.

Autorin:
Ulrike Pelikan
coaching & communication
Seit 1990 sebstständige Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Idstein im Taunus. Großes Erfahrungsspektrum in den Bereichen Sekretariat/Assistenz, Informationstechnik, Selbst- und Zeitmanagement, Kommunikation.

Tipp:
Seminar 44503 F
Schriftliche Kommunikation und besondere Korrespondenzformen
www.vwa-freiburg.de

Fehler bei der energetischen Sanierung von Fassaden

1 Anlass

Die Energieeinsparverordnung (EnEV) von Oktober 2009 macht wie ihre Vorgängerin von 2007 den Energieausweis zur Pflicht bei Gebäuden im Bestand, wenn ein Gebäude oder eine Wohnung verkauft, verpachtet oder vermietet werden soll. Keine Ausweispflicht besteht für kleine Gebäude (NFL ≤ 50 m²) und Denkmäler.

Modernisierungsempfehlungen sind gemäß EnEV im Energieausweis aufzuführen, sofern sie geeignet, möglich und kostengünstig sind. Dabei handelt es sich jedoch nur um kurz gefasste fachliche Hinweise, die keine Energieberatung ersetzen. Für den Eigentümer eines Wohngebäudes ergibt sich daraus eine Reihe von Fragen, beispielsweise:

- Womit beginnt man eine energetische Sanierung?
- Wer ist der richtige Ansprechpartner?
- Welche Anforderungen sind zu berücksichtigen?
- Welche Maßnahmen sind sinnvoll?
- Kann man Außen- und Innendämmungen kombinieren?
- Gibt es Alternativen zum WDVS?
- Welche Schadensrisiken bestehen?
- Wie lassen sich Fehler vermeiden?

Zur Klärung dieser und weiterer Fragen ist eine umfassende und vor allem vorausschauende Planung erforderlich. Fehler bei der Modernisierung können zu Mietstreitigkeiten, wirtschaftlichen Nachteilen oder unvorhergesehenen Folgekosten führen.

2 Begriffe

Energie ist aus physikalischer Sicht die Fähigkeit eines Körpers, Arbeit zu verrichten. Man unterscheidet in potentielle Energie (Energie der Lage) und in kinetische Energie (Energie der Bewegung). Mit "Energiesparen" ist gemeint, das Maß der Energieumwandlung zu verringern und die Ausnutzung der Energie effizienter zu machen. Mit anderen Worten: Ziel ist ein geringerer Energieverbrauch bei gleichzeitig hoher Wirksamkeit. Umgangssprachlich heißt es dann: "Verringerung der Energieverluste".

Unter einer **Sanierung** versteht man alle Maßnahmen, die vorhandene Defizite beseitigen. Im Bauwesen sind das beispielsweise Baumängel und Bauschäden oder ein Reparaturstau. Die Sanierung kann dabei sowohl Instandhaltungs- als auch Modernisierungsmaßnahmen umfassen.

Die **Instandhaltung** beinhaltet alle Maßnahmen zur Erhaltung des Soll-Zustandes eines Objektes ohne jegliche Werterhöhung. Dazu gehören Wartung, Inspektion und Instandsetzung.

Eine **Modernisierung** führt im Unterschied zur Instandhaltung zu einer Verbesserung der Bausubstanz und meist auch zu einer Werterhöhung. Nach BGB § 559 versteht man unter der Modernisierung bauliche Maßnahmen, die den Gebrauchswert der Mietsache nachhaltig erhöhen, die Wohnverhältnisse dauerhaft verbessern oder nachhaltige Einsparungen von Energie oder Wasser bewirken. Hat der Vermieter solche baulichen Maßnahmen durchgeführt, kann er die jährliche Miete um 11 % der für die Wohnung aufgewendeten Kosten erhöhen.

Eine **energetische Sanierung** bezeichnet die Ertüchtigung eines Bestandsgebäudes mit dem Ziel, den Endenergieverbrauch zu verringern. Damit ist gemeint, den Energieverbrauch zu drosseln, der für Raumheizung, Erwärmung von Warmwasser, Raumkühlung, Beleuchtung etc. anfällt. Das Gebäude wird dabei im Sinne einer Energiebilanz als Ganzes betrachtet. Typische energetische Maßnahmen sind die Verbesserung der Wärmedämmung der Gebäudehülle (z.B. Dach, Wand, Fenster etc.) sowie die Verbesserung der Energieeffizienz haustechnischer Anlagen.

Im Regelfall stellt die energetische Sanierung eine Kombination aus Instandsetzung und Modernisierung dar. Im Streitfalle muss im Hinblick auf BGB § 559 in die werterhaltenden und die wertverbessernden Maßnahmen unterschieden werden. Der Vermieter hat den Nachweis über die erforderlichen Instandsetzungskosten zu liefern, auch wenn diese tatsächlich gar nicht ausgeführt worden sind. Man spricht in diesem Fall von den **fiktiven Instandsetzungskosten**. Typisches Beispiel dafür ist die Sanierung einer alten, unansehnlichen und gerissenen Fassade mit einem Wärmedämm-Verbundsystem (WDVS). Fiktive Instandsetzungskosten sind dabei die Aufwendungen, die man nur für das Wiederherstellen einer funktionstauglichen Fassade hätte aufwenden müssen. Die neue Wärmedämmung entspricht in diesem Fall dem werterhöhenden Modernisierungsanteil.

3 Anforderungen

Die maßgeblichen Anforderungen an energetische Sanierungsmaßnahmen sind in der Energieeinsparverordnung (EnEV) sowie in der Normenreihe DIN 4108 "Wärmeschutz und Energieeinsparung in Gebäuden" geregelt.

3.1 Energieeinsparverordnung (EnEV)

Sanierungsmaßnahmen betreffen üblicherweise Gebäude im Bestand und sind somit begrifflich von den Gewährleistungsmaßnahmen bei Neubauten abgegrenzt. Werden bei bestehenden Gebäuden bauliche Veränderungen vorgenommen, ist § 9 der EnEV 2009 zu berücksichtigen.

EnEV § 6 Dichtheit, Mindestluftwechsel

"*(1) Zu errichtende Gebäude sind so auszuführen, dass die wärmeübertragende Umfassungsfläche einschließlich der Fugen dauerhaft luftundurchlässig entsprechend den anerkannten Regeln der Technik abgedichtet ist ...*"

"*(2) Zu errichtende Gebäude sind so auszuführen, dass der zum Zwecke der Gesundheit und Beheizung erforderliche Mindestluftwechsel sichergestellt ist.*"

Diese Anforderungen gelten für den Neubau. Sie sind aber grundsätzlich auch für alle Baumaßnahmen im Bestand verbindlich und beispielsweise beim Einbau neuer Fenster zu beachten.

EnEV § 7 Mindestwärmeschutz, Wärmebrücken

"*(1) Bei zu errichtenden Gebäuden sind Bauteile, die gegen die Außenluft, das Erdreich oder Gebäudeteile mit wesentlich niedrigeren Innentemperaturen abgrenzen, so auszuführen, dass die Anforderungen des Mindestwärmeschutzes nach den anerkannten Regeln der Technik eingehalten werden.*"

Auch § 7 ist sowohl im Neubau als auch bei Veränderungen im Bestand zu berücksichtigen. Der Mindestwärmeschutz ist in der Normenreihe DIN 4108 "Wärmeschutz und Energieeinsparung in Gebäuden" geregelt (vgl. Abschnitt 3.2).

EnEV § 9 Änderung von Gebäuden

Änderungen bestehender Gebäude sind so auszuführen, dass die geänderten Wohngebäude insgesamt die jeweiligen Höchstwerte des Jahres-Primärenergiebedarfs und des spezifischen, auf die wärmeübertragende Umfassungsfläche bezogenen Transmissionswärmeverlustes um nicht mehr als 40 % überschreiten. Alternativ ist ein Nachweis gemäß Anlage 3 der EnEV möglich, in der die zulässigen Wärmedurchgangskoeffizienten der betroffenen Außenbauteile festgelegt sind. Die Anforderungen gelten für:

- Außenwände
- Fenster, Fenstertüren und Dachflächenfenster
- Außentüren
- Decken, Dächer und Dachschrägen
- Wände und Decken gegen unbeheizte Räume und Erdreich
- Vorhangfassaden.

Keine Anforderungen bestehen dann, wenn die geänderte Bauteilfläche nicht größer ist als 10 % der jeweiligen Gesamtbauteilfläche des Gebäudes (10%-Regel).

Die Anforderungen an den Wärmedurchgangskoeffizienten der Außenbauteile gemäß Anlage 3 der EnEV sind auch zu berücksichtigen bei der Erweiterung und dem Ausbau eines Gebäudes um beheizte oder gekühlte Räume mit mindestens 15 und höchstens 50 m² Nutzfläche. Kommen mehr als 50 m² Nutzfläche hinzu, gelten die Vorschriften für Neubauten.

Die zulässigen U-Werte der Außenbauteile haben sich in der Fassung der EnEV von 2007 gegenüber denjenigen von 2002 nicht geändert. Ab 2009 sind erhöhte Anforderungen zu berücksichtigen. Zum Vergleich sind auch die Anforderungen der 3. Wärmeschutz VO von 1995 aufgeführt (vgl. Tab. 1).

Bauteile	max. Wärmedurchgangskoeffizient U-Wert in W/m²K		
	WVO 1995[1]	EnEV 07[2]	EnEV 09
Außenwände mit Innendämmung	0,50	0,45	0,35[3]
Außenwände (Außendämmung, Bekleidung) (Putzerneuerung bei Ualt > 0,90)	0,40	0,35	0,24
Fenster	1,80	1,70[4]	1,30
Verglasungen	–	1,50[4]	1,10
Außentüren	–	2,90	2,90
Vorhangfassaden	–	1,90[4]	1,40[5]
Steildach, Decken, Dachschrägen	0,30	0,30	0,24
Flachdach	0,30	0,25	0,20
Wände und Decken gegen unbeheizte Räume bzw. Erdreich bei Dämmung auf der Warmseite bei Dämmung auf der Kaltseite	 0,50 –	 0,50 0,40	 0,50 0,30
Decken nach unten an Außenluft	–	–	0,24

1 Wärmeschutz-Verordnung (WVO) von 1995 zum Vergleich
2 gilt für EnEV Ausgabe 2002 und 2007 für Wohngebäude mit mind. 19°C Raumtemperatur
3 bei Fachwerk gelten Ausnahmeregelungen (vgl. Wortlaut der EnEV 09)
4 geringere Anforderungen bei Sonderverglasungen (z.B. Multifunktionsgläser)
5 max U = 1,90 W/m²K, wenn nur die Füllung (z. B. Verglasung) statt des gesamten Bauteils ersetzt wird

Tab. 1: Anforderungen an den Wärmeschutz bestehender Gebäude gemäß EnEV bei erstmaligem Einbau, Ersatz und Erneuerung von Bauteilen

Durchfeuchtungen des WDVS durch fehlerhaft eingebaute Fenstersohlbänke

Verschmutzung bei WDVS, weil Dachüberstand fehlt

Abb. 1: Ein Schrank dicht vor der Außenwand führt im Altbau mit niedrigem Dämmniveau häufig zu Schimmelverfleckungen, weil die Wand nicht ausreichend erwärmt und belüftet ist. Hier helfen nur große Abstände zwischen Wand und Schrank, andere Möbel oder ein verbesserter Wärmeschutz

Abb. 2: Die energetisch sanierte Fassade mit Flachverblendern auf WDVS, neuen Balkonen und Vollverglasung der Loggien

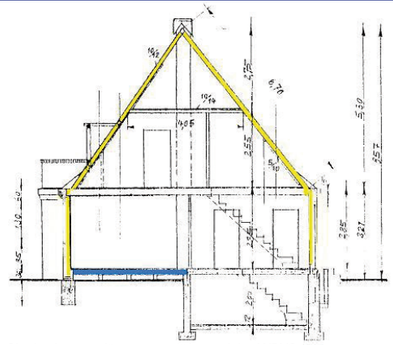


Abb. 3: Nach der Sanierung wurde "Fußkälte" beanstandet. Der Fußboden ist ungedämmt, unterlüftet und das WDVS nicht tief genug heruntergeführt.

Der U-Wert gibt den Wärmedurchgang und somit den Wärmeverlust an. Deshalb: Je kleiner der U-Wert, desto besser der Wärmeschutz. Beim R-Wert gemäß DIN 4108 ist es genau umgekehrt (vgl. dazu Abschnitt 3.2).

3.2 Wärmeschutz und Energieeinsparung nach DIN 4108

Die Mindestanforderungen an den Wärmeschutz sind in Teil 2 der DIN 4108 "Wärmeschutz und Energieeinsparung in Gebäuden" (Ausgabe Juli 2003) festgelegt. Sie gelten für alle Baumaßnahmen, die seit der Herausgabe der Norm sowohl im Neubau als auch im Bestand vorgenommen werden (vgl. Tab. 2).

Bauteile	erf. R-Wert in m²K/W
Außenwände	1,20
Wohnungstrennwände	0,07
Treppenraumwände (Lufttemperatur ≤ 10°C) (Lufttemperatur > 10°C)	 0,25 0,07
Wohnungstrenndecken allgemein in zentralbeheiztem Bürogebäude	 0,35 0,17
Decken unter nicht ausgebauten Dachräumen	0,90
Kellerdecken	0,90
unterer Abschluss zum Erdreich unterer Abschluss zu nicht belüftetem Hohlraum	0,90 0,90
Flachdach	0,30 0,25 0,20
Decken/Dächer, die gegen Außenluft nach unten abgrenzen	1,75
Decken/Dächer, die gegen Außenluft nach oben abgrenzen	1,20

Tab. 2: Anforderungen an den Wärmeschutz gemäß DIN 4108-2

Der Mindestwärmeschutz gemäß DIN 4108 wird mit dem Wärmedurchlasswiderstand (R-Wert) angegeben. Es gilt: Je größer der R-Wert, desto besser ist der Wärmeschutz. Der erforderliche R-Wert einer Außenwand beträgt 1,20 m²K/W. Grenzt diese Wand an Außenluft, entspricht dies einem U-Wert von 0,73 W/m²K, der nicht überschritten werden darf. Die Anforderungen der DIN 4108-2 sind somit deutlich geringer als die der EnEV (vgl. Tab. 1).

Wesentliches Ziel der DIN 4108 ist seit jeher der klimabedingte Feuchteschutz zur Gewährleistung hygienischer Raumverhältnisse. Bei Einhaltung der genormten Anforderungen sind Tauwasser- und Schimmelpilzfreiheit auf Außenbauteilen - auch im Bereich von Wärmebrücken - sichergestellt. Dies setzt allerdings gemäß DIN 4108-2 Abs. 6.1 eine gleichmäßige Beheizung und ausreichende Belüftung der Räume sowie eine weitgehend ungehinderte Luftzirkulation an den Außenwandoberflächen voraus.

Wärmebrücken von Außenbauteilen, deren Einzelkomponenten dem Mindestwärmeschutz entsprechen, bedürfen keines gesonderten Nachweises zur Schimmelpilzfreiheit. Darüber hinaus sind in Beiblatt 2 zu DIN 4108 Konstruktionsbeispiele für Wärmebrücken aufgeführt, die den Mindestanforderungen an den Wärmeschutz entsprechen, sodass für sie keine Schimmelpilzgefahr besteht. Für alle von der Norm abweichenden Konstruktionen muss das so genannte **Schimmelpilzkriterium** erfüllt sein. Für Gebäude aus der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts kann man allgemein sagen, dass der Wärmeschutz umso schlechter ist, je älter die Gebäude sind. Somit besteht die größte Gefahr für Schimmelpilzbildung in den Wohnbauten der 50er und 60er Jahre.

Rein rechnerisch besteht bei jedem Altbau ein erhebliches Schimmelpilzrisiko im Bereich der Wärmebrücken. Daraus lässt sich ableiten:
Je älter das Gebäude und je geringer der bauliche Wärmeschutz,

- umso mehr muss geheizt und gelüftet werden (energetisch ungünstig)
  oder
- umso mehr muss der Wärmeschutz der Außenbauteile verbessert werden (energetisch günstig).

Eine Verbesserung des Wärmeschutzes der Außenwand wirkt sich nicht nur positiv auf die raumseitige Oberflächentemperatur, sondern auch günstig auf die Wohnbehaglichkeit aus.

4 Fallbeispiele

Typische Fehler bei der Sanierung von Fassaden bestehen beispielsweise darin, dass die Vorgaben der EnEV (z.B. 10 %-Regel) nicht berücksichtigt oder die Anforderungen an den Wärmedurchgangskoeffizienten gemäß Anlage 3 der EnEV nicht eingehalten werden. Typisch sind auch Verstöße gegen DIN 4108 in der Form, dass Wärmebrücken nicht oder nur unvollständig erfasst werden und dadurch das Schimmelpilzkriterium nicht eingehalten wird. Letzteres wirkt sich besonders ungünstig bei Streitigkeiten in Mietsachen aus.

Beispiel 1:
Vollverglasung von Loggien
Geeignete, aber nicht immer zulässige Dämmmaßnahme

In einem Wohngebäude der 60er Jahre bildete sich Schimmel auf der Außenwand, die durch einen Schrank fast vollständig verstellt war (Abb. 1). Aufgrund der Beanstandungen der Mieter wegen Feuchtigkeit und Schimmel verpflichtete das Gericht den Eigentümer, für Abhilfe zu sorgen. Mit der Begründung, ein Vermieter könne dem Mieter nicht vorschreiben, wie er seine Wohnung zu möblieren habe, forderte das Gericht, die Bausubstanz zu ertüchtigen, um Schimmelbildung zu vermeiden. Der Eigentümer beschloss daraufhin, das Mehrfamilienhaus mit einem Vollwärmeschutz energetisch zu verbessern. Dabei sollten die Außenwände mit einem WDVS und die Loggien mit einer Vollverglasung versehen werden. Eine Mieterin war mit der Verglasung ihrer Loggia nicht einverstanden, weil sie dadurch die Wohnqualität im Sommer als beeinträchtigt ansah. In dem darauf folgenden Rechtsstreit entschied das Gericht, dass der Mieter gemäß BGB § 554 Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Mietsache nur dann zu dulden hat, wenn dadurch die Wohnqualität nicht beeinträchtigt wird. Eine Loggia dient dem Mieter ebenso wie ein Balkon als Freiluftfläche und Ersatz für eine Terrasse oder einen Garten. Dieser hohe Freizeit- und Erholungswert entfällt durch eine Vollverglasung.

Die geplante Verglasung lehnte das Gericht aus drei weiteren Gründen ab:

1. Der gewünschte Wärmeschutz lässt sich auch durch andere Maßnahmen, z.B. durch Dämmung von außen / innen erreichen.
2. Die alternativen Möglichkeiten zur Verbesserung des Wärmeschutzes sind nicht mit erheblichen und unzumutbaren Mehrkosten verbunden.
3. Eine unbeheizte, aber verglaste Loggia stellt eine typische Tauwasserfalle dar. Die damit verbundene Schimmelpilzgefahr beeinträchtigt nicht nur die Mietsache, sondern stellt auch die erwartete Energieeinsparung in Frage, weil zur Schimmelvermeidung mehr geheizt und gelüftet werden muss.

Nach einer außergerichtlichen Einigung mit den Mietern konnte der Eigentümer letztendlich doch noch die geplante Vollverglasung der Loggien durchführen (Abb. 2).

Beispiel 2:
Fehlerhafte Abwicklung einer Modernisierungsmaßnahme.
Nachweis der fiktiven Instandsetzungskosten fehlte zur Mieterhöhung

Die Mietsache besteht aus einem 1936 erbauten Einfamilienhaus, das man mit einem Wärmedämm-Verbundsystem und 1 cm dicken keramischen Platten bekleidete. Weiterhin wurde das Dach neu gedeckt und gedämmt. Die alte Heizungsanlage (23 kW) ersetzte man durch eine neue Brennwertheizung (8 kW). Wegen der darauf folgenden Mieterhöhung kam es zu einem Rechtsstreit, in dem der Vermieter unterlag, weil er die (fiktiven) Instandsetzungskosten nicht nachgewiesen hatte.

Der **Vermieter** klagte auf Einzahlung der Mieterhöhung von 250,00 €/Monat und begründete dies mit den anteiligen, seiner Meinung nach mietwirksamen aufgewendeten Baukosten von 27.272,00 € für Energiesparmaßnahmen an Dach, Fassade und Heizungsanlage.
Mieterhöhung: 11 % von 27.272,00 € =
2.999,00 €/12 = 250,00 €/Monat
Bruttomiete alt: 510,00 €/Monat
Bruttomiete neu: 760,00 €/Monat

Die **Mieterin** verweigerte die Zahlung mit der Begründung, dass es sich nicht um eine Modernisierung, sondern um eine seit langem sowieso erforderliche Instandsetzungsmaßnahme gehandelt habe, weil das Dach undicht und die Fassade rissig war. Die Mietsache habe sich auch nicht verbessert, weil sich nach Einbau der neuen Heizung der Wohnraum nicht mehr ausreichend beheizen lasse (Abb. 3).

Das **Gericht** forderte eine plausible Darlegung des Energieeinspareffektes (z.B. Angabe der U-Werte) und der fiktiven Instandsetzungskosten mit Zustandsbeschreibung mit der Begründung, die Modernisierung (Energieeinsparung) müsse für den Mieter plausibel sein.
Durch Sachverständigengutachten wurden im Nachhinein alle durchgeführten Baumaßnahmen bewertet. Demnach konnte beispielsweise von den Arbeiten am Dach nur der Einbau der Wärmedämmung für die Modernisierung angerechnet werden, nicht aber die neue Dachdeckung mit neuer Unterspannbahn. Das WDVS mit netto 80,00 €/m² war um einen fiktiven Instandsetzungsanteil von geschätzt 20,00 €/m² zur Beseitigung der Fassadenrisse zu verringern. Nach Prüfung aller Maßnahmen und Kosten, wobei auch Mehrmengen, wie das Dämmen eines unbeheizten Anbaus gestrichen wurden, ergab sich aus den monatlich anrechenbaren Modernisierungskosten eine um 65,00 € geringere Mieterhöhung als zuvor ange-

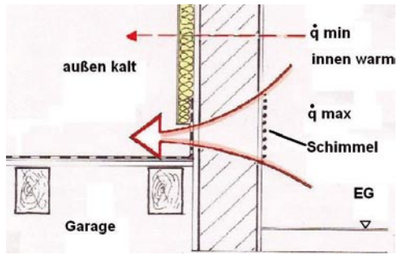


Abb. 5: Wärmebrücke und Feuchteschäden durch fehlende Dämmung im Anschluss der Fassade an das Flachdach

setzt. Die zulässige Mieterhöhung betrug folglich 195,00 €/Monat.

Trotz dieses Teilerfolges des Mieters kam es zu weiterem Streit, weil die energetische Sanierung unvollständig war. Der Mieter beanstandete eine unzureichende Erwärmung des Wohnraumes im Erdgeschoss, Unbehaglichkeit (Fußkälte). Ursächlich dafür waren die verringerte Vorlauftemperatur der Heizungsanlage und der nicht berücksichtigte ungedämmte und unterlüftete Holzfußboden des nicht unterkellerten Wohnraumes (vgl. Abb. 3).

Der "vergessene" Fußboden führte über eine Mietminderung in die nächste Sanierung, die aus dem Erneuern und Dämmen des Fußbodens bestand.

Beispiel 3:
Giebelsanierung eines Mehrfamilienhauses mit WDVS
Fehlende Dämmung der auskragenden Außenecken

Fassaden aus den 1960er und 70er Jahren sind altersbedingt häufig nicht mehr schlagregensicher. Feine Rissbildungen, Frostschäden und ein ohnehin geringer Wärmeschutz machen eine vorgesetzte Fassade zu einer sinnvollen Sanierungsmaßnahme. Im vorliegenden Fall hatte man allerdings nur die Giebelwand mit einem WDVS versehen, sodass sich die Wärmebrückenwirkung in den Außenecken zwar etwas verbesserte, die Anforderungen gemäß DIN 4108 aber nicht eingehalten wurden. Im Sinne des Mietrechts muss die Mietsache mangelfrei und unbedenklich sein. Ein Altbau, in dem damit gerechnet werden muss, dass es auch bei ausreichendem Heizen und Lüften in den Ecken zu Schimmelpilz kommt, ist nicht mangelfrei. Es traten auch erneut Schimmelverfleckungen in den Außenecken auf. Die energetische Sanierung war unvollständig (Abb. 4).

Die traufseitigen Fassaden sollten aus Kostengründen nicht mit einem WDVS versehen werden. Folglich entschied man sich, zur vollständigen Sanierung der Giebelräume zusätzlich eine Innendämmung aufzubringen. Dabei waren die weiteren Wärmebrücken wie Fensterleibungen und oberste Geschossdecken zu berücksichtigen, um neue Schwachstellen zu vermeiden.

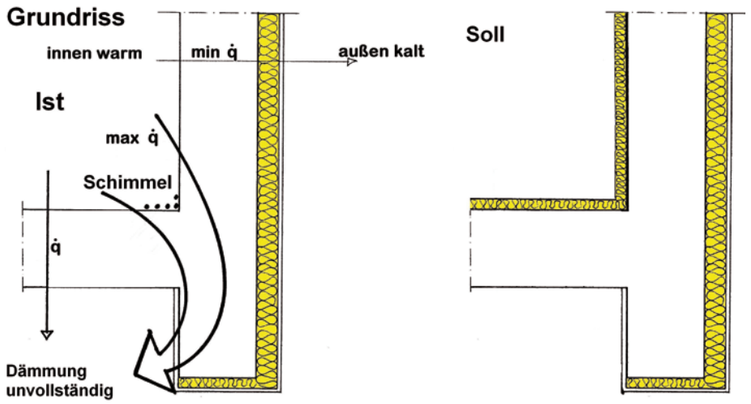


Abb. 4: Die Dämmung ausschließlich der Giebelseite garantiert keine Schimmelpilzfreiheit im Sinne der DIN 4108 in den auskragenden Gebäudeecken, sodass eine zusätzliche Innendämmung erforderlich war

Beispiel 4:
Unvollständige Dämmung im Bereich von Anbauten
Folgeschäden durch Wärmebrücken

Ein Wohngebäude bekleidete man allseitig mit einem WDVS, das im Bereich des Garagenanbaus etwa 10 bis 15 cm oberhalb der Flachdachabdichtung endete. Innerhalb der angrenzenden Wohnung gab es bereits vor der energetischen Sanierung Probleme mit Feuchteschäden. Nach dem Einbau der Dämmung von außen und der Instandsetzung von innen traten erneut Schimmelverfleckungen auf, die durch zu hohe relative Luftfeuchte und die linienförmige Wärmebrücke längs der Dachabdichtung bedingt waren (Abb. 5).

Hier liegt ein häufig anzutreffendes Problem vor, das entsteht, wenn eine zu dämmende Fassade an Anbauten (z.B. Garagen, Nachbargebäude etc.) angrenzt. In einem solchen Fall stellt sich die Frage, wo und wie der Dämmstoff enden soll. Grundsätzlich gilt, dass die Wärmedämmung lückenlos aufzubringen ist, so dass keine neuen Wärmebrücken entstehen. Dabei können Kombinationen von Innen- und Außendämmung sinnvoll sein. Als Notlösung ist gelegentlich auch eine raumseitige Oberflächenerwärmung durch zusätzliche Beheizung denkbar.

Beispiel 5:
Wohnungseigentumsanlage mit Feuchteschäden
Unvollständige Dämmung und versäumte Trocknung

In einer Wohnungseigentumsanlage beanstandeten die Bewohner der Giebelwohnung im 2. Obergeschoss seit Jahren feuchte Wände und Schimmelflecken im Schlafzimmer. Die Eigentümer verlangten von der Gemeinschaft eine Instandsetzung

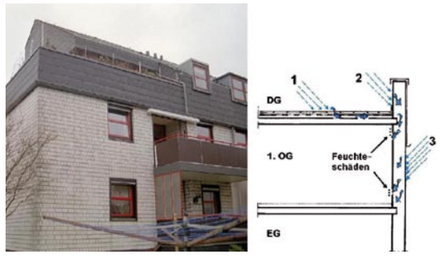


Abb. 6: Mangelpunkte und Schwachstellen:
1. Abdichtung der Terrasse im Dachgeschoss
2. Wassereindringen durch die Terrassenbrüstung
3. Wassereindringen durch das Giebelmauerwerk

Abb. 7: Ansicht des Gebäudes nach der "Sanierung" mit Teildämmung an der Aussenecke

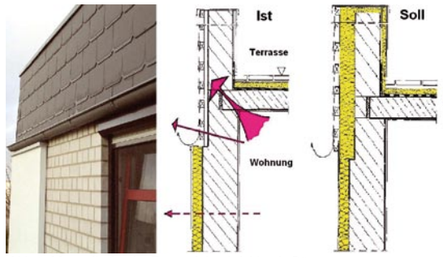


Abb. 8: Mangelhafter Ist-Zustand durch fehlende Dämmung der bekleideten Außenwand und der Terrassenbrüstung

und Modernisierung der Fassade. Das 1974 gebaute Gebäude ist zweigeschossig und hat ein Staffelgeschoss, sodass sich oberhalb des Schlafzimmers eine Terrasse befindet. Die Außenwände sind einschalig und bestehen überwiegend aus 36 cm dickem Kalksandsteinmauerwerk. Oberhalb der Fensterstürze im 2. Obergeschoss waren die Außenwände verkleidet und nur 24 cm dick.

Zunächst baute man größere Heizkörper ein, doch die Beanstandungen blieben. Feuchtemessungen ergaben durchnässte Außenwände. Empfohlen wurde, alle Mangelpunkte und Schwachstellen der Fassade zu sanieren und dabei die EnEV zu berücksichtigen (Abb. 6). Anstatt die energetische Sanierung sorgfältig zu planen unter Berücksichtigung aller energetischen, bauphysikalischen und konstruktiven Gesichtspunkte, entschied man sich für eine einfache, schnelle und preiswerte Baustellenlösung: Dort, wo die Innenwände feucht waren, brachte man von außen ein WDVS auf (Abb. 7).

Nun waren die Giebelwand und die Eckbereiche in einer Teilfläche gedämmt. Innerhalb der Wohnung änderte sich dadurch nur wenig. Die Eigentümer klagten weiter über Feuchteschäden im Schlafzimmer und ergänzende Untersuchungen zeigten, dass die Wände nach wie vor durchnässt waren. Man hatte weder getrocknet noch die Abdichtung der Terrasse überprüft. Außerdem hatte man bei der Sanierung die Terrassenbrüstung weder innen- noch außenseitig gedämmt, sodass zusätzlich gravierende Wärmebrücken vorlagen (Abb. 8).

Die Dachterrasse musste saniert werden. Das Mauerwerk war zu trocknen und schließlich hat man auch die Wärmedämmung auf der gesamten Fassade und nicht nur auf Teilbereichen aufgebracht.

5 Zusammenfassung

Typische Problempunkte bei der energetischen Sanierung von Fassaden sind:

- Außenecken und Querschnittsveränderungen
- Wanddurchfeuchtungen und Restfeuchte
- Gebäudesockel und Dachrand
- Fensterleibungen und Sohlbänke
- Vorbauten (Erker), Fassadenverzierungen, Verkleidungen
- Balkone, Loggien, Terrassen
- Hauseingänge, Vordächer
- Nebengebäude, Anbauten, Durchfahrten etc.

Fehler bei der energetischen Sanierung von Fassaden lassen sich vermeiden, wenn von vornherein eine sorgfältige und umfassende Bestandsaufnahme durchgeführt wird. Dabei sind alle Problemstellen zu erfassen, um eine ganzheitliche Lösung erarbeiten zu können. Lokal begrenzte Dämmungen sind auf den ersten Blick kostengünstig, aber auch nur lokal begrenzt wirksam. Besondere Sorgfalt gilt bei Mietsachen: Tritt im Bereich von Wärmebrücken (z.B. Außenecke, Fensterleibung) Schimmelbefall auf, besteht der Verdacht auf bauliche Mängel infolge der Altbausubstanz. Aufgrund des niedrigen Dämmniveaus ist die Mietsache unter Umständen nicht mehr unbedenklich bewohnbar. Solche baulichen Mängel müssen fachgerecht beseitigt werden.

Grundsätzlich gilt für jede energetische Maßnahme im Baubestand, dass sich eine Verbesserung des Wärmeschutzes positiv auswirkt, allerdings steckt der Teufel im Detail. Im Regelfall wird die Wärmedämmung von außen aufgebracht, was bauphysikalisch der günstigste Fall ist. Eine Wärmedämmung von innen (Innendämmung) funktioniert auch, aber man muss mit ihr sensibler umgehen. Sie wird im Regelfall deutlich dünner sein als die Außendämmung und die Wasserdampfdiffusion muss berücksichtigt werden.

Fazit: Dämmen hilft, den Altbau zu verbessern, aber dabei müssen die baukonstruktiven und bauphysikalischen Zusammenhänge beachtet werden. Ansonsten kann die energetische Sanierung zu ungewollten Problemen und Schäden führen.

Autor:
Dipl.-Ing. Ralf Schumacher
von der IHK zu Lübeck ö.b.u.v. Sachverständiger für Schäden an Gebäuden sowie Wärme-, Feuchte-, Schallschutz.
Studium des Bauingenieurwesens an der Universität Essen Fachrichtung Konstruktiver Ingenieurbau und Bauphysik. Diplom 1984.
Von 1985 bis 1993 Mitarbeiter in einem Architektur- und Sachverständigenbüro. Seit 1993 als ö.b.u.v. Sachverständiger für Bauschäden tätig. Fachbuchautor und zahlreiche Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sowie bundesweite Tätigkeit als Referent über Bautechnik, Baukonstruktion und Bauschäden. Seit 1998 Dozent bei der DIA in Freiburg und Hamburg.

Absolventenportrait

Martin Lemke:
Geschäftsführer der PATRIZIA Investmentmanagement GmbH in Augsburg

INPUT:
Herr Lemke, Sie sind Geschäftsführer der PATRIZIA Investmentmanagement GmbH in Augsburg. Welche Dienstleistung bietet ihr Unternehmen an?

Martin Lemke:
Wenn es um Immobilien geht, ist die PATRIZIA der Ansprechpartner. Unser Geschäft umfasst den Ankauf, die Wert- und Ertragsoptimierung und die anschließende Veräußerung von Wohn- und Gewerbeimmobilien. Das gesamte Leistungsspektrum der PATRIZIA steht für eigene Projekte sowie für Dritte als Dienstleistung zur Verfügung: Wir analysieren das Portfolio größerer Immobilienbestände, Bestandsgesellschaften oder Beteiligungen, führen den Ankauf für eigene Fondsprodukte durch und beraten externe Mandanten beim Erwerb von Immobilienbeständen. Wir modernisieren und sanieren Wohnimmobilien, optimieren ihre bautechnische Substanz, bauen Leerstände ab – und schöpfen alle Wertsteigerungspotenziale aus.

Von Anfang an konzentrierten wir uns ausschließlich auf den Immobilienmarkt und festigten unsere Kernkompetenz bald in allen Marktsegmenten. Mit unseren Standorten und 430 Mitarbeitern sind wir europaweit aufgestellt. Dabei decken wir als bankenunabhängiges Investmenthaus und vollstufiger Dienstleister das gesamte Leistungsspektrum rund um die Immobilie ab – in allen Nutzungsarten über den kompletten Lebenszyklus, in Deutschland wie in Europa. Dabei zeichnet uns ein ganzheitlicher Anspruch aus, der die Belange des Käufers und Investors berücksichtigt, ohne die Bedürfnisse des Menschen als Immobiliennutzer aus dem Auge zu verlieren.

INPUT:
Sie haben sich seinerzeit für einen Studiengang der DIA Freiburg entschieden. Welchen Studiengang haben Sie ausgewählt und welche/s Ziel/e hatten Sie mit dem Abschluss im Blick?

Martin Lemke:
Damals hieß der Studiengang noch „Fachwirt in der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft“ und wurde ergänzt durch den Immobilienwirt (VWA). Mir ging es darum, mein Spektrum der Kenntnisse deutlich zu erweitern und um interessante bis dahin von mir nicht nachhaltig benötigte Aspekte zu ergänzen.

INPUT:
Wie stark hat der Studiengang Ihren Werdegang beeinflusst?

Martin Lemke:
Natürlich hat mich der Studiengang beeinflusst und sicherlich haben mir die bei der DIA erworbenen Kenntnisse auf meinem Weg sehr geholfen. Die Ausbildung in Freiburg hat neben einem sehr interessanten Netzwerk auch die praxisnahe Anwendung vieler theoretischer Kenntnisse ermöglicht. Das ging los bei der Marketingvorlesung, die sehr gut damals veranschaulicht hat, wie wirksam unkonventionelle Maßnahmen sein können bis hin zur legendären Vorlesung von Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Hermann Francke, der mir die Diskussion mit den Volkswirten sehr erleichtert hat. Im Grunde kann ich sagen hat der Studiengang meinen Werdegang sehr unterstützt und beschleunigt.

INPUT:
Waren die Inhalte des Studienganges praxisnah und in der täglichen Arbeit umsetzbar?

Martin Lemke:
Nun, den „Kippes“-Test habe ich gleich durchgeführt, ich darf sagen, dass seine Anregungen bei einem Vermietungsprojekt sehr gut funktioniert haben. Auch die sonstigen Vorlesungen waren sehr stark an der täglichen Arbeit orientiert, auch wenn ich zugeben muss, dass Prof. Dr. Dr. h. c. Henner Schierenbeck am Anfang der Vorlesung bei den Grundlagen der BWL schnell dafür gesorgt hat, mir vor Augen zu führen, dass ich im Grundstudium wohl besser hätte aufpassen sollen.

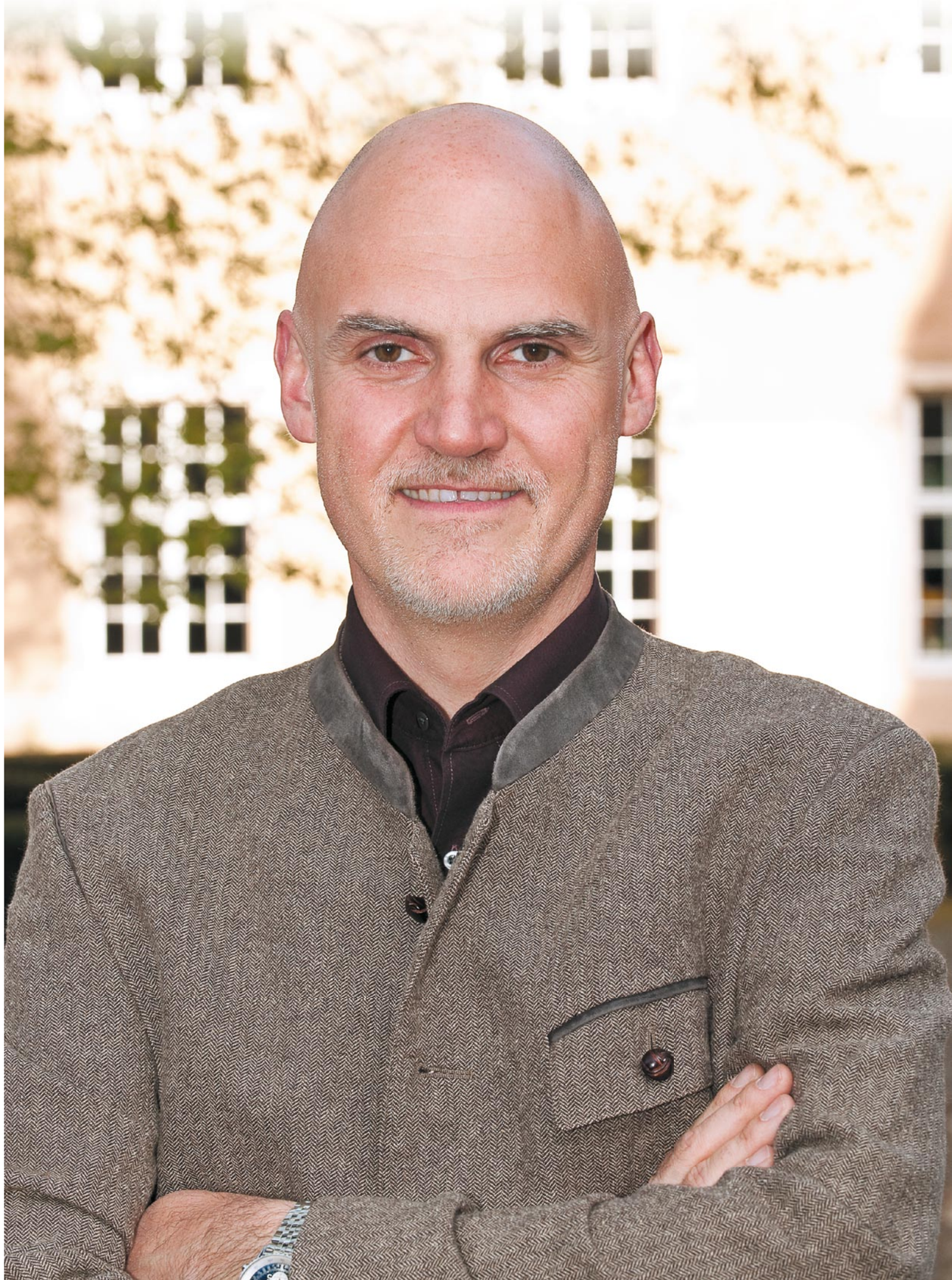
INPUT:
Wie stufen Sie die Deutsche Immobilien Akademie als Fortbildungszentrum ein? Waren Sie mit dem Aufbau, der Struktur und dem Ablauf des Studienganges einverstanden?

Martin Lemke:
Ich finde die Kombination aus Theorie und sehr praxisnaher Vorlesung sehr interessant und kann an der Stelle nur anmerken, dass eben auch der Einfluss der universitären Umgebung die DIA sehr attraktiv macht. Für mich persönlich war dies damals auch ein wesentlicher Grund, mich für den Studiengang zu entscheiden. Die Struktur und die Vorlesungen haben gut harmoniert und aufeinander aufgebaut. Letztendlich kann ich sagen – es war eine runde Sache.

INPUT:
Können Sie die DIA als Weiterbildungszentrum Ihren Branchenkollegen empfehlen?

Martin Lemke:
Absolut, sowohl inhaltlich als auch aufgrund des Preis-Leistungsverhältnisses welches nach wie vor hervorragend ist.

www.vwa-freiburg.de



Deutsche Post
Entgelt bezahlt
79108 Freiburg

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