

VBU im Dialog

Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

der DAX konnte in den letzten 4 Wochen um 15 % zulegen. Die Deutsche Bank hat aktuell einen Milliarden Gewinn erwirtschaftet.

Ist die Talsohle durchschritten? Nähert sich schon das Ende der Krise? Wichtig ist sicherlich, nicht alles nur schwarz zu malen und auch weiterhin mit einer gehörigen Portion von Selbstvertrauen und Optimismus zu agieren. Solange jedoch die Börse derartig volatil bleibt, die Zahl von Kurzarbeit weiter steigt und Unternehmensinsolvenzen zunehmen, ist das Vertrauen in die Wirtschaft weiterhin nachhaltig beeinträchtigt.

Hier gilt es nun mit der dazugehörigen Portion an Selbstvertrauen, die Auswirkungen der Krise nachhaltig einzudämmen, Fehlentwicklungen zu korrigieren, Liquidität und Ertragsstärke zu sichern und sich nicht zu lange an „Strohhalme“ zu klammern.

In dieser Ausgabe finden Sie interessante Beiträge zu diesem Themenkomplex.

„Den Aufschwung vorbereiten – neue Geschäftsfelder finden“ vermittelt einen ersten Eindruck davon, wie die Faktoren Team und Systematik helfen können, die richtigen Lösungskonzepte zu finden. Im zweiten Beitrag „Claim Management – vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung“ werden Hintergründe und Wege aufgezeigt, Aufträge auch durch bewegte Zeiten hindurch und trotz Änderungswünschen, nachhaltig erfolgreich abzuwickeln. Die Themen „Outsourcing“ und „Strategieentwicklung“ ergänzen das Bild und werden von interessanten „Randnotizen“ aus Recht, Politik und Technik abgerundet.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre, hilfreiche Hinweise und viele erfolgreiche Geschäfte.

Ihr Verbund beratender Unternehmer
Vorstand

Norbert Schenzle Stefan Schlosser



Termine

Workshops zum Thema „**Verkaufserfolg durch Profi-Akquise**“

am **14. Mai 2009** um 15.00 Uhr,
am **15. Mai 2009** um 13.00 Uhr und
am **16. Mai 2009** um 11.00 Uhr

Referent: Dr. Daniel Langhans, auf der Messe INTERTECH in A-Dornbirn, Halle 9, Messe-Gesamtprogramm unter <http://www.messedornbirn.at/intertech/>

Betriebsinterne Projekte professionell planen und durchführen

Organisationsprojekte dienen der Verbesserung der eigenen Unternehmensleistung am **15. und 16. Juni 2009**, 9:00 bis 17:00 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**,

An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Friedrich Stein

Produktmanagement für Technologieprodukte und technikleistungen

Der Produktmanager als Unternehmer in seinem Marktsegment am **6. und 7. Oktober 2009**, 8:45 bis 16:45 Uhr in **73760 Ostfildern-Nellingen**, An der Akademie 5, TAE Technische Akademie Esslingen, www.tae.de
Referent: Friedrich Stein

Themen in dieser Ausgabe:

- **Editorial**
- **Termine**
Vorträge und Seminare der VBU-Partner
- **Den Aufschwung vorbereiten**
- neue Geschäftsfelder finden
- **Claim Management - vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung**
- **Outsourcing im Gebäudemanagement - die Frage nach dem „make or buy“**
- **Strategieentwicklung - eine Notwendigkeit**
- **Interessante Randnotizen**
- **Impressum**

Überlege einmal, bevor Du gibst,
zweimal, bevor Du annimmst,
und tausendmal, bevor Du verlangst
und forderst.

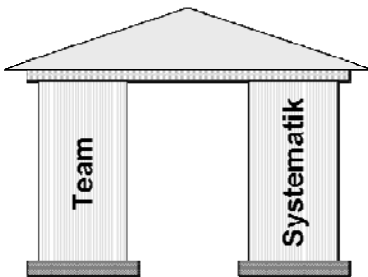
Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach
(1830 - 1916) österreichische Erzählerin,
Novellistin und Aphoristikerin

Den Aufschwung vorbereiten - neue Geschäftsfelder finden

Dr. Ulrich Obbarius

Vollmundig könnte man behaupten: „Hier ist der Weg aus der Krise!“ – Nein, so einfach ist es nicht. Es gibt nicht den einen Weg. Da kommt es wohl wesentlich auf die Situation an, in der das Unternehmen steckt. Betrachten wir ein Beispiel: Das mittelständische Unternehmen hat sich über Jahre in der Branche einen guten Namen erarbeitet und liefert technische Investitionsgüter auf der Basis bewährter, zum großen Teil selbst entwickelter Technologie. Die Unternehmensleitung erkennt ein bedeutendes Risiko in der Ausrichtung auf diese eine Branche: Man ist vollkommen abhängig von den Nachfragezyklen dort. Zur Reduktion der Risiken sollen weitere Geschäftsfelder identifiziert, bewertet und aufgebaut werden.

Der Erfolg der Methode beruht auf den beiden Faktoren Team und Systematik. Das bedeutet: die Aufgabe wird gemeinsam im Team der Experten des Unternehmens wie in einem Workshop bearbeitet.



Das Vorgehen orientiert sich an der klassischen Systematik zur Bearbeitung technischer Lösungen mit den Arbeitsschritten:

1. Projekt vorbereiten
2. (Aktuelle) Situation analysieren
3. Soll-Zustand festlegen
4. Lösungsideen finden
5. Lösungskonzepte entwickeln
6. Entscheidung für ein Konzept treffen
7. Konzept umsetzen

Nicht alle diese Punkte müssen hier ausführlich erläutert werden, da sie auch als Schlagworte geläufig und sofort verständlich sind.

1. Das Projekt wird vorbereitet,

indem aus den führenden kreativen Köpfen des Unternehmens eine Arbeitsgruppe gebildet wird, - das Team. Ebenfalls wird der Projektleiter bzw. der Moderator bestimmt. Das Ergebnis mit Erreichen des Ziels, insbesondere dem Fertigstellungstermin und dem Aufwand wird geplant wie ein Projekt; - dies ist der erste Schritt in der Systematik.

2. Dann bearbeiten wir die Analyse der aktuellen Situation,

wobei es sich bewährt hat, am Anfang eine Stärken-und-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse) zu Technologie und Markt zu erstellen.

SWOT-Analyse	Interne Analyse	
	Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	<i>S-O-Strategien:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen.	<i>W-O-Strategien:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen.
Gefahren (Threats)	<i>S-T-Strategien:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden.	<i>W-T-Strategien:</i> Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen.

Damit wird im Team Klarheit über das vorgegebene Ziel erzeugt und der Zugang zur Gesamtaufgabe über die ganzheitlichen Einsichten erleichtert. Dies wird die Basis für weitere Aktivitäten. Die Technologiefeld-, Kunden- beziehungsweise Zielgruppen-Analyse schließen sich an. Über Trendanalysen ermittelte Entwicklungen führen gedanklich zu noch nicht allzu offensichtlichen Wachstumsmärkten. Gerne spricht man heute von den Mega-Trends, wie zum Beispiel „Wellness“; diese Trends sollen bei der Betrachtung nicht außer Acht gelassen werden. Zeigt sich das Bild vollständig, kann daraus zusammen mit der Zielvorgabe der gewünschte

3. Sollzustand festgelegt werden.

Hier werden die Randbedingungen für das gewünschte Ziel gesetzt. Das könnte zum Beispiel eine geografische Aussage zum Zielmarkt sein:

- Vermarktung weltweit, aber nicht in Ländern A, B und C oder
- Vermarktung ausschließlich auf dem Kontinent Europa.

Die Fokussierung auf eine Zielgruppe ist auch möglich. Allerdings gilt es zu beachten, dass die Grenzen nicht zu eng gezogen werden. Die kreativen neuen Ansätze sollen gefunden werden und nicht von vorneherein außerhalb des Betrachtungshorizonts liegen.

>>

Neues aus der Rechtsprechung

Kann auch ein Gesellschafter-Geschäftsführer abberufen werden?

Der BGH hatte vor kurzem folgenden Fall zu entscheiden, der für viele kleine GmbHs sicher von Interesse ist: In der Zweipersonen-GmbH teilten sich die Gesellschafter die Geschäftsführung so, dass der eine die kaufmännische und die andere die technische Geschäftsführung übernahm. 2006 kam es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen ihnen, die in einem unheilbaren Zerwürfnis endeten. Mit den Stimmen der technischen Geschäftsführerin wurde der andere, der Kläger, aus wichtigem Grunde als Geschäftsführer abberufen. Die Beklagte behauptete, der Kläger habe pflichtwidrig die Jahresabschlüsse 2004 und 2005 nicht beim Finanzamt eingereicht und den Jahresabschluss 2003 nicht vollständig erstellt. Zusätzlich behauptete sie, der Kläger habe durch mangelnde Kooperationsbereitschaft das Zerwürfnis maßgeblich herbeigeführt.

Der BGH stellt nun in seinem Urteil fest, dass ein Verstoß gegen Buchführungspflichten eine Abberufung aus wichtigem Grund rechtfertigen kann. Dies gilt unabhängig von der Gesamtverantwortung der Geschäftsführer und von der Tatsache, dass die abschließende Entscheidung über die Aufstellung des Jahresabschlusses eine Gesamtgeschäftsführungsmaßnahme darstellt, auch wenn diese Aufgabe nach der internen Ressortverteilung einem Geschäftsführer zugewiesen ist.

Der Geschäftsführer könne jedenfalls dann abberufen werden, wenn er durch

>>

„Den Aufschwung vorbereiten - neue Geschäftsfelder finden (Fortsetzung)

4. Lösungsideen finden

bedeutet in kreativer Runde neue Ideen finden. Die Methoden Brainstorming in Kombination mit der Kartenmethode oder Morphologie mit einer Morphologie-Matrix bieten sich an. Es ist immer wieder beeindruckend, wie „normale Menschen“, arbeiten sie im Team, zu außergewöhnlich kreativen Leistungen gelangen!

5. Neue Lösungskonzepte werden

aus den entsprechend attraktiven Ideen – auch durch Kombination – **entwickelt**. Hierbei wird eine zielorientierte Bewertung durchgeführt.

6. Die Entscheidung, welche der Lösungen weiter verfolgt und umgesetzt werden soll,

wird zwischen den alternativen Konzepten getroffen. Die Auswahl fällt nicht schwer und lässt sich schnell herbeiführen, da alle Parameter durch die Vorarbeit bekannt sind.

7. Lösung umsetzen.

Bei der Zusammensetzung des Teams hat man darauf geachtet, dass die zur Real-

sierung wichtigen und einflussreichen Mitarbeiter Teil der Arbeitsgruppe sind. Der zur Umsetzung der kreativen Lösung notwendige Motivationsschub wird so freigesetzt. Widerstände gegen das Neue kommen erst gar nicht auf.

Das grundsätzliche (unternehmerische) Risiko, das mit einer Innovation immer verbunden ist, lässt sich auf diese Weise nicht vollständig eliminieren. Aber durch die Methodik sowie das Expertenteam werden die Risiken kalkulierbar und durch Werkzeuge aus dem Projektmanagement handhabbar.

Wer jetzt damit beginnt, wegen unerfreulich sinkender Auftragseingänge neue Geschäftsfelder aufzubauen, ist sicherlich „spät dran“, da das Problem bereits existent ist. Frühzeitig entsprechend gehandelt, tritt dies Problem erst gar nicht auf.

Dr. Ulrich Obbarius
ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Telefon 07045 912594

sein – nicht notwendigerweise schuldhafte – Verhalten zu einem unheilbaren Zerwürfnis wesentlich beigetragen hat. Ausdrücklich stellt er aber fest, dass es nicht erforderlich sei, dass der Verursachungsanteil des Abzuberufenden denjenigen des Mitgeschäftsführers überwiege.

Dies ist für die Praxis besonders interessant, weil eine Abwägung, wer mehr zu dem Zerwürfnis beigetragen hat, bisher große Probleme bereitete und letztlich eine reine Wertungsfrage ist. Beachtlich ist vor allem, dass jeder beteiligte Geschäftsführer wirksam abberufen werden kann, wenn wechselseitig wesentliche Ursachen für ein Zerwürfnis gesetzt wurden.

VBU-Partner
RA Joachim Staudenmaier
MBA

Claim Management - vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung Friedrich Stein

Die Vielzahl von Synonymen für „Claim Management“ trägt nicht gerade zur Übersichtlichkeit der - zumindest für Kunden-auftrags-Projekte - wichtigen Verfahren bei. So ist Claim Management (CM) auch als Forderungs- oder Nachforderungsmanagement, Nachtrags- oder Anspruchsmanagement bekannt. Im Englischen sind Begriffe wie Claim Management, Claimsmanagement, Entitle- bzw. Change-Order-Management geläufig.

Was ist Claim Management (Nachforderungsmanagement)?

Der Begriff „Claim“ kommt aus den englischen Sprachgebrauch, und bedeutet so viel wie: Beanstandung, Anspruch, Forderung.

Für den Bereich Projektmanagement liefert die DIN 69 905 diese Definition: „Nachforderungsmanagement ist die Überwachung und Beurteilung von Abweichungen und/oder Änderungen und deren wirtschaftlichen Folgen zwecks Ermittlung und Durchsetzung von Ansprüchen.“

Claim Management ist also die Bearbeitung und Durchsetzung von Nachforderungen im Projekt. Nachforderungen können aus geänderten bzw. zusätzlichen Leistungen bestehen oder zum Beispiel auch durch nicht erbrachte Mitwirkungspflichten des Kunden.

Sind jedoch Änderungen oder Erweiterungen bereits im Auftrag enthalten, so hat der Auftragnehmer diese auszuführen, *ohne* dafür einen Claim oder eine Nachforderung an den Auftraggeber oder einen anderen Auftragnehmer des Gesamtprojektes stellen zu können.

Eine präzisierende Definition liefert Volker Stroh in einer Veröffentlichung des VDMA, 2000:

„Claim Management ist das geplante und kontrollierte Voraussehen, Beobachten, Feststellen, Dokumentieren und Geltendmachen oder Abwehren von nicht ursprünglich zwischen den Parteien geregelten Forderungen, die sich erst aus Abweichungen des tatsächlichen vom geplanten Vertragsverlauf ergeben.“

>>

Claim Management - vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung

(Fortsetzung)

Zunächst ist die Entstehung von Claims zu verhindern oder wenigstens zu vermindern, das so genannte *vorbeugende* Claim Management.

Und erst, wenn dieser Ansatz nicht greift, rücken zwei weitere Zielrichtungen des Claim Managements in den Mittelpunkt, nämlich:

- Vertragliche Ansprüche gegenüber dem Vertragspartner durchsetzen
- *aktives* Claim Management (so genannte „Eigen-Claims“) oder / und
- unberechtigte Forderungen abwehren (*defensives* Claim Management - „Fremd-Claims“).

Wozu dient Claim Management und wem nützt es?

Claim Management ist im deutschsprachigen Raum weitgehend unbekannt und auch wenig beliebt. Dies hängt wohl zusammen mit der traditionellen Auffassung, dass einmal eingegangene Geschäfts- und Lieferbeziehungen nicht belastet werden dürfen. Und so ist es immer noch gebräuchlich, dass Auftragnehmer, auch nach vielen Änderungen, ihre Gewerke (zum Beispiel Anlagen, Sondermaschinen oder Bauobjekte, samt den entsprechenden Dienstleistungen) fertig stellen und dabei einen Teil ihrer Renditen (die früher auskömmlicher waren) zugunsten einer langjährigen Partnerschaft „opfern“. Mit den hohen Renditen ist es – aufgrund des stark zugenommenen internationalen Wettbewerbs in vielen betroffenen Branchen – jetzt weitgehend zu Ende. Die Suche nach alternativen Lösungen wird immer dringender.

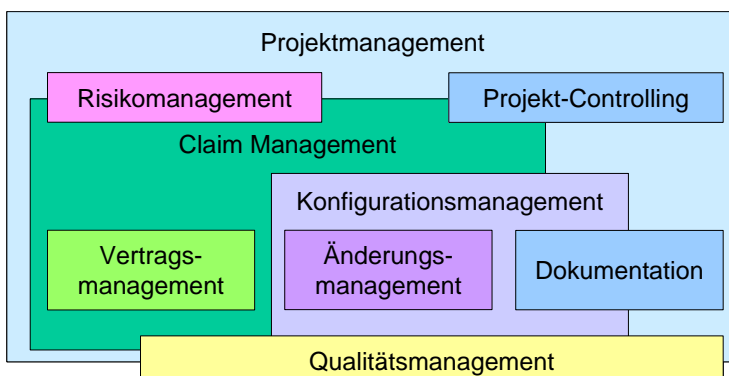
Bei größeren Kundenauftrags-Projekten (Sondermaschinen- und Anlagenbau, IT-Projekte, Bauvorhaben und sonstige Investitionsprojekte) kommt es im Projektverlauf und vor allem am Ende des Projektes (Installation, Inbetriebnahme und Abnahme) häufig zu Auseinandersetzungen zwischen den Partnern, die einerseits aus missverständlichen Vertragsformulierungen, aus übersehenen Vertragsdetails oder aus unterlassenen Vereinbarungen resultieren, oder andererseits aus einer Vielzahl von schlecht gemanagten Änderungswünschen

während des Projektverlaufs hervorgehen.

Immer knappere Marktpreise, schrumpfende kalkulatorische Projektgewinne, internationale Vorhaben mit mehreren oder gar vielen (Konsortial-) Partnern, kürzere Projektlaufzeiten und gestiegene Qualitätsanforderungen verstärken diese Tendenzen. Zur Sicherung des Projekt-Budgets wird es zunehmend wichtiger, die nachvertraglichen Ansprüche (Claims) frühzeitig zu erkennen, anzumelden bzw. abzuwehren. Dabei will professionelles Forderungsmanagement keinesfalls die Kunden verärgern. Es geht vielmehr darum, mit präzisen Verfahren und guter Kommunikation ein faires Miteinander aller beteiligten Partner, auch und gerade in „heißen“ Projektphasen, zu gewährleisten. Und hier besinnen sich auch mittelständische Auftragnehmer auf Gepflogenheiten und Regeln, die im internationalen Umgang und bei großen Lieferanten seit vielen Jahren geläufig sind, nämlich gutes Claim Management zu installieren und zu leben.

Claim Management ist stark vernetzt

- Häufig wird Claim Management als ein Spezialfach des Projektmanagement gesehen und dort auch integriert, wohl weil in der Regel die Erfordernisse nach Nachforderungen im Zusammenhang mit meist größeren internationalen Kundenauftrags-Projekten entstehen.
- Andere sehen CM stärker im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement und binden es dort ein.
- Eine starke Komponente bildet jedoch der juristische Teil, basierend auf entsprechenden Verträgen (Vertragsmanagement). Häufig spielt gerade auch das juristische Fachkönnen im internationalen Recht eine wesentliche Rolle für den Projekterfolg.
- Und schließlich sind Fähigkeiten wie Verhandlungsstärke und inter-kulturell geschicktes Vorgehen notwendig.



>>

Das Ende der Edison-Glühbirne

Energieeffizienz: Die Politik hat entschieden

Es ist amtlich: Europa verabschiedet sich von der klassischen Glühbirne. Damit verschwindet die klassische Glühfadenlampe 133 Jahre nach ihrer Erfindung durch Thomas A. Edison vom Markt; Grundlage dazu bildet eine Verordnung der Europäischen Kommission, die nun auch aktuell von den EU-Mitgliedstaaten gebilligt wurde.

Die EU erwartet von dieser Maßnahme Energieeinsparungen von nahezu 40 TWh: Das entspricht in etwa dem Stromverbrauch von 11 Millionen Haushalten, d.h. der jährlichen Leistung von zehn 500-Megawatt-Kraftwerken und einer Verringerung von CO2-Emissionen um jährlich 15 Mio. t. Die Verordnung betrifft zuallererst die klassischen Glühlampen mit E14 und E 27 *) Schraubsockel und enthält Mindestanforderungen an deren Energieeffizienz.

Zunächst entfallen ab 1. September 2009 alle nicht transparenten Lampen, die schlechter als Energieeffizienzklasse A sind. Das bedeutet das Ende für alle matten Glühlampen und Halogenlampen, glasklaren Glühlampen ab 100 Watt, sowie für einige Energiesparlampen in Glühlampenform der Klasse B. Bereits gekaufte Lampen dürfen aufgebraucht und Lagerbestände in Geschäften abverkauft werden.

- Der Zeitplan des Ausstiegs:
- ab 1. September 2009: Verbot aller Mattglasglühbirnen und
 - ab 1. September 2009: Verbot von Klarglas-

>>

Claim Management - vom Vertrag zur berechtigten Nachforderung

(Fortsetzung)

Geeignete Projekte für Claim Management

Projekte im Sondermaschinen- und Anlagenbau unterliegen besonderen Rahmenbedingungen.

1. Einerseits werden häufig die Geschäfte jeweils mit **einem Kunden** vereinbart und abgewickelt. Dies kann die Definition der zu erbringenden Leistungen und Produkteigenschaften vereinfachen, da diese Gespräche nur zwischen zwei Partnern erfolgen. Andererseits ist es gelegentlich so, dass die Kunden am Anfang ihre Vorstellungen und Wünsche nicht technisch präzise formulieren können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn der Anlagen-Lieferant Hochtechnologie-Produkte anbietet, deren Leistungsfähigkeit und Leistungsgrenzen dem Kunden nicht klar genug sind. Bei internationalen Groß- und / oder Konsortial-Projekten wird dies umso schwieriger.

2. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei dieser Art von Investitionsprojekten ist, dass die Lieferung der Leistung in der Regel auf der Basis eines Werksvertrags erfolgt. Damit wird klar, dass das Projektziel die erfolgreiche Leistungs-**Abnahme** ist. Verzug wird häufig auch noch mit Vertragsstrafen (Pönalen) belegt.

3. Ein dritter Schwerpunkt ist der präzise Umgang mit **Änderungen** während des Projektverlaufs. Gute Kommunikation und Dokumentation sind hier extrem wichtig.

Bedeutung von Claim Management

Im international geprägten Maschinen- und Anlagenbau nimmt Claim Management heute eine zunehmende Bedeutung ein. Gründe dafür sind ...

- Die Abwicklung von Anlagenprojekten ist durch immer längerfristige und weiterreichende Vertragsbeziehungen störanfällig geworden.

- Die Wahrscheinlichkeit von Abweichungen und Änderungswünschen steigt durch ausufernde Dokumentations- und Schulungspflichten, immer weitergehende Haftungsumfänge oder hoch pönalisierte (Teil-) Fertigstellungstermine.

- Der starke Wettbewerbsdruck erlaubt heute nur noch geringfügige Margen von wenigen Prozentpunkten. Und somit hängt der Erfolg eines Projektes häufig von einem präzisen Forderungsmanagement ab.

Effektives Nachforderungsmanagement ist also eine wirksame Organisationsform

- zur Risikobegrenzung und
- zur Optimierung des Ergebnisses.

Claim Management braucht verschiedene Disziplinen

Ein funktionierendes Claim Management braucht mehrere Disziplinen, die bestens zusammen arbeiten. Je nach Größe der Organisationseinheit und der Größe und Komplexität der Projekte übernehmen für die einzelnen Management-Spielarten verschiedene interne oder externe Stellen (Rechtsbeistand, Rechtsabteilung, Controlling, betriebswirtschaftliche Abteilungen, Änderungsverwaltung etc.) die Verantwortung.

Claim Management einführen

Was hindert also Unternehmen, für ihre Vorhaben sicheres Claim Management einzuführen? Ist es Scheu, entsprechende vernetzte Qualitätsprozesse zwischen Vertrag und Abnahme zu implementieren und aktiv zu leben, oder hindert der gefürchtete Startaufwand an einer Umsetzung?

Wie auch immer: Dauerhaft erfolgreiche Unternehmen in der Bauindustrie, im Anlagen- und Sondermaschinenbau wissen um den Nutzen ihres Claim Management und werden nicht mehr darauf verzichten. Denn sie erleben in den Projekten, wie sie einerseits die Renditen sichern und andererseits mit pünktlichen und präzisen Lieferungen ihre Kunden überzeugen können.

Der Entschluss, ein robustes Claim Management einzuführen, bedeutet für die Unternehmen zum Teil erhebliche Änderungen im Unternehmen. Allem voraus müssen die Projektleiter methodisch und kommunikativ geschult, ein konsequentes Vertrags- und Änderungsmanagement installiert und ein geeigneter juristischer Beistand verpflichtet werden. Und die neuen bzw. zusätzlichen Prozesse müssen lückenlos in bestehende Prozesslandschaft des Unternehmens integriert werden.

Friedrich Stein
friedrich.stein@vbu-berater.de
Telefon 0721 9472976

glühbirnen ab 100 W
- ab 1. September 2010:
Verbot von Klarglasglühbirnen ab 75 W
- ab 1. September 2011:
Verbot von Klarglasglühbirnen ab 60 W
- ab 1. September 2012:
Verbot von Klarglasglühbirnen ab 25 W
- ab 1. September 2016:
Verbot von Halogenlampen ab Klasse C.

(Für Glühbirnen mit Sonderformen, wie z. B. für Backofen-, Kühlschranklampen etc. gelten Ausnahmeregelungen.)

Die Verbraucher haben auch weiterhin die Wahl zwischen langlebigen Kompakt-Leuchtstofflampen, die derzeit (mit einem um bis zu 75 % niedrigeren Verbrauch als Glühlampen) die höchsten Energieeinsparungen ermöglichen oder effizienten Halogenlampen, die bei Einsparungen zwischen 25 % und 50 % den Glühlampen in Bezug auf die Lichtqualität absolut gleichwertig sind.

VBU-Partner
Peter Zahn

*) Das 'E' steht für Edison - man spricht auch vom 'Edisongewinde' (mit 14 bzw. 27 mm Außendurchmesser).

Outsourcing im Gebäudemanagement - die Frage nach dem „make or buy“

Peter Zahn

Die nach wie vor angespannte wirtschaftliche Lage im globalen Wettbewerb von Unternehmen und anhaltend knappe Kassen in öffentlichen und privaten Organisationen macht ein optimales Gebäudemanagement verstärkt zum Gegenstand von Fragen von Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz. Die Immobilie wird zum *Produktionsfaktor*, und damit verbinden sich alle Fragen der Rationalisierung durch Qualitätsverbesserung, Ablaufoptimierung, Kostensenkung etc.. Der Rationalisierungseffekt im Gebäudemanagement liegt vor allem in der besseren Ausnutzung vorhandener Ressourcen.

Nach VDMA 24196 bedeutet Facility Management die „Gesamtheit aller Leistungen zur optimalen Nutzung der betrieblichen Infrastruktur auf der Grundlage einer ganzheitlichen Strategie“, wohingegen Gebäudemanagement als die „Gesamtheit der technischen, infrastrukturellen und kaufmännischen Leistungen zur Nutzung von Gebäuden/Liegenschaften im Rahmen des Facility Management“ verstanden wird.

Die GEFMA e.V. (German Facility Management Association) Deutscher Verband für Facility Management, Bonn, gliedert ihre Richtlinie 100 im Gebäudemanagement in:

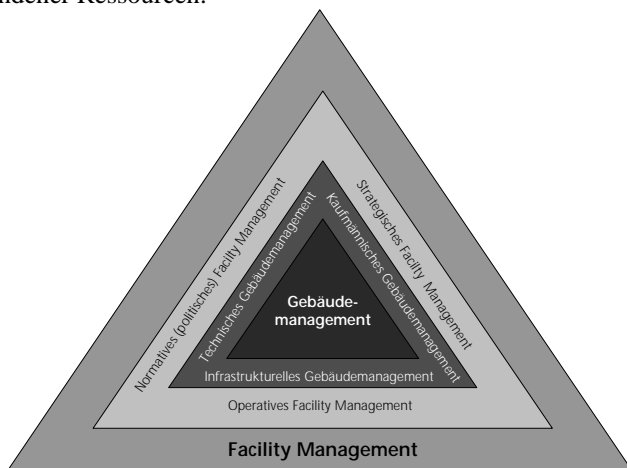


Bild: Struktur des Facility- und Gebäudemanagements

Neben dem operativen Ansatz der Instandhaltung und Instandsetzung - also dem kurzfristigen Ansatz - spielen vermehrt strategische Überlegungen eine entscheidende Rolle.

Beim strategischen Gebäudemanagement stehen Themen der Standortwahl, der Nutzungsart, der Funktionalität, der Sicherheit und dauernden Verfügbarkeit, des mittel- und langfristigen Flächenbedarfs, der organisatorischen Einbindung des Gebäudemanagements in der jeweiligen Organisation - unter anderem aber auch die finanziellen und personellen Mittel für das Immobilienmanagement im Vordergrund.

Das normative/politische Facility Management beschreibt Themen wie die generellen Ziele, Leitsätze, Prinzipien (z. B. Nachhaltigkeit, CI) und Normen, die die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens bzw. der Organisation ermöglichen.

Technisches Gebäudemanagement TGM, Infrastrukturelles Gebäudemanagement IGM und Kaufmännisches Gebäudemanagement KGM.

Dem Technischen Gebäudemanagement sind alle Leistungen zuzuordnen, die zum Bewirtschaften, Nutzen und Betreuen der technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind.

Unter infrastrukturellem Gebäudemanagement versteht man die Aufgaben der allgemeinen, organisatorischen und die Nutzung unterstützenden Betreuung des Gebäudes.

Das kaufmännische Gebäudemanagement umfasst die kaufmännische Betrachtung der Aktivitäten aus dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit einer Immobilie.

Strategie- und Zielformulierung

Die Strategieentwicklung im Bereich der Immobilien erfolgt im Gleichklang mit den allgemeinen Zielen der Unternehmung bzw. der Organisation. Entscheidend ist, wie das jeweilige Kerngeschäft aussieht und welche FM-Leistungen für den Erfolg im Kerngeschäft relevant sind, was ggf. in weiterführenden Überlegungen des „make or buy“ dazu führen kann, FM-Leistungen im Sinne von „Outsourcing“ an Dritte zu vergeben. Zu den Zielen im Unternehmen gehört zu klären, wie das Kerngeschäft durch

>>

Technik und Innovation auf der Hannover Messe 2009

Neues aus der Technik

Geht die weltweite Wirtschaftskrise zu Ende? Mit Sicherheit kann das im Moment niemand sagen. Prinzipiell können wir nicht in die Zukunft schauen. Aber wir können die Zukunft gestalten. In diesem Sinn ist auch die positive Stimmung am Ende der Hannover Messe, der größten Industrieschau der Welt, zu deuten: Die Industrie setzte ein Zeichen der Entschlossenheit mit Mut, Ideenreichtum und Optimismus. Man will die Chancen nutzen, sich auf Stärken besinnen und Innovationen mit Nutzen bieten. Die Aussteller- und Besucherzahlen bestätigen dies.

Es gibt übrigens Branchen, in denen es weiter boomt oder man zumindest keinen Auftragseinbruch sieht. Dies gilt für viele Güter des täglichen Bedarfs und für Lösungen zu grundlegenden weltweiten Fragestellungen und Problemen. Hier eine Auswahl der Branchen, die bis auf die Medizin + Biotechnologie sowie eingeschränkt Information + Kommunikation auch auf der Messe vertreten waren:

- Energie
- Mobilität
- Information + Kommunikation
- Medizin + Biotechnologie. Und damit Produkte im industriellen Maßstab hergestellt werden können, liefert die Branche
- Industrielle Automation die innovativen Lösungen. Insgesamt wurden auf der Hannover Messe viertausend Weltneuheiten vorgestellt! Schaute man sich auf der neuen „Leitmesse Wind“ um, das Forum für die Windenergie, konnte man bei aufmerksamen Zuhören die Signale einer

>>

Outsourcing im Gebäudemanagement - die Frage nach dem „make or buy“ (Fortsetzung)

Gebäudemanagement effektiv unterstützt werden kann und zu überlegen, von welchen nebengeschäftlichen Aufgaben man sich besser durch (verantwortliche) Vergabe an Dritte löst. Strategie- und Zielformulierung ist Aufgabe der obersten Führungsebene eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Die Bereitstellung der „Ressource Immobilie“ gehört zu den Führungsprozessen einer Organisation. Gebäudemanagement ist integraler Bestandteil der strategischen Planung und damit Teil des Businessplans.

Outsourcing im Gebäudemanagement

Das Wort „Outsourcing“ stammt aus der Kombination von „Outside“ und „Resourcing“. Man unterscheidet beim Outsourcing von Gebäudemanagementleistungen unterschiedliche Grade der Selbstständigkeit bzw. der Übertragung von Verantwortung:

Im einfachen Falle der „Internen Dienste“ einer Organisation erfolgt die Leistung dezentral oder zentral in einer eigenen „Gebäudemanagement-Abteilung“. Ein weiterer Verlagerungsgrad im Sinne von Outsourcing ist die Übergabe an eine eigene Tochtergesellschaft bzw. an ein Management-Buy-Out-Unternehmen oder an mit einem externen Dienstleister gegründetes Gemeinschaftsunternehmen und als sog. „echtes Outsourcing“ mit Vergabe (komplett oder teilweise) an einen außerhalb des Unternehmens stehenden, nicht mit diesem gesellschaftsrechtlich verbundenen Dienstleister.

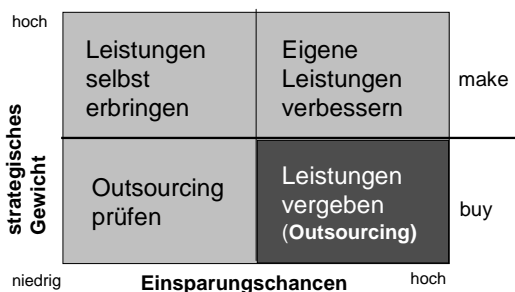


Bild: Portfolio des "make or buy"

Gebäudemanagement mit all seinen Facetten bietet viele Ansätze zum Outsourcing. Unter Outsourcing ist i. d. R. die Erbringung von Werk- und Dienstleistungen rund um das Gebäude durch spezialisierte Dritt-Unternehmen zu verstehen. Bei der Frage des „make or buy“ muss entschieden werden, welche Teilleistungen das Unternehmen selbst erbringen und welche es am Markt erwerben möchte.

Die Entscheidung des „make or buy“ im Gebäudemanagement wird - wie das Bild links unten zeigt - meist dann zum Outsourcing führen, wenn die strategische Bedeutung des Gebäudemanagements für das Unternehmen bzw. die Organisation niedrig und das Einsparpotenzial hoch ist. Umgekehrt, also bei hoher strategischer Bedeutung und niedrigem Einsparpotenzial, sollte das Gebäudemanagement in eigener Verantwortung bleiben bzw. wegen seiner hohen strategischen Relevanz und niedrigem Einsparpotenzial (bei bereits erfolgter Fremdvergabe) wieder „in-gesourct“ werden. Bei strategischer Bedeutung und hohem Einsparpotenzial wird die Entscheidung des „make or buy“ davon abhängig sein, wie Eigenleistungen im Gebäudemanagement zu rationalisieren bzw. zu optimieren sind. Bei niedriger strategischer Bedeutung und niedrigem Einsparpotenzial ist zumindest die Prüfung der Outsourcing-Option angebracht.

Die Verlagerung betrieblicher Funktionen oder die Fremdvergabe von betrieblichen Leistungen ist teilweise kombiniert mit der Veräußerung von Immobilien und/oder technischen Anlagen. Als klassische Form des Outsourcings kann *Contracting* (engl.: Vertrag schließen) angesehen werden. Contracting ist die Übertragung von eigenen Aufgaben auf ein Dienstleistungsunternehmen hauptsächlich in der Lieferung bzw. Bereitstellung von Wärme, Kälte, Strom, Dampf etc. in Form des Energie-, Liefer- und Anlagencontractings.

Die Konzentration auf das Kerngeschäft bei Unternehmen, Organisationen und der öffentlichen Hand führt seit den neunziger Jahren zur Überlegung des „make or buy“ auch bei der Versorgung von Immobilien. In anderen Bereichen des

>>

florierenden Branche aufnehmen: Man spricht über die hohe Nachfrage, stabile Preise und relativ lange Lieferzeiten. Großes Interesse fanden auch Produkte im Bereich der Mobilität und neuen Antriebe, wie Elektromotore mit höherer Effizienz, Hybridantriebe, mobiler Energiespeicher sowie alternativer Kraft- und Brennstoffe. Zusammengefasst waren Energieeffizienz, -wandlung und -erzeugung übergeordnete attraktive Felder. Unternehmen, die als Lieferanten und Partner in diesen Bereichen aktiv sind, werden weiterhin gute Geschäfte auf der Basis attraktiver Produkte machen.

„Die Stimmung war besser als die Zahlen“ konnte man von Verbandsvertretern der Industrie hören. Ein Signal zu einer positiven Entwicklung. Erfreuliches gibt es auch beim Nachwuchs: Es gelang mit der Initiative TectoYou, mehr als Zehntausend Schüler und Studenten für die ausgestellte innovative Technik auf der Hannover Messe zu begeistern.

VBU-Partner
Dr. Ulrich Obbarius

Outsourcing im Gebäudemanagement - die Frage nach dem „make or buy“ (Fortsetzung)

Gebäudemanagements war es schon lange selbstverständlich, externe Dienstleister zu beauftragen. Man war äußerst unbekümmert bei vermieteten Immobilien, da die Kosten der Endverbraucher selbst zahlt. Die Situation hat sich geändert; zum einen ist das Thema Energie bei steigenden Energiepreisen ein eigenes betriebliches Thema, und zum anderen sind die sog. Nebenkosten bei der Vermietung von Immobilien ein Kriterium für deren Vermietbarkeit geworden. So hat sich nicht zuletzt auch aufgrund der notorischen Finanzprobleme der öffentlichen Hand die Einsicht entwickelt, dass die Übertragung des Energiemanagements in die Hände von professionellen Anbietern wirtschaftliche Vorteile bringt. Und schließlich soll Contracting nicht nur in Großbetrieben, sondern auch in kleineren Unternehmen, die nicht über das erforderliche Wissen, die Finanzierungsmöglichkeiten und die notwendige Organisation und Motivation verfügen, überzeugende Lösungen bieten.

Grundsätzlich sind alle Wertschöpfungssteile, die im engen Zusammenhang mit den Kernkompetenzen des Unternehmens stehen, aus Sicht der eigenen Existenz selbst zu erbringen. Demgegenüber kommen im Prinzip alle Wertschöpfungssteile, die nicht von eigenen Kernkompetenzen abgedeckt sind, für eine Fremdvergabe an Dritte in Betracht. Das Outsourcing von Gebäudemanagement-Dienstleistungen bringt grundsätzlich den Vorteil, dass dabei fixe durch variable Kosten ersetzt werden und dass durch die Arbeit besser ausgebildeter

Experten mit entsprechendem Know how oder Werkzeugen, Leistungen preiswerter, schneller und in besserer Qualität erbracht werden können. Chancen des Outsourcings liegen im Freiwerden von Ressourcen für produktivere Arbeiten, z. B. bei der Vergabe von Leistungen wie Konferenzservice, Catering und Pooling im Einkaufs- und Logistikbereich.

Die Risiken des Outsourcings liegen im möglichen Verlust von eigenem Know-how, u. U. in hohen Anlaufschwierigkeiten, in Versicherungs- und Rechtsproblemen, in der Versorgungssicherheit, in Einbußen an Flexibilität, Offenlegung von Betriebsgeheimnissen, in notwendigen Veränderungen der eigenen Organisation und in der Auswahl, Steuerung und Kontrolle eines auf Dauer zuverlässigen Anbieters.

Kostenentscheidungen im Gebäudemanagement, die Auswirkungen auf die zeitnahe und kostenoptimale Abwicklung der Kundenbedürfnisse und letztlich auch auf den Marktwert einer Immobilie haben, sollten stets unter Nutzenaspekten getroffen werden. Nur die reine Ersparnis von Kosten als Nutzenaspekt zu sehen, ist kurzsichtig. Dem Nutzenaspekt kann letztlich nur die Aufteilung der Nutzenkategorien *Produktivitätszuwachs* und *strategischer Nutzen* über die *Kostenersparnis* hinaus gerecht werden.

Peter Zahn
peter.zahn@vbu-berater.de
Telefon 0711 9018401

Strategieentwicklung - eine Notwendigkeit Manfred Schröder

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist mit viel Aufwand und einem großen Zeitbedarf verbunden. Damit sie den Namen 'Strategie' zu Recht trägt, ist sie **immer langfristig anzulegen**. Wenn dabei sorgfältig und umsichtig vorgegangen wird, lohnt sich der Mitteleinsatz, denn immerhin legt das Unternehmen ja seine Marschroute für die kommenden Jahre fest. Außerdem können und sollten die Grundlagen der Strategieentwicklung und die dabei gewonnenen Erkenntnisse später immer wieder nutzbringend und zeitsparend eingesetzt werden. Denn da jede Planung zwangsläufig auf Annahmen beruht und von Natur aus unsicher ist sowie sich

viele im Laufe der Zeit ändern, ist die Strategiefindung kein abgeschlossener Prozess, sondern muss immer wieder auf Gültigkeit und Zweckmäßigkeit überprüft werden. Dazu dient das strategische Controlling, ohne das ein Unternehmen nicht dauerhaft strategisch vorgehen kann.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass häufig diejenigen Unternehmen in Schwierigkeiten geraten sind, die meinten, auf eine Unternehmensstrategie verzichten zu können und die sich deshalb beinahe ausschließlich um operative Dinge gekümmert haben.

Im Rahmen einer Strategieentwicklung >>

Spezialisierung und Kompetenz in Beratungsfeldern durch Kooperation

Der VBU in eigener Sache

Der zunehmend rasante Innovationszyklus stellt auf allen Gebieten hohe Anforderungen an uns alle.

Beispiele hierfür gibt es unzählige, von der Entwicklung der Kommunikationstechnik (vom Telegraphen zum WEB 2.0), bis zu den Änderungen in Bilanzierungsvorschriften (US_GAAP, IAS, IFRS etc.).

Dies wirft Fragen auf, die medizinisch und philosophische Relevanz haben. So wurde erst kürzlich die Frage laut ob ADHS (Aufmerksamkeits-Defizit-Hyperaktivitäts-Syndrom) tatsächlich eine Krankheit ist oder gar die Antwort der Evolution auf die zunehmende Informationsgeschwindigkeit unserer Gesellschaft.

Es bedeutet aber auch ganz konkret, dass sich gerade bei Beratern die Spezialisierung als Mittel präsentiert, um den wachsenden Herausforderungen qualitativ wachsen zu bleiben.

Da die Anforderungen unserer Kunden aber genauso anspruchsvoll wie vielseitig sind und bleiben, ist es ein „Muss“ eine entsprechende Kompetenz in der Breite der Beratungsfelder durch Kooperationen abzudecken. Diese Philosophie hat der VBU schon immer vertreten und bildet hierfür eine entsprechende Plattform.

Um sich hier entsprechend flächendeckend zu entwickeln, hat der VBU seine Präsenz deutlich verstärkt und neue Schwerpunktregionen in >>

Strategieentwicklung - eine Notwendigkeit (Fortsetzung)

beginnt man sinnvollerweise erst einmal mit dem Formulieren einer **Vision**. Wie wichtig Visionen sind, zeigen viele Beispiele aus Geschichte und Politik, denken wir z.B. nur an die Vision von einem vereinigten Europa. Visionen sind letztendlich eine wichtige Triebfeder für zielgerichtetes Handeln. Wissenschaftliche Untersuchungen haben gezeigt, dass die meisten erfolgreichen Unternehmen tatsächlich ihren Visionen gefolgt sind.

Eine Vision gibt vor, in welche Richtung marschiert werden und was letztendlich erreicht werden soll. Um dieses „Endziel“ zu erreichen, braucht man eine Strategie. Dabei werden langfristige Zielvorstellungen entwickelt, die mit der Vision im Einklang stehen. Diese Ziele sind schon konkreter als die Vision und definieren, wo das Unternehmen in 5 – 10 Jahren stehen soll.

Basis für die Strategieentwicklung ist neben der Vision die bestehende und ggf. an die Vision anzupassende Unternehmenskultur. Hier ist eine Soll-Ist-Analyse vorzunehmen, um festzustellen, ob ein Anpassungsbedarf besteht. Viele Firmen formulieren dann Unternehmensgrundsätze oder Leitsätze, die sie durchaus auch veröffentlichen. Damit wollen sie der Umwelt deutlich zu machen, wofür das Unternehmen steht und wie es handeln will. Gleichzeitig ist damit eine Wirkung nach innen verbunden, denn die Mitarbeiter werden darauf verpflichtet.

Logischerweise lässt sich ein Ziel nur dann erreichen, wenn man

1. das Ziel kennt und genau definiert,
2. weiß, welche Umgebung durchquert werden muss, um dorthin zu gelangen, und
3. weiß, wo man sich gerade befindet.

Man stelle sich vor, man hat sich verfahren und steht im Nebel irgendwo in einem Wald. Man will nach München fahren. In der Umgebung findet man sich nicht zu recht, weil man sie nicht kennt. Deshalb hat man auch keine Vorstellung davon, welche Hindernisse auftreten könnten, wie lange die Fahrt dauern könnte. Ob man eine Tankstelle findet, wenn das Benzin zur Neige geht ...

Und dann ergibt sich die Frage: In welche Richtung soll man überhaupt fahren? Wenn man nicht weiß, wo man ist, wird man selbst ein genau definiertes Ziel nicht

erreichen können. Wie soll man so jemals München erreichen?

Es wird in diesem Beispiel deutlich, dass man nur zufällig das Ziel erreichen könnte. Die Chance, dorthin zu gelangen, tendiert in diesem Beispiel gegen Null. Sie vergrößert sich, wenn man einen Wegweiser oder einen Ort erreicht und auf der Karte nachschauen kann, wo man sich befindet. Dann sieht man auch, welche Bedingungen um einen herum ein schnelles Erreichen des Ziels (z.B. vorhandene Autobahnen) oder Verzögerungen (z.B. eine Fahrt durch unwegsames Gelände) bewirken können. Dieses Beispiel wurde deshalb so ausführlich geschildert, weil es sehr deutlich macht, wie eine Strategie überhaupt nur sinnvoll entwickelt werden kann.

Das Unternehmen

- formuliert ein „globales“ Ziel mit seiner Vision und entwickelt daraus mittel- bis langfristige Ziele,
- stellt durch Analysen fest, in welchem Umfeld es sich befindet,
- stellt ebenfalls durch Analysen fest, wo es gerade steht und
- entwickelt einen Plan, wie das vorgegebene Ziel erreicht werden soll.

Natürlich gibt es hier Interdependenzen, denn durch die Zielsetzung werden z.B. die Maßnahmen beeinflusst, die zu treffen sind, während sich bei der Planung der Maßnahmen ergeben könnte, dass diese (zumindest unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten) undurchführbar sind, so dass eine Zielkorrektur erforderlich ist.

In der Regel geht man so vor, dass man eine so genannte **SWOT-Analyse** durchführt (SWOT = strengths, weaknesses, opportunities, threats), also eine Analyse von Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie seiner Chancen und der Risiken, denen es ausgesetzt ist.

Es würde hier zu weit führen, alles zu benennen, was dazu gehört. Als Beispiele seien hier die Untersuchung der vorhandenen Ressourcen, der finanziellen Spielräume, der Produktlebenszyklen, der „Tops“ und „Flops“ genannt, Marktuntersuchungen, ferner Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Wettbewerbsanalysen, die Analyse von externen Einflüssen wie Gesetze, Verordnungen, Normen, konjunkturellen und strukturellen Entwicklungen etc. Ein bestehendes Risikomanagementsystem kann dabei sehr hilfreich sein. >>

Sachsen/Thüringen, Norddeutschland und Bayern/München etabliert.

Wir freuen uns, unseren Kunden damit eine weitere Steigerung unserer Kompetenzen offerieren zu können und damit auch besser für die künftigen Anforderungen gerüstet zu sein.

VBU-Vorstand
Stefan Schlosser

Strategieentwicklung - eine Notwendigkeit (Fortsetzung)

Bei einer solchen Untersuchung muss das Unternehmen in seiner Gesamtheit betrachtet werden und die dann daraus abzuleitenden Maßnahmen müssen ebenfalls das gesamte Unternehmen umfassen.

Hat das Unternehmen beispielsweise die Vision, in Deutschland nicht nur Marktführer zu werden, sondern langfristig auch die Technologieführerschaft zu besitzen, dann reicht es nicht aus, nur einen strategischen Marketingplan zu entwickeln und die Forschungsabteilung den Zielvorgaben anzupassen. Es müssen auch die ausreichende Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe, die Entwicklung und Beschaffung des benötigten Personals, die zu tätigen Investitionen und die Finanzierung geplant werden, ebenso wie die geeignete Organisation und die Optimierung der Verwaltung.

Diese beispielhafte Aufzählung macht deutlich, dass die Strategieentwicklung ein sehr komplexer Prozess ist. Da hierfür gerade in kleinen und mittleren Unternehmen oft die personellen Kapazitäten und/oder das Know-how fehlen, bedient man sich dann häufig der Mithilfe von Beratern. Aber selbst der beste Berater kann nicht in einem Elfenbeinturm sitzend die Unternehmensstrategie allein entwickeln und dem Unternehmer als „fertiges Produkt“ präsentieren. Das funktioniert nur, wenn Abteilungen des Unternehmens, Unternehmer und Berater „Hand in Hand“ arbeiten, wobei es sicherlich hilfreich ist, wenn der Berater kein reiner Theoretiker, sondern auch Praktiker ist.

Bei der Systematisierung der möglichen Strategien geht man in der Literatur oftmals von der Einteilung nach **Ansoff** aus:

1. Marktdurchdringung (Ausweitung auf bearbeiteten Märkten durch Marktanteilssteigerung)
2. Produktentwicklung (neue oder verbesserte Produkte)
3. Marktexpansion (Eindringen in neue Märkte)
4. Diversifikation Erweiterung der Angebotspalette)

Man könnte noch die Expansion durch Firmenzukäufe oder Fusionen hinzufügen. Weitere Strategien könnten die Konsolidierung (Bewahrung des Erreichten) oder ein „kontrolliertes“ Schrumpfen („Gesund schrumpfen“) sein.

Eine ebenfalls oft zitierte Einteilung ist die von **Porter**, der folgende Strategien unterscheidet:

1. Differenzierung (= sich von der Konkurrenz deutlich unterscheiden)
2. Kostenführerschaft (oftmals nur erreichbar durch Massenproduktionsvorteile, aber auch durch einen Technologievorsprung)
3. Konzentration auf Schwerpunkte (Besetzen von Nischen).

Auch Kombinationen der genannten Strategieansätze sind denkbar.

Die vorstehenden Ausführungen sollen deutlich machen, dass die Strategieentwicklung

1. für jedes Unternehmen wichtig ist, das eine Zukunftsperspektive haben will und
2. eine sehr komplexe Aufgabenstellung beinhaltet und nicht mal so eben „nebenbei“ erledigt werden kann.

Manfred Schröder
manfred.schroeder@vbu-berater.de
Telefon: 04193 890790

Impressum:

‘VBU im Dialog‘ erscheint viermal jährlich und bietet Informationen für Kunden und Partner des VBU

Herausgeber:
Verbund beratender
Unternehmer e.V.
Ansprechpartner:
Norbert Schenzle
Am Waldrand 43
71111 Waldenbuch

Telefon
+49 (0)7157-5369265
Telefax
+49 (0)7157-5369263
eMail
info@vbu-berater.de

Redaktion:
Dr. Ulrich Obbarius
im Team mit
Norbert Schenzle
Joachim Staudenmaier
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2009

*Sie finden uns auch im
Internet unter*

www.vbu-berater.de
