



KONSTANTIN  
WETTIG

MIT CARSTEN BUKOWSKI

# CHRONOS & KAIROS

Die Götter der Zeit und ihre Rolle auf dem Weg  
zum Erfolg in der Immobilienwirtschaft

KONSTANTIN WETTIG  
*mit Carsten Bukowski*

**CHRONOS & KAIROS**



KONSTANTIN WETTIG

*mit Carsten Bukowski*

## **CHRONOS & KAIROS**

Die Götter der Zeit und ihre Rolle auf dem Weg  
zum Erfolg in der Immobilienwirtschaft

## **IMPRESSUM**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [dnb.dnb.de](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne schriftliche Zustimmung des Rechteinhabers ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und Mikroverfilmungen, aber auch für die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Konstantin Wettig (Autor)

Covergestaltung/Buchlayout: [www.carstenbukowski.de](http://www.carstenbukowski.de)

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 9783744887007

## INHALT

Vorwort	<i>von Edgar K. Geffroy</i> .....	7
Einleitung	<b>Moderne Zeiten</b> .....	9
Kapitel 1	<b>Timing. Carpe momentum.</b> .....	17
Kapitel 2	<b>„Lage, Lage, Lage“ oder: vom Ideal zum Irrtum</b> .....	47
Kapitel 3	<b>Die Zeit ist reif – doch wer erntet?</b> .....	59
Kapitel 4	<b>Zur rechten Zeit am rechten Ort</b> .....	79
Kapitel 5	<b>Kontinuität und Wandel</b> .....	99
Kapitel 6	<b>Zeit ist Geld heißt: Zeit zu handeln</b> .....	119
Kapitel 7	<b>Geduld, Spontaneität, Stillstand</b> .....	135
Kapitel 8	<b>Zeit – die Fast Lane für Erfolg</b> .....	159



## VORWORT

*von Edgar K. Geffroy*

**I**mmobilien. Die meisten von uns denken bei diesem Wort an Baugrundstücke, Wohnungen und Häuser, kurz: an die eigenen vier Wände, die nicht nur das Grundbedürfnis nach Lebens- und Rückzugsraum befriedigen, sondern längst auch zu Lifestyle- und Statussymbolen geworden sind. Kein Wunder, dass das Internet unzählige Portale bereitstellt, die die Objekte der Begierde in jeder Qualitäts- und Preiskategorie vermarkten. Hier wird einfach jeder fündig.

Manche suchen und denken allerdings in anderen Kategorien: Investoren zum Beispiel. Oder Stadtplaner. Sie suchen Objekte mit hohem Entwicklungspotenzial. Hier sind Experten wie Konstantin Wettig gefragt, seines Zeichens Immobilienscout auf dem wohl härtesten Immobilienmarkt Deutschlands: München. Sein dort in rund 25 Jahren gesammeltes Know-how und sein weites und hoch professionelles Netzwerk erzeugen Informationsvorsprünge, die auch Immobilien zutage fördern, die zum Zeitpunkt des Bedarfs dem Markt gar nicht zur Verfügung stehen, aber ideal ins jeweilige Kundenkonzept passen. Diese besonderen Schätze zu finden und zu heben erfordert Fingerspitzengefühl in Verhandlungsgesprächen, aber auch profunde Kenntnisse über Ansprüche und Märkte.

Märkte verändern sich. Und mit ihnen nehmen auch die dort herrschenden Businessmodelle, die jedem Geschäft und jeder Transaktion zugrunde liegen, neue Formen an. Der Auslöser für all das ist schnell identifiziert: Die Digitalisierung beschleunigt Prozesse, und wir sind gezwungen, unsere Denkprozesse diesem Wandel anzupassen, denn er macht neue Formen des Wohnens, des Lebens und des Arbeitens zwingend erforderlich.

Wenn wir Begriffe wie „Beschleunigung“ und „Prozesse“ näher betrachten, kommt sehr schnell der Schlüsselfaktor Zeit ins Spiel – ein Faktor, dem auch wir Menschen uns unterwerfen müssen. Zeit selbst verändert sich zwar nicht, doch sie verändert uns, und wir sind gut beraten, auf solche Veränderungen angemessen zu reagieren. Aussitzen war noch nie die erste Wahl, wenn es um Lösungsfindung ging. Es sind die Macher, die Veränderungen mitgehen, analysieren und irgendwann sogar steuern.

Was Zeit und Wandel mit dem Immobiliengeschäft zu tun haben? Konstantin Wettig erklärt das und vieles mehr in diesem Buch – und teilt mit uns sein Expertenwissen, seine Denkstrukturen und seine Leidenschaft für die Immobilienwelt. Das Timing, mit der Lektüre zu beginnen, könnte also nicht besser sein.



*Ihr Edgar K. Geffroy*  
*Unternehmensberater und mehrfacher*  
*Wirtschaftsbestsellerautor*



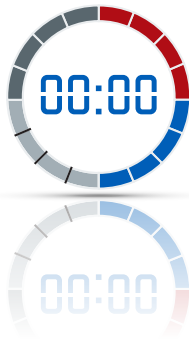
# MODERNE ZEITEN

”

*In any given moment we have two options: to step forward into growth or to step back into safety.*

**ABRAHAM A. MASLOW**





**G**ründer legen Grundsteine. Grund genug für einen Immobilienspezialisten, sich zu fragen, was ein erfolgreiches Immobilienprojekt sonst noch mit einem Start-up gemeinsam hat. Nimmt man nämlich zusätzlich die Lupe eines Wirtschaftsexperten zur Hand, offenbart sich, dass der Vergleich der so unterschiedlichen Geschäftsmodelle gar nicht so abwegig ist, denn viele bauen ihre Erfolgsabsichten auf dieselben Fundamente:

- 1 eine außergewöhnliche Idee, mit der alles beginnt;
- 2 eine Finanzierung, die auch nicht vorhersehbare Ereignisse und Hindernisse absichert;

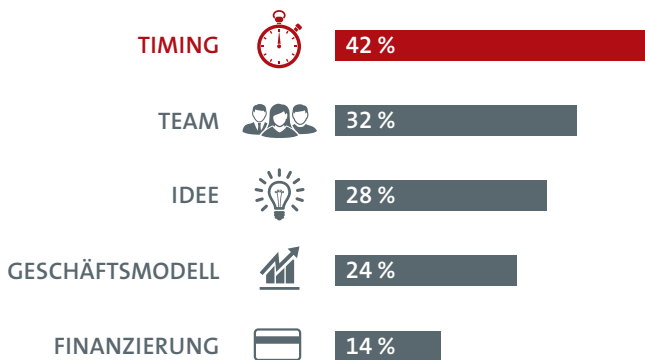
- 3 ein Plan, der die einzelnen Schritte des Aufbaus zeitlich koordiniert;
- 4 ein schlagkräftiges Team, das diesen Plan skizziert und umsetzt;
- 5 das richtige Timing: Braucht der Markt das, was wir entwickeln, auch dann noch, wenn die Marktreife eintritt?

Vom großen Erfolg träumen viele Unternehmensgründer. Doch was bringt die beste Idee, wenn die Zeit (sprich: der Markt) noch nicht reif dafür ist? Oder wenn irgendwann der Zeitpunkt gekommen ist, an dem die Investoren nicht mehr an den Gründer und seine Idee glauben? Dann ist der Prozess des Scheiterns vorprogrammiert. Fast 90 % aller neu gegründeten Unternehmen teilen dieses Schicksal innerhalb der ersten drei Jahre. Selbst im Startup-Mekka Silicon Valley, wo die Möglichkeiten genauso unbegrenzt sind wie die Zahl und die Qualität der Ideen, gilt diese ernüchternde Quote. Die Leidtragenden dort sind dann nicht nur die desillusionierten Unternehmensgründer und deren Mitarbeiter, sondern auch das Heer der Risikokapitalgeber: Wenn neun von zehn ihrer Schützlinge den Markt verlassen, wird auch ohne Taschenrechner schnell klar, dass die Nummer 10 im Alleingang nicht nur die gesammelten Verluste aus drei Jahren wettmachen, sondern langfristig auch den von allen erhofften Gewinn einfahren muss. Damit dieses System, dieses riskante Geschäftsmodell, auch weiterhin funktioniert, müssen auch in Zukunft zwangsläufig neue Giganten der Größenordnung Uber, Airbnb, Dropbox, Snapchat oder WhatsApp aus der Asche aufsteigen. Kann Wachstum tatsächlich unendlich sein? Können Ideen wirklich auf Knopfdruck entstehen, wie es beim Brainstorming in Unter-

nehmen immer wieder gefordert wird? Als sicher gilt, dass sich Erfolg heute nur dort einstellen kann, wo Nischenfindung, Zielstrebigkeit und Performance optimal ineinandergreifen.

Doch was genau macht eigentlich den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg eines Start-ups? Bill Gross, Gründer des Start-up-Studios *Idealab* im kalifornischen Pasadena, ist dieser Frage vor rund drei Jahren nachgegangen. Seit Gründung im Jahr 1996 hat der Inkubator rund 150 Start-ups zur Marktreife geführt, doch am Ende standen den Erfolgen deutlich mehr Fehlschläge gegenüber, was Bill Gross dazu bewog, der Ursache dieses Phänomens auf den Grund zu gehen. Aus der vorstehenden Fünf-Punkte-Liste ersetzte er kurzerhand „Plan“ durch „Geschäftsmodell“ und bewertete anhand dieser Vorgaben in mühevoller Kleinarbeit 100 eigene und 100 fremde Start-ups. Das Ergebnis überraschte selbst ihn: Es war mit einem Wert von 42 % das Timing, das den Unterschied ausmachte. Das Team punktete in 32 % aller Fälle, und der von Bill Gross zuvor favorisierte Faktor „Idee“ landete mit überschaubaren 28 % lediglich auf dem dritten Rang.

Das Ergebnis der Analyse von 200 Start-ups im Überblick:



Um den Kreis zu schließen, stellt sich nun die Schlüsselfrage: Ist Timing auch auf dem Immobiliensektor ein so wesentlicher Erfolgsfaktor? Nein, selbstverständlich nicht, werden viele Immobilienexperten behaupten, denn in beiden Listen fehlt schließlich die elementare Erfolgsvoraussetzung für ein Immobiliengeschäft: die Lage. Und dreimal lautstark skandiert scheint der Klassiker jedes andere Argument sowieso im Keim zu ersticken. Der Tenor vieler Immobilienhändler ist dabei immer derselbe: Alles außer Lage ist veränderbar und ersetzbar, denn irgendwann, wenn alle Probleme der Projektfindungs- und -erstellungsphase vergessen sind, zählt nur diese eine, unumstößliche Wahrheit. Im Terrain der Immobilien ist das Argument „Lage“ somit der unangefochtene Platzhirsch. Es klingt logisch, denn die Lage beeinflusst auf der einen Seite zwar sowohl Bau- als auch Nebenkosten, auf der anderen Seite aber auch den Nutzwert. Dass die uralte Binsenweisheit „Lage ist alles“ am Ende überwiegend den Blickwinkel des Immobilieneigentümers bzw. des Nutzers berücksichtigt – und hier längst nicht das gesamte Spektrum –, wird bei dieser Wertung leider allzu gern verschwiegen.

In der Businesswelt – und die Immobilienwelt mit ihren zahlreichen und weitverzweigten Berufsfeldern ist ein bedeutender Teil von ihr – geht es um wirtschaftlichen Erfolg, und Erfolg hat bekanntlich viele Väter. Gelegentlich wird man vom Erfolg geradezu überrascht, weil man ihn zwar immer herbeigesehnt, aber nicht so schnell mit ihm gerechnet hat. Am Ende weiß man gar nicht mehr, welcher der Väter den größten Beitrag geleistet hat. Aber auch hier bringt ein „Vaterschaftstest“ Gewissheit, und deshalb behaupte ich an dieser Stelle: Das Timing ist der primäre Erfolgsfaktor im Immobiliensektor. Das Gewicht des Faktors Lage ist folglich allenfalls sekundär, selbst wenn er häufig kaufentscheidend sein mag. Eine der wichtigsten Erkenntnisse: Erfolg

und Lage bedingen einander nicht mehr – allenfalls in 1A-Lagen sind Zusammenhänge erkennbar. Vielmehr ist aus meiner Sicht die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Lage und Erfolg nur generiert worden, um am Point of Sale mit einem Argument glänzen zu können, das doch eigentlich gar keins ist.

Wenn es darum geht, Erfolg zu definieren oder gar zu generieren, basieren unsere größten Irrtümer auf der falschen Einschätzung der verschiedenen Facetten des Zeitbegriffs und gleichzeitig auf der eklatanten Missachtung der Gesetze der Logik. Mit Blick auf die unendlich vielen Definitionen und Formen des Aspekts Zeit werde ich in den folgenden acht Kapiteln Argumente für diese auf den ersten Blick gewagte Behauptung sammeln, um sie auszubreiten, zu ordnen und mit Logik und Antworten zu füllen.

Zeit ist einer der wichtigsten Begriffe unseres Lebens, denn Zeit ist schließlich allgegenwärtig. Und sie ist – das liegt in der Natur der Sache – nicht zu verbiegen, denn sie verläuft geradlinig und immer gleich: Jede Sekunde gleicht allen vorhergehenden und allen nachfolgenden; die Erde dreht sich mit stoischer Konstanz durch Raum und Zeit; Gezeiten und Jahreszeiten folgen den Gesetzen, die die Natur beschlossen und verabschiedet hat. Gesetze, gegen die wir uns – entgegen unserer Natur – nicht auflehnen können.

Der große Denker Sir Isaac Newton hat sich 30 Jahre lang mit dem Thema Zeit beschäftigt und am Ende seiner Forschungen die These „Zeit ist absolut“ mit scheinbar unumstößlichen Argumenten manifestiert. Dieser physikalische Grundsatz sollte in der Wissenschaft rund 200 Jahre lang Bestand haben – bis zu dem Tag, an dem Albert Einstein die Relativität der Zeit beweisen konnte.

Sie sehen: Auch die größten Denker können irren. Im Gegensatz zu Newton bleibt uns allerdings noch die Zeit, unsere Irrtümer zu korrigieren und aus unseren Fehlern und unserem Irrglauben zu lernen.

Wir können die Zeiger einer Uhr drehen und wenden, wie wir möchten: Das Immobiliengeschäft war, ist und bleibt in erster Linie ein People's Business, und gerade Zeit ist heute mehr denn je ein Luxus, den sich nur die wenigsten – Käufer wie Verkäufer – wirklich leisten können. Und Hand aufs Herz: Zögern und andere Formen der Zeitverschwendung können sich noch viel weniger von uns leisten. In einer Zeit, in der Beschleunigung und Komplexität zunehmen, wo der Tritt aufs Gaspedal in seiner Wirkung nur eine Richtung kennt, wird es höchste Zeit, die Übersicht zu behalten, will man nicht schon in der Startphase am Tempo der Welt scheitern.

Die Zeit drängt, obwohl wir alle keine Zeit haben. Nehmen wir uns deshalb die Zeit, über ihre Facetten und deren Auswirkungen nachzudenken, um abschließend beurteilen zu können, welchen Einfluss die Zeit und insbesondere das Timing auf die Immobilienwelt haben. Und warum Lage zwar ohne Zweifel wichtig, gleichzeitig aber auch oft ein Irrtum sein kann.



## KAPITEL 1

# TIMING. CARPE MOMENTUM.

”

*Some people dream of success,  
while other people get up every  
morning and make it happen.*

**WAYNE HUIZENGA**





In der griechischen Mythologie hat jeder und alles einen zuständigen Gott. Die Zeit hat sogar zwei: Weit über die Grenzen Griechenlands hinaus bekannt ist Chronos, der für den Ablauf der Zeit und die Lebenszeit verantwortlich zeichnet. Er lebt noch heute im *Chronometer*, in der *Chronologie der Ereignisse* und – als Bad Boy – in *chronischen Krankheiten* weiter. Kairos, der Gott des günstigen Zeitpunkts einer Entscheidung, ist hingegen eher unbekannt. Dargestellt wird der jüngste Sohn des Zeus mit einer einzigen Haarlocke an der Stirn, dem Symbol für die gute Gelegenheit, die ergriffen werden soll, sobald man ihm begegnet. Ist der günstige Zeitpunkt verstrichen, lässt sich Kairos am kahlen Hinterkopf nicht mehr festhalten: Die Chance ist vertan. Doch ein Gott wäre kein guter Gott, wenn er den Menschen nicht die Hand reichen würde: In der linken hält Kairos deshalb eine Waage, um

für uns die Zeit zu messen, die Wertigkeit des Moments; in der rechten trägt er eine Klinge, um die hinderlichen Bindungen zur Vergangenheit zu kappen und uns damit den Weg in eine bessere Zukunft frei zu machen, hinein in eine neue Dimension des Jetzt, in eine Zeit mit einer höheren Wertigkeit. Chancen bietet Kairos wahrlich allen, aber nur die Aufmerksamen sind in der Lage, die Vorzeichen wahrzunehmen, um diese Chancen dann auch tatsächlich als solche zu erkennen. Nur die Wachsamten bemerken, wann die Zeit für Veränderung reif ist. Kairos symbolisiert also die Qualität der Zeit, die Relevanz eines jeden einzelnen Augenblicks, während Chronos der Quantität der Zeit ein Gesicht gibt.

Wenn wir an Chancen denken, denken wir gleichzeitig auch an die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich uns überhaupt bieten. Denn nur wer die Chance auf Erfolg geboten bekommt, kann am Ende auch tatsächlich Erfolg verbuchen. Wir leben in dem Glauben, dass wir alle Chancen unter Berücksichtigung ihrer Wahrscheinlichkeiten mathematisch berechnen können, doch wir handeln nicht danach. Am Ende macht diese Inkonsequenz („Nach neunmal Rot muss doch jetzt endlich Schwarz folgen!“) nur die Spielcasinos reich. Kein Wunder, dass wir verwirrt sind, denn nicht nur im Englischen und Französischen ist mit dem Begriff „chance“ in erster Linie das deutsche „Glück“ gemeint. Der Begriff „Gelegenheit“ wird damit nur am Rande erfasst.

Wahres Glück ist seltener als Gold und immer auch eine Frage der Perspektive, die oftmals einen völlig falschen Blickwinkel bietet und das Ergebnis in logischer Konsequenz nicht nur optisch verzerrt. Wir reden zum Beispiel vom Glück der späten Geburt oder vom Glück, eher auf der Sonnenseite des Lebens oder auf der Nordhälfte von Mutter Erde geboren zu sein. Dass wir unsere Geburt nicht einem glücklichen Zufall, sondern dem Liebesglück

und der daraus resultierenden Zeugungsbereitschaft unserer Eltern verdanken, wird bei aller Liebe zur Dramaturgie nur allzu gern übersehen.

### **Erfolg. Aus der Not geboren – mit Weitsicht realisiert.**

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Entstehungsgeschichte der Allianz Arena, direkt an der A 9 in der Fröttmaninger Heide gelegen, deren Baukosten sich auf rund 346 Millionen Euro summierten.

Der Anfang im Jahr 2000 war alles andere als rosig: Weil Günter Behnisch, der Architekt des Olympiageländes, sein Veto einlegte, konnte der mit Blick auf die Fußball-WM 2006 anvisierte Umbau des Olympiastadions zu einem WM-tauglichen Fußballstadion nicht umgesetzt werden. Zumindest nicht nach den Vorgaben der beteiligten Fußballvereine, die eine moderne Lösung ohne Leichtathletikbahn anstrebten. Die von der Stadt seit Jahren favorisierte Lösung war somit plötzlich vom Tisch – und die prestigeträchtige Teilnahme Münchens am FIFA World Cup 2006 in akuter Gefahr.

Ein Jahr später gingen die Rivalen FC Bayern München und TSV 1860 München eine historische Allianz ein: Sie gründeten gemeinsam eine Gesellschaft, die den Bau eines neuen, hochmodernen Stadions zum Gegenstand hatte – eine Lösung, die nach positivem Bürgerentscheid mit der erforderlichen Zweidrittelmehrheit umgesetzt werden konnte. Der Entwurf der Baseler Architekten Herzog & de Meuron, die auch für die 2017 in der Hamburger HafenCity eröffnete Elbphilharmonie verantwortlich zeichneten, machte das Rennen – und wurde vom österreichischen Baukon-

zern Alpine zügig umgesetzt. Die vom Stadtrat genehmigte Infrastruktur wurde parallel installiert, sodass den Bauherren die Arena am 30. April 2005 mehr als rechtzeitig übergeben werden konnte. Zu diesem Zeitpunkt stand bereits aufseiten der FIFA fest, dass sowohl das Eröffnungsspiel als auch fünf weitere Spiele der WM 2006 in der neuen Arena ausgetragen werden sollten.

Die Allianz Arena München Stadion GmbH, 100%-ige Tochter der FC Bayern München AG, ist mittlerweile alleiniger Eigentümer der Immobilie. Auch weil die Allianz AG 2014 Aktienanteile am FC Bayern im Wert von 110 Mio. Euro erworben hatte (adidas war bereits 2002 mit 75 Mio. Euro, Audi 2010/11 mit 90 Mio. Euro eingestiegen), konnten die Baukredite bereits im Jahr 2014 getilgt werden – etliche Jahre vor Ende der ursprünglich kalkulierten Laufzeit.

Doch warum ausgerechnet Fröttmaning? Aus mehr als einem Dutzend Vorschläge kristallisierten sich damals zwei Favoriten heraus: Fröttmaning und das ZHS-Gelände (Zentrale Hochschulsportanlage gegenüber dem Olympiapark), wobei der

ZHS-Standort aufgrund der vorhandenen Infrastruktur die besseren Karten hatte. Fröttmaning machte am Ende das Rennen, obwohl die erforderliche Infrastruktur mit rund 200 Mio. Euro zu Lasten der Stadt zu Buche schlagen sollte. Einer der Gründe für die Entscheidung: die befürchteten Auseinandersetzungen mit den Anwohnern im Olympiadorf, die Pro-

test gegen das Bauwerk angekündigt hatten. Weil die Zeit drängte und zeitfressende Klagen nicht ins Konzept passten, wurde das Projekt im Norden Münchens aus dem Boden gestampft – und

“  
*Warum die optimale Lage wählen, wenn man sie auch selbst erschaffen kann?*  
”

damit ein Glücksfall für den FC Bayern und die Stadt München, denn dort konnten sämtliche Register einer modernen Planung gezogen werden – ohne Rücksicht auf beschränkende Aspekte jeglicher Couleur.

Mit diesem Beispiel lässt sich anschaulich beweisen, dass zum Zeitpunkt einer Entscheidung für einen Standort nicht die Lage entscheidend ist, denn sonst hätte man alles auf die Karte ZHS setzen müssen. Man ist einen anderen Weg gegangen: Man hat die optimale Lage nicht gewählt, sondern *erschaffen*. Mit ihrer Entscheidungsfindung haben die Bauherren Weitsicht bewiesen – und für Fußballfans aus aller Welt und die eigene Bilanz langfristig das Optimum bereitgestellt.

### **Alles nur Zufall?**

Bereits Aristoteles war sich ziemlich sicher: „Zur Wahrscheinlichkeit gehört auch, dass das Unwahrscheinliche eintritt.“ Doch das Attribut „Zufall“ verpassen wir gern nach Gutdünken. So war es schließlich schon immer: Der eigene Misserfolg wird gern Pech genannt, der Erfolg der anderen in der Rubrik „reiner Glückstref-fer“ kategorisiert. Uns allen begegnen im Leben günstige Gelegenheiten, aber viele haben nicht die Gabe, diese Gelegenheit auch als solche zu erkennen – oder nicht den Mut, im richtigen Moment beherzt zuzugreifen, um den Ball nach einem beherzten Solo im Netz des Erfolgs zu versenken.

Mit dem Glauben an den Zufall ist das übrigens so eine Sache. Die meisten Ereignisse, die wir uns sonst nicht erklären können, bezeichnen wir als Zufälle, weil wir nicht genügend Informationen besitzen, um uns das Geschehen als logische Folge

aufeinander aufbauender Ereignisse bewusst zu machen. Wenn uns die Jugendliebe just in dem Moment anruft, in dem wir an sie denken, sind wir erstaunt über die göttergleiche Macht des Zufalls. Nicht erstaunt waren wir hingegen in den abertausenden Momenten, in denen wir in den Jahrzehnten davor an sie gedacht haben – und in denen sie nicht angerufen hat. Genauso verhält es sich mit den Glückstreffern im Fußball, denn nur allzu gern wird dem Zufall nicht vorhandenes Erklärungspotenzial zugeschrieben: Geht der Ball von Innenpfosten zu Innenpfosten und dann ins Netz, nachdem der Schuss kurz zuvor von einem Verteidiger minimal abgelenkt wurde, sprechen wir von einem Zufallstreffer. Dass dem Schützen das in seiner langen Karriere schon hundert Mal passiert ist, er aber immer das Pech hatte, dass der Ball nach dem zweiten Pfostenkontakt die Torlinie *nicht* überquerte, wird bei solchen Betrachtungen gern außer Acht gelassen.

Die Hand Gottes des Kraken Paul, der bei der WM 2010 beeindruckende Vorhersagen getroffen hatte, hat es anschaulich bewiesen: Ob ein Ereignis – mag es auch noch so selten und beeindruckend sein – reiner Zufall ist oder nicht, erklärt der gesunde Menschenverstand. Wenn wir es ihm denn erlauben.

## **Gelegenheit macht Liebe**

Kairos lebt. Und das nicht nur in der Psychologie, wo „Kairophobie“ für die Angst steht, Entscheidungen fällen zu müssen. Zum Beispiel die Entscheidung, eine sich bietende Chance blitzschnell beim Schopf zu packen. Kairos, die göttliche Gelegenheit, ist immer und überall. Man muss ihn nur unter seiner Maske wahrnehmen. Kairos ist die optimale Konstellation der Kräfte, die Einfluss auf das Geschehen und seine Verwandlung haben. Kairos

selbst ist der Moment, der alles verändert, der das Vergangene für immer zurücklässt und die Zukunft und damit das Leben völlig neu definiert. Wer kennt sie nicht, die Liebe auf den ersten Blick (eine tolle Zeitersparnis, auch wenn eine zweite Meinung nachweislich immer eine gute Idee ist)? Die Frage ist, was man aus dieser Gelegenheit macht: Für den Zögernden bleibt die Liebe auf den ersten Blick immer eine Träumerei, während der Entschlossene sie zum Tanz auffordert.

Das Problem bei guten Gelegenheiten: Man kann sich kaum auf sie vorbereiten. Sie kommen meist spontan, wenn wir gerade einmal nicht auf sie warten. Und wenn wir auf sie warten, kommen sie besonders gern dann, wenn wir nicht mit ihnen rechnen, weil wir gerade mit deutlich wichtigeren Dingen beschäftigt sind. Bei vielen Gelegenheiten kann man zudem gar nicht so schnell einschätzen, ob es sich um gute oder schlechte handelt. Sie sind einfach da und schweigen, statt klar und deutlich zu rufen: „Ab jetzt wird alles gut!“ Wir müssen mit kühlem Kopf abwägen und mit Entschlossenheit und einem gewissen Restrisiko eine Entscheidung darüber treffen, ob wir noch länger abwarten oder sofort beherzt zugreifen. Oder ob wir es uns leisten können, auf eine noch bessere Gelegenheit zu warten – auf die Gefahr hin, dass Kairos uns das niemals verzeihen wird.

Besonders deutlich wird die Problematik, wenn wir von der Geschäftsführung ein Angebot erhalten, die nächste Stufe der Karriereleiter zu betreten, denn das erlaubt uns gleichzeitig den Zutritt zur nächsten Stufe der Maslowschen Bedürfnispyramide oder – noch besser – unserer eigenen Bedürfnispyramide. Wer greift bei einer solch seltenen Gelegenheit nicht gern zu? Ist die Stelle allerdings an eine Bedingung geknüpft („Standortwechsel – möglicherweise sogar ins Ausland“), erbittet man sich sicher-

heitshalber ein Wochenende Bedenkzeit: Alles zurücklassen, was man sich zur Schaffung seiner Identität aufgebaut hat? Ist der finanzielle Gewinn es wert, das Abenteuer Zukunft anzutreten, oder wird der Großteil des Mehreinkommens am neuen Standort von höheren Lebenshaltungskosten aufgefressen? Es gibt nur äußerst selten ein Zurück, wenn sich die Gelegenheit irgendwann in der Zukunft als gar nicht so gute entpuppt.

Wir neigen dazu, den Spatz in der Hand zu entwerten und die Taube auf dem Dach durch eine rosarote Brille zu bewundern. Und wir und unser Ego lieben es geradezu, unseren Lebenslauf mit einer mondän-weltmännischen Zeile zu garnieren und aufzuwerten. Wir greifen zu und verlieren etwas für immer – in der Hoffnung und meist sogar im festen Glauben, dass das Gras auf der anderen Seite des Lebens saftiger ist. Und wenn es dann nicht so wird, wie wir es uns ausmalen, reden wir es uns und anderen so lange schön, bis wir Frische und Saftigkeit des Grases im Mund zu schmecken glauben. Das Eingestehen von Fehlern und persönlichen Fehlentscheidungen gehört nun einmal nicht zu unseren Stärken. Stark sind wir eher darin, Erfolge unseren außergewöhnlichen Fähigkeiten, unserem Leistungsvermögen und unserer Lösungskompetenz zuzuschreiben, während die Misserfolge auf den politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umständen und den Fehleinschätzungen anderer basieren, weshalb sie höchstwahrscheinlich auch allen anderen eine bittere Niederlage bereitet hätten. Das Vermutete wird kurzerhand zum Offensichtlichen. Wer wackelt schon gern freiwillig an den Sockeln des eigenen Selbstwertgefühls und der persönlichen Entscheidungskompetenz?

Diese Einstellung zeigt sich am deutlichsten überall dort, wo das richtige Timing zum ausschlaggebenden Faktor wird: An der

Börse zum Beispiel. Günstig einkaufen und teuer verkaufen: Das klingt doch so einfach wie das kleine Einmaleins, weshalb sich immer mehr Hobbyaktionäre aufs glatte Börsenparkett wagen. Nach dem Lottoschein bietet der freie Börsenhandel die nächste – zumindest legale – Möglichkeit für jedermann, ans große Geld zu kommen. Dem Internet und dem Onlinehandel sei Dank. Doch was so einfach wie ein Mausklick klingt, enthüllt sich für den Day-Trader – in der Regel erst nach dem Verlust des im Nachhinein viel zu hohen Einsatzes – als reine Spekulationsblase. Hier gilt dieselbe Konsequenz wie im Casino: Zocken macht Spaß, aber am Ende gewinnt immer die Bank. Der meistgeträumte Traum, der Traum vom schnellen Geld, wäre nicht so verbreitet, wenn sich die Amateure einfach nur den Glaubenssatz des Börsenprofis Warren Buffett vor Augen hielten: „Someone is sitting in the shade today because someone planted a tree a long time ago.“

## **Gelegenheit macht Hoffnung**

„Gute Gelegenheit“ – allein schon der Begriff impliziert, dass das Ergreifen einer solchen immer im Wandel zum Besseren resultiert. Und mit dem Besseren meint man in 99 % aller Fälle die eigene finanzielle Lage: Welche Gelegenheiten bieten sich mir nach dem finanziellen Aufschwung, der zu sein, der ich schon immer sein wollte? Wäre es nicht äußerst sinnvoll, statt der Finanzen auch mal den Aspekt Gesundheit zu beleuchten? Schließlich sind die Zusammenhänge zwischen Lebensglück, langem Leben und Gesundheit offensichtlich. Uns bieten sich im Leben viele gute Gelegenheiten, unsere Gesundheit zu erhalten oder zu fördern und dadurch unser Leben zu verlängern. Hohe Lebensqualität ist schließlich auch ohne Vermögen möglich, doch kein Wort im Leben wird so klein geschrieben wie das Wort

Prävention, denn schließlich ist man viel zu sehr mit dem Leben selbst beschäftigt.

Die wichtigste Eigenschaft einer guten Gelegenheit ist in der Regel die Größe des zugehörigen Zeitfensters: Wie lang darf ich zwischen Zugreifen und Vorbeiziehenlassen wählen? Ab wann bringt das Zugreifen keinen Gewinn mehr? Ab wann ist ein Ausstieg spürbar lukrativer als das Abschöpfen hauchdünner Gewinnmargen?

### **Gelegenheit macht reich – oder auch nicht**

Muss man immer auf gute Gelegenheiten warten und diese entschlossen ergreifen, damit es irgendwann endlich besser wird? Nein, denn öfter, als wir glauben, ist schon alles gut. Man muss allerdings die Fähigkeit besitzen, den Wert des eigenen Glücks auch tatsächlich zu erkennen. Das ist leider nicht immer möglich, denn in der Regel können wir weder die Ist-Situation objektiv betrachten noch voraussehen, wie sich Dinge entwickeln. Deshalb sind wir besonders stark darin, mit dem Finger der Verhöhnung auf andere zu zeigen, die eine Entscheidung getroffen haben, die in diesem Moment unter Berücksichtigung des vorhandenen Wissens absolut richtig war, sich im Nachhinein aber als falsch erwiesen hat.

Viel zitiert wird in diesem Zusammenhang die Geschichte von George Bell, dem CEO des einstigen Internetportals Excite, der 1999 das Angebot ablehnte, das junge Unternehmen Google für 750.000 Dollar zu kaufen. Die damalige Entscheidung war natürlich völlig richtig – schließlich betrieb Excite selbst eine erfolgreiche Suchmaschine und war damals in der Branche immerhin

die Nummer 2 hinter Yahoo. Was heute wie ein echtes, ein geradezu einmaliges Schnäppchen anmutet, war damals ein Angebot unter vielen. Die vielen zum gleichen oder gar deutlich günstigeren Preis angebotenen Unternehmen, die längst als Flops in die Geschichte eingegangen sind oder nicht einmal den Weg in die Geschichtsbücher schafften, bleiben nur allzu gern unerwähnt.

Eher unbekannt in dieser Kategorie ist die Geschichte von Ronald Wayne, dem dritten Gründer von Apple, der 1976 nur elf Tage nach Firmengründung seine Anteile für 1.500 Dollar an Steve Jobs und Steve Wozniak verkaufte. Grund für seine – und nur aus heutiger Sicht historische – Entscheidung: Apple brauchte einen Kredit über 15.000 Dollar, um einen größeren Auftrag vorfinanzieren zu können. Der Auftraggeber war allerdings dafür bekannt, es mit dem Begleichen von Rechnungen nicht allzu ernst zu nehmen. Weil Jobs und Wozniak damals nahezu mittellos waren, Wayne aber Haus und Auto besaß, hätte er für den geplatzten Kredit am Ende allein haften müssen.

Natürlich wäre der veräußerte Anteil heute rund 60 Milliarden Dollar wert, doch Hand aufs Herz: Wer kann schon 40 Jahre in die Zukunft schauen? Weder Chronos noch Kairos geben uns ein aufforderndes Zeichen, das uns dazu bewegt, die Entscheidung noch einmal zu überdenken. Anekdote am Rande (und Futter für all diejenigen, die an klebendes Pech glauben möchten): 1994 verkaufte Ronald Wayne den Apple-Gründungsvertrag für 500 Dollar. Der Käufer ließ das Dokument 2011 über das Auktionshaus Sotheby's versteigern – und erzielte einen Gewinn in Höhe von 1,6 Millionen Dollar.

Eine Gelegenheit, und insbesondere eine gute, ist per definitionem eher selten. Mathematisch lässt sich Kairos' Wahrschein-

lichkeit nicht berechnen, aber es ist sehr wahrscheinlich, dass er nicht noch einmal in der gleichen Sache und der gleichen Konstellation unseren Weg kreuzt. Das Charakteristische an einer Gelegenheit ist nun einmal, dass ihre Qualität sich erst beweisen muss – ein Kriterium, das meist erst in ferner Zukunft abschließend bewertet werden kann. Doch unsere Ungeduld schreit in der Regel nach sofortiger Gewissheit.

Auf der anderen Seite ist das Ergreifen einer (günstigen) Gelegenheit immer auch mit einem gewissen Risiko verbunden. Dieses Risiko vorab möglichst realistisch einzuschätzen, ist die große Kunst, denn wir müssen abwägen, ob wir diese möglicherweise folgenschwere Entscheidung der Ratio überlassen oder unserem Bauchgefühl nachgeben.

Dabei sollten wir uns auch stets vor Augen halten, dass sich Menschen bei der Risikobewertung allzu oft von außen beeinflussen lassen, obwohl sie genau wissen, dass sie alle nur denkbaren negativen Konsequenzen allein tragen

---

*Wir brauchen Ideen, die uns aus der Abhängigkeit vom Faktor Zufall befreien.*

müssen, die Beeinflusser aber bei einem positiven Ergebnis eine angemessene Beteiligung erwarten. Guter Rat war schließlich schon immer teuer. Wie auch immer die Würfel des göttlichen Schicksals fallen: Mit den Konsequenzen der fremdgesteuerten Entscheidung muss man dann leben – oder auch sterben: Nachdem er am 11. September 2001 zwei Flugzeuge in die Twin Towers in New York steuern ließ, zerstörte Bin Laden im gleichen Zuge den Glauben der Amerikaner an die statistische Sicherheit des Verkehrsmittels Flugzeug. Die traurige Konsequenz: Die Amerikaner stiegen in großer Zahl auf das vermeintlich sicherere Auto um. Doch das erwies sich als krasse Fehlentscheidung: Die Zahl

der Todesopfer auf den Highways stieg im Vergleich zum Vorjahr um sage und schreibe 1.600.

Wenn wir vor Entscheidungen stehen, versuchen wir nicht nur, die Qualität der Gelegenheit zu messen. Wir üben uns in der Kunst des Risikomanagements und versuchen verzweifelt, Eintrittswahrscheinlichkeiten in Zahlen darzustellen. In der Regel fragen wir uns dabei nur, was wir verlieren könnten, welche negativen Konsequenzen unsere Entscheidung auslöst. Dieses Verhalten steht allerdings in krassem Widerspruch zu der Tatsache, dass wir alle gewinnorientiert arbeiten, weshalb wir uns konsequenterweise auch fragen sollten, welche positiven Veränderungen mit unserer Entscheidung einhergehen könnten. Schließlich hat eine Waage nicht umsonst immer zwei Schalen, die gefüllt werden können.

## **Zwischen Entdecken und Erschaffen**

Damit man eine gute Gelegenheit am Schopf packen kann, muss man sie natürlich erst einmal bewusst und mit allen Sinnen wahrnehmen. Aber kann man gute Gelegenheiten vielleicht auch selbst erschaffen? Das wäre mehr als hilfreich, denn dann könnte man sich aus der lästigen Abhängigkeit vom Faktor Zufall befreien. Gute Vorbereitung war schließlich schon immer mehr als die sprichwörtliche halbe Miete.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Journalist und möchten einen CEO für ein Interview begeistern. Sie versuchen es zuerst per Telefon, doch seine Sekretärin wimmelt Sie ab. Sie bleiben hartnäckig und schreiben eine E-Mail, doch auch über diesen Kanal liefert die Vorzimmerdame, die ihr Handwerk versteht, eine Absage. Frus-

triert gehen Sie ins Wochenende und entspannen sich am Samstag bei einem Auswärtsspiel ihrer Bundesligamannschaft. In der Halbzeitpause möchten Sie sich eine Stadionwurst gönnen und reiben sich die Augen: In der Schlange vor dem Bratwurststand erkennen Sie den CEO. Zufall? Egal: Sie erkennen nicht nur den CEO, sondern auch die günstige Gelegenheit – und ergreifen sie beim Schopf. Zwei Tage später sitzen Sie tatsächlich in seinem Büro.

Ist der Zufall auch planbar? Können wir zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein, indem wir beides vorherbestimmen oder gar diktieren? Der amerikanische Komiker Milton Berle sagte einst: „If opportunity doesn't knock, build a door“. Was im Umkehrschluss heißt: Nur wer seine Antennen ausfährt und ausgesendete Signale registriert, kann die Wahrscheinlichkeit der Gelegenheit erhöhen. Ein anderer kluger Kopf sagte in dem Zusammenhang: „Magic never happens inside the comfort zone“, was bedeutet: Sie könnten sich im Vorfeld die Mühe machen, sich intensiv über Gewohnheiten und Leidenschaften des CEO zu informieren (ja genau, auch dazu sind schließlich Netzwerke da) und mit diesem Wissen die Wahrscheinlichkeit einer Begegnung erhöhen – womit Sie die Gelegenheit selbst erschaffen.

## **Die Macht des Netzwerks**

Ob Person oder Institution: Wer eine Nische besetzt, muss diesen beschränkenden Aspekt seiner Geschäftstätigkeit mit einem funktionierenden Netzwerk ausgleichen. Wer als Einzelner für seine Sache oder Dienstleistung steht, muss neben Kompetenz auch Flexibilität, Transparenz und Effizienz in die Waagschale werfen und mit diesen Argumenten das Netzwerk überzeugen.

Beim Netzwerken geht es allerdings nicht um das Schütteln von Händen oder das Einsammeln von Visitenkarten, sondern um das Erzeugen neuer, langfristiger Beziehungen. Zuhören, geben statt nehmen, die Bereitschaft, sein Wissen zur Verfügung zu stellen, ohne eine unmittelbare Gegenleistung zu erwarten: Das ist der Geist einer modernen Community. Die Macht eines Netzwerks besteht nicht darin, sich gegenseitig zu füttern, sondern darin, Kompetenzen weiterzuempfehlen. Wenn eine Person zur Marke werden möchte, lautet die wichtigste Devise: „Du bist, wen du kennst.“ Empfehlungsmarketing kann folglich nur funktionieren und fruchtbar sein, wenn die Person, die empfohlen wird, auch tatsächlich ein hohes Maß an Lösungskompetenz besitzt. Ansonsten ist derjenige, der den Kontakt zu ihm hergestellt hat, der Verlierer, denn er wird für das Scheitern in gewissem Grad verantwortlich gemacht.

## **Gelegenheit macht Chancen**

Wer Erfolg haben möchte, gründet ein Unternehmen. Andersrum wird auch ein Schuh draus: Wer ein Unternehmen gründet, möchte Erfolg haben. Unabhängig von der persönlichen Herangehensweise leiden allerdings nahezu alle Märkte, insbesondere die Massenmärkte, am selben Problem: Sie sind höchstgradig gesättigt. Die meisten machen sich dann auf die Suche nach einer Nische, die auf den ersten Blick zwar klein, aber trotzdem ertragreich ist. Dennoch gibt es drei Möglichkeiten, auch auf Massenmärkten Fuß zu fassen:

1. Man bietet ein Produkt spürbar günstiger an als der Wettbewerb – ohne an der Qualität zu sparen.

2. Man bietet dasselbe Produkt in derselben Qualität an und erweitert den Lieferumfang (z.B. mit einem umfangreichen Garantieverprechen à la Kia und Hyundai).
3. Man entwickelt ein Produkt, das disruptiv wirkt und Märkte völlig neu definiert.

Erinnern Sie sich? Vor knapp zwanzig Jahren dominierten Unternehmen wie Nokia, Motorola, Ericsson, Alcatel, Benq-Siemens und Blackberry den Markt der Mobiltelefone. Da war nur noch Platz für Nischenhersteller wie z.B. Anbieter von Seniorenhandys mit extra großen Tasten – bis Apple am 9. Januar 2007 um 9.42 Uhr das iPhone vorstellte. Die altbewährten Handys verschwanden innerhalb kurzer Zeit vom Markt – und ihre gigantischen Hersteller in der Bedeutungslosigkeit. Heute dominieren andere Namen den Markt der Mobiltelefone: Neben Apple sind das in erster Linie Samsung, Huawei, HTC, Oppo und Xiaomi. Unternehmen, von denen die meisten Mitte der Neunziger beim Endverbraucher eher unbekannt waren – oder noch nicht einmal existierten.

## **Nichts ist für immer**

Auch wenn wir gerade in Zeiten des digitalen Wandels viel über Traditionsunternehmen lesen und hören: Die meisten Unternehmen haben eine überschaubare Lebenserwartung. Bereits 2006 belegte eine umfangreiche Studie, dass nur knapp 1 % von sechs Millionen untersuchten amerikanischen Unternehmen älter als 40 Jahre ist. 2008 fand man heraus, dass lediglich 13 % der Unternehmen langfristig gesehen kontinuierlich wachsen können. In den letzten zehn Jahren haben sich selbst diese Zahlen angesichts

der Entwicklungen auf den hoch kompetitiven Märkten dramatisch verändert. Unternehmen nahezu aller Branchen haben ein großes Problem damit, auf Marktveränderungen zu reagieren oder diese überhaupt rechtzeitig zu erkennen. Man versucht verzweifelt, das Neue als Modeerscheinung anzusehen und gegenüber den eigenen Produkten und Dienstleistungen abzuwerten. Man geht den einfachen Weg und versucht, die Marktveränderungen auszusitzen. Das eigene Wirtschaftsmodell wird zum Sargnagel: Statt finanzielle Mittel und andere Ressourcen bereitzustellen, die es ermöglichen, auf den neuen Zug aufzuspringen, versucht man verzweifelt, Kapital zu halten, um den Aktionären die nächste Bilanz zu verschönern. Das klingt auf der einen Seite äußerst dumm und unvernünftig, auf der anderen Seite aber auch logisch, lassen sich die Entscheider in den Unternehmen doch allein am Börsenwert ihres Verantwortungsbereichs messen. Zeit, dieses Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen, wenn Erfolg und Wachstum sich auch künftig in der Gewinn- und Verlustrechnung widerspiegeln sollen.

Das magische Schlagwort für langfristigen Erfolg lautet heute „Innovationsfähigkeit“. Auf der Liste der innovationsfähigsten Länder der Welt belegt Deutschland heute Platz 18 und liegt damit nur zwei Plätze vor Chile. Der Grund liegt auf der Hand: Länder, die bisher für den Westen billig produziert haben, haben längst erkannt, dass der Gewinn nicht in der Lohnarbeit, sondern im Know-how liegt. China zum Beispiel hat dieser Erkenntnis beeindruckende Taten folgen lassen und investiert mittlerweile Unsummen in Forschung, Entwicklung und Bildung: Zehn Universitäten des Landes erhalten seit einigen Jahren so viel Geld, dass sie in die Weltelite aufsteigen können, in eine Liga, in der bisher die Hochschulen der alten Welt das Maß aller Dinge waren. Deren altherwürdige Unantastbarkeit bröckelt, denn mit Lorbee-

ren und Jahresringen allein lassen sich heute in keiner Branche mehr nennenswerte Gewinne erzielen.

Neue Ideen sind gefragt, denn neue Ideen generieren neue Gelegenheiten. Das sind in jedem Fall Möglichkeiten für bestehende, aber auch für neue Unternehmen, Märkte zu erobern oder sogar neue Märkte zu generieren. Doch wie viele Unternehmen leisten sich tatsächlich Abteilungen oder Institutionen, die eigene und fremde Märkte beobachten, um solche Gelegenheiten zu identifizieren? IBM hatte im Jahr 1999 eine solche Initiative ins Leben gerufen: Man sammelte Ideen, die ins hauseigene Konzept passen, bewertete diese unter dem Gesichtspunkt der Marktchancen und investierte dann konsequent in eine Handvoll dieser Ideen. Das Ergebnis ist mehr als beeindruckend: Bereits 2005 lag der Anteil der daraus entstandenen Gewinne am Gesamtumsatz bei beachtlichen 24 %.

Gelegenheiten zum Überleben nutzen notgedrungen auch Medienunternehmen und Verlage, die erkannt haben, dass Zeitungen mehr und mehr Umsätze an die neuen Medien verlieren, in die sie deshalb immer mehr selbst investieren. Hilflosigkeit wurde konsequent ersetzt durch die Einsicht, Geld in neue Bereiche pumpen zu müssen – in Bereiche, in denen man sein in 100 Jahren erarbeitetes internes Know-how kaum nutzen kann. Der viel zitierte Blick über den Tellerrand hat schon so manchen Rettungsring ins Sichtfeld geschwemmt.

Immer mehr solcher Analysemodelle werden bei großen Unternehmen erfolgreich installiert. Dabei wendet man dieselben Analysestrategien an wie die Risikokapitalgeber und die Business Angels: Unter Einbringung von Kapital und Know-how werden neue Ideen konsequent unterstützt und zur Marktreife begleitet.

An den entstehenden Gewinnen partizipiert man dann ebenso wie an den Verlusten.

## **Neue Zeiten. Neues Wohnen.**

Baugrund in Großstädten wird immer mehr zum raren Gut. Gerade in Innenstädten rücken deshalb die Themen „Bauen im Bestand“ und „Nachverdichtung“ immer mehr in den Fokus – und damit natürlich auch die Frage, wie man Baulücken sinnvoll füllen kann. Das Frankfurter Architekturbüro *Drexler Guinand Jauslin* hat 2008 mit seinem „Minimum Impact House“ ein beeindruckendes Beispiel geliefert, wie Nischen intelligent genutzt werden können und wie sich moderne Architektur harmonisch in den bestehenden Kontext einfügt.

Ein anderes Beispiel für moderne Bauformen präsentiert der Londoner Architekt Sir David Adjaye, der in seinen Entwürfen den Fokus bewusst nicht auf eine harmonische Einbettung in die Umgebung, sondern auf das Zusammenspiel von Licht und Material legt, die sich imposant ergänzen. Seine öffentlichen Projekte – Museen, Campus, Schulen und Bibliotheken – brillieren weltweit mit sozialer und kultureller Signifikanz. Seine Arbeiten im Bereich Städteplanung berücksichtigen auf beeindruckende Weise, dass Städte sich ständig entwickelnde und verändernde Organismen sind.

“  
*Wohnmodelle haben sich Lebensmodellen unterzuordnen und anzupassen.*  
”

Zunehmende Urbanisierung verlangt nach Antworten und Reaktionen vonseiten der Städte, die zwar verstanden haben, dass sich

Wohnmodelle den Lebensmodellen der Menschen unterordnen und anpassen müssen, dieses aber noch nicht mit der Infrastruktur und den Anforderungen an die Mobilität in Einklang bringen konnten. Steigendes Verkehrsaufkommen ist nicht nur in München ein Problem, das seit Jahren nicht im erforderlichen Maße angegangen wurde. Nachhaltige Stadtentwicklung wird zwar durch den JESSICA-Fonds der Europäischen Investitionsbank gefördert, doch zeigt die Praxis, dass die Bewältigung akuter Probleme Vorrang hat vor Planungen und Umsetzungen, die zukünftige Probleme verhindern könnten.

Ein Beispiel, dass es auch anders geht, zeigt Hammarby Sjöstad in Stockholm, wo bereits zur Jahrtausendwende ein ehemaliges Industriegebiet in ein nachhaltiges Wohngebiet für mittlerweile 26.000 Bewohner verwandelt wurde. Experten aus aller Welt reisen an, um in einem eigens zu diesem Zweck errichteten Informationszentrum Impulse für umweltfreundliche Stadtentwicklung zu sammeln. Bis 2030 hat sich Stockholm weitere ehrgeizige Ziele gesetzt, um die Stadt fit für die Zukunft und die Bedürfnisse ihrer Bewohner zu machen.

Neue Mobilitäts-, Produktions-, Arbeits- und Wohnkonzepte werden langfristig auch unsere Städte nachhaltig verändern. Wenn emissionsfreie Fabriken in die Städte zurückkehren, wird das die Probleme, die durch den Berufsverkehr entstehen, spürbar reduzieren. Und wenn urbane Farmen eines Tages Städte zu Selbstversorgern machen, ist dem Wachstum keine Grenze gesetzt. Das größte Problem ist und bleibt die Finanzierung: Weil Städte über Jahrhunderte gewachsen sind, kann man sie wie einen Flickenteppich betrachten, weshalb sich Abrisskosten und folglich höhere Planungskosten zu den jeweiligen Baukosten addieren. So mancher Städteplaner wird deshalb künftig neidisch auf die

geplante Megacity Neom in Saudi-Arabien schauen, die bis 2030 aus dem Boden gestampft werden soll. Für 500 Milliarden Dollar werden dort alle Register gezogen, die modernste Technologien in allen Bereichen zu bieten haben. Interessant: Genau wie in Fröttmaning setzt man auch hier nicht auf Lage, sondern auf Unberührtheit und Zeit.

## **Gelegenheiten brauchen Voraussetzungen**

Gute Gelegenheiten bieten sich jedem. Aber nicht jeder ist in der Lage, einer Gelegenheit auch ihren tatsächlichen Wert beizumessen. Je größer das Potenzial an Wissen, Erfahrungen und Weitsicht und je stärker die Ausprägung der Analysefähigkeiten, desto eher offenbart und öffnet sich die Tür zum Treppenhaus des Erfolgs. Doch die wichtigste Zutat für das Erfolgsrezept fehlt vielen am Ende: die Bereitschaft. Nur die richtige innere Einstellung ermöglicht es uns, die notwendigen Schalter im Kopf auf „vorwärts“ zu stellen.

Natürlich braucht jede Chance einen Nährboden, ein Umfeld, aus dem sie erwachsen kann. Auch wenn uns unzählige Geschichten und Autobiografien das Gegenteil weismachen wollen: Bis heute hat es vermutlich noch niemand vom Tellerwäscher zum Millionär geschafft, wenn an den Kreuzungen des Lebens nicht Menschen gestanden hätten, die Lasten abnehmen, den richtigen Weg weisen oder sogar Wege ebnen. Unbequeme Wege verleiten uns allzu oft zur Umkehr, denn wenn diesen Weg noch keiner gegangen ist, scheint er eindeutig der falsche zu sein. Und auch wenn uns das geflügelte Wort etwas anderes vorgaukelt: Man ist niemals allein seines Glückes Schmied. Die Bereitschaft, Hilfen anzunehmen oder manchmal auch selbstbewusst einzufordern,

muss nicht nur vorhanden, sondern ausgeprägt sein. Beide Wege erzeugen ein deutliches Plus an Motivation und neue Blickwinkel. Durch neue Blickwinkel entstehen dann neue Weltbilder, und neue Weltbilder erweitern Horizonte: Kairos kann man schließlich nur erkennen, wenn man weiß, wie er aussieht. Zöpfe und Locken haben schließlich auch andere.

Und was passiert, wenn eine Gelegenheit sich mal als schlechte herausstellt? Wie geht man mit Nackenschlägen, Rückschlägen oder gar Niederlagen um? Gibt man der nächsten Gelegenheit bereitwillig und unvoreingenommen dieselbe Chance? Und überhaupt: War die Gelegenheit tatsächlich eine schlechte oder hat man sie nur von Anfang an falsch eingeschätzt, sie unterschätzt oder gar überbewertet? Wer befördert wird, überlegt nicht lang, ob er die Ehre annimmt. Wenn allerdings auf der nächsten Ebene der Hierarchie statt gewohnter Kollegialität nur noch Missgunst und Ellbogen regieren, wird das Plus auf dem Konto vom Minus an Lebensqualität und Gesundheit mehr als aufgefressen. Man muss also nicht nur die Zahlen lesen können, sondern auch deren Vorzeichen.

Kairos ist die Vorstufe des Erfolgs, und beide haben eins gemeinsam: Sie kommen selten aus freien Stücken. Beide finden nur den Weg zu uns, wenn sie von unserem Appetit auf Gewinn oder Veränderung angelockt werden. Erfolg wiederum ist wie Geld: Beides kann man zwar für sich, aber nicht an sich vermehren. Wenn ich es haben möchte, muss ich es jemand anderem „wegnehmen“, denn mein Erfolg ist über feinste Fäden mit dem Scheitern all derer verbunden, die es zur gleichen Zeit ebenfalls versucht haben. Es ist wie bei dem berühmten Brokerspruch: „Ihr Geld ist nicht weg. Es gehört jetzt nur jemand anders.“ Ein Lottogewinn ist der lebende Beweis: Wer den Jackpot abräumt, sackt nüchtern

betrachtet ohne Skrupel den Einsatz all derer ein, die von gleicher Hoffnung getrieben wurden, aber kläglich gescheitert sind.

## **Hartnäckigkeit macht Gelegenheit**

Als Thomas Alva Edison 1880 seine Glühbirne präsentierte, hatten schon zahlreiche andere Erfinder Prototypen nicht nur auf den Markt, sondern auch zum Patentamt gebracht. Die erste Glühbirne, die diese Bezeichnung auch nur annähernd verdient hatte, erblickte bereits 1841 das Licht der Welt. Doch während die ersten Birnen nur Sekunden überlebten, brachte es das von Joseph Wilson Swan im Jahr 1878 vorgestellte Modell auf eine beachtliche Brenndauer von mehreren Stunden. Die Welt feierte ihn und seinen Entwurf.

Als Edison nur zwei Jahre später seine Wunderbirne präsentierte, lag die Brenndauer bei bis dahin für physikalisch unmöglich gehaltenen 1500 Stunden. Der Weg zum Milliardenunternehmen General Electric war geebnet. Was war Edisons Erfolgsgeheimnis? War er ein naturwissenschaftliches Genie? Vielleicht. Aber auf jeden Fall war er fleißig, hartnäckig und erfolgshungrig. Eigenschaften, die sich perfekt ergänzen. Er erkannte schnell, dass das Geheimnis im Glühfaden lag, und ließ in seinen Laboren nicht weniger als 6.000 verschiedene Materialien und Materialkombinationen testen – bis er endlich herausfand, dass des Pudels Kern ein Karbonfaden aus Baumwollfasern war.

Gelegenheit allein macht noch keinen messbaren Erfolg. Erst im Zusammenspiel mit Intelligenz kann wirklich Großes entstehen. Gelegenheiten bieten sich umso häufiger, je mehr das Umfeld dazu beiträgt, diese Gelegenheiten überhaupt erst zu ermögli-

chen. Die gute Nachricht: Die Fähigkeit, die Gelegenheit zu erkennen, und die Intelligenz, ihr Potenzial zu nutzen, müssen nicht zwangsläufig in einer Person schlummern. Auch ein Team kann natürlich beachtliche Erfolge generieren, wenn sich die Eigenschaften der Teammitglieder optimal ergänzen. Gute Teams sind sogar in der Lage, Ideen in Serie zu generieren, denn ob Sie es glauben oder nicht: Geistesblitze schlagen gern auch mehrmals an derselben Stelle ein.

So ist es nun einmal mit dem Erfolg: Wir fragen gern die Erfolgreichen nach ihrem Erfolgsgeheimnis und nach den dazugehörigen Gelegenheiten, die sie mit messerscharfem Verstand

“

*Jedes Risiko wartet auf jemanden, der die Bereitschaft mitbringt, es einzugehen.*

”

erkannt haben. Die Verlierer hingegen werden nicht gebeten, ihr Geheimnis des Scheiterns preiszugeben. Die Millionen Geschichten der Gescheiterten schaffen es einfach nicht ins Lehrmaterial der Businesswelt. Es ist allein der direkte Weg nach oben, der uns interessiert, denn für steinige Umwege – wie zum Beispiel das Lernen aus eigenen Fehlern und aus den Fehlern anderer – haben wir nicht allzu viel übrig. Misserfolg ist aber immer auch eine Chance, es auf anderem – vielleicht steinigere – Weg noch einmal zu versuchen.

Allerdings ist das mit Erfolgsgeheimnissen so eine Sache, denn die sollte niemand ausposaunen, wenn man die Konkurrenz dauerhaft auf gebührendem Abstand halten möchte. Bestes Beispiel ist das gerade in digitalen Zeiten gern geteilte Schlagwort „Share your knowledge“: Es klingt zwar überaus edel und uneigennützig, ist aber genau deshalb nicht sehr einträglich, insbesondere

wenn das Fachwissen wie bei YouTube kostenlos angeboten wird und man sich damit eine Konkurrenz für das eigene Geschäft heranzüchtet.

## **Zwischen Aufmerksamkeit und Risikobereitschaft**

Gelegenheiten kann man nur selten erzwingen. Man muss sie erwarten. Doch warum bieten sich einigen Menschen im Leben viele gute Gelegenheiten, während andere nahezu leer ausgehen? Weil diejenigen, die leer ausgehen, irgendwann zurückblicken und mit Sicherheit feststellen werden, dass alle Wendepunkte im Leben mit einem Risiko verbunden waren und es die anderen waren, die die Bereitschaft an den Tag legten, dieses Risiko einzugehen. Ein großes Risiko ist nüchtern betrachtet immer eine gute Begründung, die Gelegenheit vorbeiziehen zu lassen. Lässt man dem Risiko aber mehr Aufmerksamkeit zukommen, indem man die Details und zeitlichen Abläufe bewertet, wird aus einem großen Risiko oftmals ein kleineres, das man dann bereitwillig akzeptiert.

In Unternehmen geht man es natürlich systematisch an: Dort kommt seit den 60er Jahren in den Bereichen Marketing und Controlling die an der Harvard Business School entwickelte SWOT-Analyse („Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“) zum Einsatz. Mit diesem Strategietool wertet man die eigenen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die aktuellen Chancen und Bedrohungen, die durch den Markt erzeugt werden. In der Folge wird versucht, über das Zusammenwirken dieser Felder neue Erkenntnisse zu sammeln: Welche Schwächen führen zu neuen Chancen? Welcher Bedrohung begegnen wir mit welcher Stärke? Es wird mit System versucht, Trends im Konsumenten-

verhalten und neue Entwicklungen im Bereich Technologie frühzeitig zu erkennen, um angemessen auf alle Veränderungen reagieren zu können, die sich als möglich oder wahrscheinlich erweisen. In der Immobilienwirtschaft sind diese Instrumente längst angekommen – schließlich sind auch Immobilien in erster Linie Marktprodukte.

## **Erfolg braucht Timing**

Der Wert einer Immobilie unterliegt immer den entsprechenden Marktzyklen. Dazu zählt in erster Linie die Entwicklung des Wohnungsmarkts am definierten Standort. Angebot und Nachfrage definieren diese Zyklen, und wer mit ihnen vertraut ist, weiß besser als alle anderen, wann sich die beste Gelegenheit zum Kauf oder Verkauf bieten wird. Das ist immer dann ein Vorteil, wenn der Kauf oder Verkauf einer Immobilie keinen äußeren Zwängen und somit dem sonst üblichen Zeitdruck unterworfen ist.

Natürlich ist für den Wert einer Immobilie auch die Lage ein nicht zu unterschätzender Bewertungsfaktor. Doch insbesondere für Investoren, die auf Gewinne spekulieren, ist das richtige Timing wichtiger, denn wer eine Immobilie in guter Lage zu früh oder zu spät verkauft, muss mit Umsatzeinbußen rechnen.

Für Käufer ist das Timing ebenfalls ausschlaggebend, denn auch andere Interessenten verstehen es, die Qualität einer Immobilie zu bewerten. Wer zu lange wartet, wer seine Investitionsbereitschaft zögernd in Watte packt, hat entsprechend häufig das Nachsehen. Kluge Immobilienhändler versuchen, diese Lücke zu schließen, indem sie Immobilien präsentieren, die der verpasssten Gelegenheit in ihren Eigenschaften und Qualitäten möglichst

weitgehend entsprechen. Aber nicht immer ist eine als gute Gelegenheit angepriesene Immobilie auch eine solche, insbesondere wenn sie von schwarzen Schafen der Branche angeboten werden, die das schnelle Geschäft einer langfristigen Kundenbeziehung vorziehen. Nur allzu gern werden dann Renditen schön gerechnet und Mietgarantien offeriert, die nach eingehender Betrachtung nicht mit der versprochenen Substanz aufwarten können.

Gegessen und getrunken wird immer. Deshalb sind die Erfolgsaussichten für Lebensmittel- und Getränkehersteller vom Grundsatz her nicht schlecht. Die Immobilienbranche genießt gleich zwei solcher Vorteile: Gewohnt wird immer, und immer wieder suchen Menschen nach Möglichkeiten, Kapital zu bilden oder vorhandene Werte zu mehren. Anlagestrategien gibt es wie Sand am Meer, doch sicherer als Sand ist in jedem Fall das hoch gelobte Betongold, weshalb immer mehr Menschen die selbst bewohnte Immobilie oder das Investment mit langfristigem Einnahmepotenzial anstreben. Der erste Schritt zum Erfolg ist die Fähigkeit, die gute Gelegenheit schneller zu erkennen als alle anderen und ebenso schnell zuzugreifen. Dann wird man am Ende für seine Spontaneität garantiert belohnt.





## KAPITEL 2

# „LAGE, LAGE, LAGE“ ODER: VOM IDEAL ZUM IRRTUM

”

*Wenn weise Männer nicht irren,  
müssten die Narren verzweifeln.*

**JOHANN WOLFGANG VON GOETHE**





Der Dreisatz „Lage, Lage, Lage“ hat sich in den Köpfen der Immobilienfachleute auf ewig verankert – und wird auch allen anderen eingepflanzt, die den Marktplatz rund um das Immobiliengeschäft betreten. Dieser Glaubenssatz der Immobilienlehre hat sich so weit verinnerlicht, dass die Lage sich zu Recht als wichtiger Faktor bei der Bewertung des Verkehrswerts einer Immobilie durchgesetzt hat. Auf den ersten Blick verständlich, macht die Lage ein Objekt doch absolut einzigartig. Und Einzigartigkeit war schließlich schon immer eine ideale Mischung aus Individualität und Exklusivität.

Das Argument *Lage* klingt im Ohr eines Kaufinteressenten wie das Versprechen nach einem besseren Leben. Wer greift da nicht gern zu? Lage ist deshalb längst ein emotionaler Begriff, ein immens wichtiger Wohlfühlfaktor, der leider allzu oft aus dem Bauch heraus betrachtet und bewertet wird. Nüchterne Analysetechniken und Bewertungsmaßstäbe, wie sie zum Beispiel in einem Due-Diligence-Prozess genutzt und angesetzt werden, stehen für die meisten – insbesondere privaten – Immobiliengeschäfte gewöhnlich nicht auf der Agenda. Dabei wird die Lage als Standortfaktor Nummer eins immer gern als unveränderlich, als unverrückbar, eben als „immobil“ angesehen. Wer behauptet, dass *Timing* in der Immobilienbranche deutlich wichtiger ist als *Lage*, muss also zuallererst die Schwäche des Arguments *Lage* entlarven.

Beleuchten wir zur Bewertung den Ursprung dieses Arguments. Nichts leichter als das, denn Google bietet diesbezüglich eine hervorragende Leselampe. Demnach hat kein geringerer als der Amerikaner Conrad Hilton, Gründer der weltberühmten Luxushotelkette, diesen Slogan („location, location, location“) geprägt – und damit eigentlich nur den Erfolg seines Hotelimperiums begründen, doch keineswegs das Hauptkriterium für ein gelungenes Immobiliengeschäft per se benennen wollen. Schauen wir deshalb auf die wichtigsten und überzeugendsten, also die wahren Argumente, die bei einer Transaktion im Immobilienbereich die Kaufentscheidung beeinflussen.

So banal es auch klingen mag: Die Lage eines Objekts verliert im Zuge einer Objektanalyse ganz schnell an Wert und Bedeutung, wenn der Preis nicht stimmt. Auch wenn ein Kaufinteressent einen im Raum stehenden Preis verhandeln kann, um der eigenen Taxierung ein Stück näherzukommen, gibt es doch bei

nahezu jedem Haus in perfekter Lage störende Eigenschaften, die einen Kauf verhindern können: zu kleines Grundstück, zu hohe Sanierungs- oder Renovierungskosten, zu niedrige Deckenhöhen, eine nicht zeitgemäße Energiebilanz, zu wenige Garagenstellplätze, offensichtlich dürftige Bausubstanz. Die Liste möglicher Mängel ist endlos. Und auch wenn jeder einzelne Mangel eigentlich ein deutlich schwächeres Argument als die Lage bietet, verurteilt er das Geschäft zum Scheitern. Einige Probleme lassen sich mit finanziellem Aufwand lösen, aber in jedem Fall sind sie weitaus mehr als nur ein lästiger Wermutstropfen.

Das Scheinargument der Lagefraktion: Ein Haus in schlechter Lage lässt sich später auch schlecht wieder verkaufen. Da stellt sich natürlich die Frage, wer – ein halbwegs gesundes kaufmännisches Verständnis vorausgesetzt – eine solche Immobilie überhaupt erwirbt, um sich diesem Problem anschließend auch tatsächlich stellen zu müssen. Auf der anderen Seite gilt: Objekte in guter Lage sind nicht immer so wertsensibel, wie es gern kolportiert wird, denn Schwankungen auf den Finanzmärkten machen auch vor diesen Mauern nicht halt.

“  
*Auch Lage kann sich verändern – zumindest im unmittelbaren Qualitätsempfinden.*  
”

Es heißt, Lage sei für immer. Viele definieren mit dem Begriff Lage fälschlicherweise den Standort, der einmalig und somit nicht veränderbar ist. Lage an sich ist eben nicht auf Dauer, denn nichts währt ewig, und das gilt für die Makrolage (Region bzw. Stadtviertel) genauso wie für die Mikrolage (Nachbarschaft bzw. Umfeld). Veränderungen in der Infrastruktur, Straßenlärm, eine neue Startbahn am Flughafen und andere unerwünschte Nach-



Der Autor Constantin Wettig studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg mit dem Abschluss zum Diplomkaufmann und begann studienbegleitend seine Immobilienkarriere als Assistent des Gründers der heutigen Engel & Völkers AG. Über zwei Jahrzehnte war er selbst operativ – zunächst als Gesellschafter, dann als Franchisenehmer von Engel & Völkers – mit Schwerpunkt im Großraum München tätig.

2014 verkaufte er seine Lizenzholding an einen Private-Equity-Investor und ist seitdem unter eigener Marke (KW Real Estate/[www.konstantin-wettig.com](http://www.konstantin-wettig.com)) als Transaktionsberater, Immobilienscout und Co-Investor bei großvolumigen, lukrativen Immobilienentwicklungen vorrangig in München engagiert.

Er wird als Fachmann für die Vermarktung von Immobilien im privaten sowie im kommerziellen Bereich gesehen. Seine Erfahrungen machten zunehmend deutlich, dass der Erfolg im Immobiliengeschäft, insbesondere im Projektentwicklungsbereich, wesentlich vom Faktor Zeit und weniger von der Lage beeinflusst wird. Sein Buch belegt mit mannigfachen Beispielen seine These.

