

# VBU im Dialog

## Themen in dieser Ausgabe:

- Editorial
- Termine  
Vorträge und Seminare der  
VBU-Partner
- Das Erscheinungsbild eines  
Unternehmens - die große  
ungenutzte Reserve
- Machen Sie Ihre immateri-  
ellen Werte im Unternehmen  
sichtbar - Wissensbilanzen als  
Wettbewerbsfaktor für KMU
- Das Unternehmertestament
- Betriebliches Energiemanage-  
ment - ein Gebot der Stunde
- Interessante Randnotizen
- Impressum

## Ziele

Wer vom Ziel nicht weiß,  
kann den Weg nicht finden.

Christian Morgenstern  
Deutscher Schriftsteller  
(1871 – 1914)

## Editorial

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Jahr 2006, ein Jahr, das global betrach-  
tet, keine außerordentlich negative oder  
positive Ereignisse brachte. Allein dies ist  
schon mal positiv zu werten.

Die subjektive Bewertung mag sicher für  
jeden Leser unterschiedlich sein. Aus  
deutscher Sicht war die positive Stim-  
mung, die von der Fußball-WM ausging,  
eine neue und schöne Erfahrung. Eine  
positive Stimmung hat (endlich) auch die  
nationale Wirtschaft beflügelt. Eine  
Stimmung die letztendlich auch positive  
Auswirkungen auf die Arbeitslosenstatistik  
hatte.

Neueste Umfragen zeigen, dass auch für  
2007 die positive Weiterentwicklung von  
der Mehrzahl der deutschen Unternehmen  
erwartet wird. Gut so. Diese Aufwärtsent-  
wicklung der allgemeinen Wirtschaftslage  
müssen Unternehmen nutzen um erreichte  
Positionen am Markt abzusichern, auszu-  
bauen und um neue Märkte und Kunden zu  
erschließen.

Vieles lässt sich mit externer Unterstüt-  
zung besser und schneller erreichen.

## Termine

**Risiken managen - Krisen vermeiden**  
am **18. und 19. Januar 2007**, 9:00 bis  
17:00 Uhr in 73760 Ostfildern  
Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
TAE Technische Akademie Esslingen,  
www.tae.de

**Die 10 schlimmsten Managementfehler**  
**vermeiden am 7. Februar 2007**  
Diplom-Volkswirt Manfred Schröder  
bei der IHK Heilbronn-Franken  
www.heilbronn.ihk.de

**Verhandeln - mit Partnern zum besten**  
**Ergebnis kommen**  
am **15. und 16. Februar 2007**, 9:00 bis  
17:00 Uhr in 73760 Ostfildern

Beratung durch erfahrene Unternehmer,  
die wissen wo und wie man anpacken  
muss, ist gefragter denn je: Berater die  
Netzwerkkompetenzen in ihrer Beratung  
bündeln und damit ihren Kunden höchst-  
möglichen Nutzen bieten. In vielen ge-  
meinsamen Projekten konnten dies VBU-  
Berater bisher schon unter Beweis  
stellen.

Auch in 2007 werden wir wieder durch  
diverse Veranstaltungen in der Öffentlich-  
keit präsent sein und den VBU als Bera-  
tungsnetzwerk hervorragend aufgestellter  
Berater weiter bekannt machen.

Wir wünschen allen Lesern ein glückli-  
ches, gesundes und erfolgreiches Jahr  
2007.

Ihr  
Verbund beratender Unternehmer  
Martin H. Hopf Norbert Schenzle



Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
TAE Technische Akademie Esslingen,  
www.tae.de

**Team entwickeln - Konflikte vermeiden**  
am **15. und 16. März 2007**, 9:00 bis 17:00  
Uhr in 73760 Ostfildern  
Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
TAE Technische Akademie Esslingen,  
www.tae.de

**Team führen - ein starkes Team leistet**  
**mehr am 19. und 20. April 2007**, 9:00 bis  
17:00 Uhr in 73760 Ostfildern  
Dipl.-Ing. Friedrich Stein  
TAE Technische Akademie Esslingen,

## Das Erscheinungsbild eines Unternehmens - die große ungenutzte Reserve

Johann Schmidt

Ohne Namen kann keine Firma sein. Und ohne unverwechselbare grafische Ausprägung des Firmennamens deklariert sich eine Firma selbst zur grauen Maus.

### Nur profilierte Unternehmen wirken kompetent.

Und nur kompetente Unternehmen können sich auf Dauer erfolgreich behaupten. Das fühlte - lange bevor „Corporate Identity“ zum Schlagwort wurde - jeder Kaufmann, der seiner Aktivität, seiner Leistung und seiner Ware mit einem Schriftzug oder Symbol Identität gab. Intuitiv legte er damit den Grundstein für sein Erscheinungsbild.

Und wenn sich der erste Mann im Unternehmen persönlich mit dem Erscheinungsbild seines Unternehmens befasste, so gab er ihm damit auch die ihm zukommende Bedeutung.

### Das Unternehmensbild ist Chef-Sache.

Zwar lässt sich seine Ausführung wegdelegieren, jedoch nicht die Initiative zu seiner Entwicklung, Durchsetzung und Erhaltung. Wer die Verantwortung für das Unternehmen trägt, darf sich dies ebenso wenig aus der Hand nehmen lassen wie die Kontrolle der Bilanz. Denn das Erscheinungsbild der Firma, der Eindruck, den die Firma auf andere Menschen macht, ist für jedes Unternehmen so elementar lebenswichtig wie der stete Fluss neuer Aufträge.

Das gilt insbesondere in Zeiten, in denen die Aufträge nicht mehr wie selbstverständlich ins Haus flattern. Die Vorteile eines überragenden Unternehmensbildes werden umso deutlicher, je enger der Markt und je größer die Konkurrenz wird. Eben dann, wenn die Käufer nicht mehr alles und bei jedem kaufen, sondern ihre Entscheidungen bewusster treffen.

In konjunkturschwachen Zeiten gewinnen die psychologischen Reserven eines Unternehmensbildes ihren höchsten Wert. Man kauft bei, man liefert an und man arbeitet für ein Unternehmen, an dessen Zukunft man glaubt - das Sicherheit, Bonität, Dynamik und Leistungskraft ausstrahlt.

Das starke Unternehmensbild bringt dem Unternehmen einen Vertrauensvorsprung, der gerade dann umso entscheidender wird, je mehr Wettbewerber sich um Auf-

träge raufen und das in Zeiten wo Produkte immer austauschbarer werden.

Weitsichtige Unternehmen nutzen deshalb antizyklisch in rauen Zeiten ihre Chance zur optischen Profilierung. Für sie ist „Krise“ und „Chance“ ein Wort. Sie lassen ihr Unternehmen dann neu glänzen, wenn Vielen der Glanz abhanden gekommen ist.

Auf Schritt und Tritt begegnen uns eindrucksvolle Beispiele, wie Unternehmen, die mit allen Registern der Verkaufspsychologie vertraut sind, ihre Unternehmensbilder stärken und unablässig pflegen. Jedermann assoziiert beim Anblick des Mercedes-Sternes hervorragende Technologie. Jeder weiß, was er vom VW-Zeichen zu halten hat.

Firmenzeichen und Firmenlogos ordnen zu. Sie machen spezifische Leistungen bekannt. Und sie machen sie bewusst.

Besonders mittelständische Unternehmen, deren Werbebudget nicht unbegrenzt ist, können über ein kraftvolles Unternehmensbild mit wenig Aufwand die beste Werbung aufbauen, die es für sie gibt.

Das Unternehmensbild, die bewusste visuelle Darstellung der Unternehmenspersönlichkeit“ ist bei vielen Firmen nicht mit dem Unternehmen mitgewachsen und spiegelt nur noch die Leistungen von gestern wider. Oft ist es auch im Laufe der Jahre verwachsen. Zu viele Köche haben es aufgeweicht. Dadurch entsteht für ein Unternehmen ein Doppel- oder Wechselgesicht.

Jeder Unternehmer muss sich fragen ob sein Unternehmensbild noch den Erwartungen eines oft internationalen Marktes entspricht? Positioniert er sein Unternehmen gegenüber neu in den Markt getretenen Wettbewerbern richtig?

### Die 10 wichtigsten Wirkungsfaktoren:

1. Das Auge ist der erste Richter. Und oft auch der Letzte.
2. Jede Firma wird erst durch ein optisches Merkmal augenfällig.
3. Die meisten geschäftlichen Entscheidungen werden stark gefühlsmäßig gesteuert. Das reine Sachangebot reicht oft nicht aus.

### Persönliche Steuernummer

Voraussichtlich im Herbst 2007 werden alle Einwohner Deutschlands eine persönliche Steuernummer zugeteilt bekommen, die ihn dann sein Leben lang und sogar 20 Jahre darüber hinaus, begleiten wird. Erstmals wird damit jede Person mit einem unveränderlichen Kennzeichen von einer staatlichen Verwaltung zentral erfasst. Diese Identitätsnummer soll dem Fiskus ermöglichen, mit der gesamten Steuerverwaltung den Sprung ins digitale Zeitalter zu schaffen und Steuererklärungen wie auch Verwaltungsabläufe elektronisch zu erledigen. Vorab werden die Daten von rd. 5.500 Meldebehörden, angefangen bei den Einwohnermeldeämtern, elektronisch gegeneinander abgeglichen. Damit sollen „Dubletten und Datenleichen erkannt und bereinigt werden“.

Unbestritten erscheint, dass dann das elektronische Lohnsteuerverfahren vereinfacht wird, die Wirtschaftsverbände sind sich aber noch nicht schlüssig ob diese zentrale Nummer mehr nützen oder eher schaden wird. Wir kommen damit dem gläsernen (Steuer-) Bürger schon sehr, sehr nahe: 'Big brother is watching you'.

VBU-Vorstand  
Norbert Schenzle

## Das Erscheinungsbild eines Unternehmens - die große ungenutzte Reserve (Fortsetzung)

4. Das Unternehmensbild hat unmittelbar Einfluss auf die Kaufentscheidung.
5. Erst wenn die Leistungskraft eines Unternehmens erkannt wird, kann es sich allen Interessenten erschließen.
6. Die liebe Konkurrenz erfordert klare Differenzierung.
7. Ein starkes unverwechselbares Unternehmensbild ist die preiswerteste Werbung für ein mittelständisches Unternehmen.
8. Ein gut eingeführtes Unternehmensbild erhöht den immateriellen Firmenwert.
9. Ein überzeugendes Unternehmensbild führt zu guter Meinung bei wichtigen Meinungsbildnern.
10. Das Unternehmensbild wirkt auch nach innen in den Betrieb hinein.

### Wie überprüfe ich mein eigenes Unternehmensbild?

Beginnen Sie mit einem Schnellcheck:

Legen Sie alle möglichen Werbeträger auf einen Tisch. Ob Briefpapier, Visitenkarte, Werbemittel, Anzeigen, Prospekte, oder Fotos von Fahrzeugen und Gebäuden.

Beantworten Sie selbstkritisch folgende Fragen:

- Ist ihr Unternehmensbild sympathisch und Vertrauen erweckend?
- Ist ihr Unternehmensbild einheitlich?
- Kommt ihr Leistungsangebot genügend zur Geltung?

## Machen Sie Ihre immateriellen Werte im Unternehmen sichtbar

### - Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor für KMU Dieter Brinker

Bei Unternehmen stand als oberstes Sachziel lange Zeit die Produktion materieller Güter und eine entsprechende Nutzung materieller Produktionsfaktoren im Mittelpunkt traditioneller Betrachtungen und Bestrebungen. Dementsprechend sind auch die betrieblichen „Mess- und Bewertungssysteme“ des internen und externen Rechnungswesens konzipiert: Betriebsmittel und Werkstoffe, Aufwand und Ertrag der materiellen Produktion werden möglichst systematisch, umfassend und vollständig erfasst, in Zahlen transformiert und in die (Kenn-) Zahlensysteme eingespeist - die traditionelle Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich mit den „harten“, d.h. quantitativen und möglichst monetären Größen. Doch in den vergangenen Jahren wurde zunehmend

Differenziert es sich genügend zum Wettbewerb?

Ist es zeitgemäß?

Passt es noch zu Ihren heutigen Leistungen?

Ist Ihr Firmenlogo einheitlich und konsequent umgesetzt?

Ist ihr Firmenlogo gut übertragbar, in der Vergrößerung, Verkleinerung, schwarz/ weiss-Umsetzung oder im Internet.

Passt ihr Unternehmensbild zur Branche? Zeigt ihr Unternehmensbild eher die Vergangenheit als die Zukunft?

Hat ihr Unternehmensbild sich mit ihrem Unternehmen weiterentwickelt?

Passt es zu den heutigen Produkten und Dienstleistungen?

Sich mit dem wichtigen Thema Unternehmensprofilierung auseinander zu setzen lohnt sich: Zusammen mit dem Design Ihrer Produkte und Dienstleistungen bildet das CI Ihres Unternehmens die eigene Marke - also die unverwechselbare Identität am Markt.

Johann Schmidt

eMail [johann.schmidt@vbu-berater.de](mailto:johann.schmidt@vbu-berater.de)

Tel. 07152-908890

### Nachträgliches Wettbewerbsverbot bei Ausscheiden während der Probezeit

Neues aus der Rechtsprechung

In den meisten Arbeitsverträgen, speziell bei Führungskräften, ist das nachvertragliche Wettbewerbsverbot eine selbstverständliche Klausel. An mögliche Probleme damit denken meist weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber. Dass dies recht leichtsinnig sein kann, zeigt der Fall, den das Bundesarbeitsgericht kürzlich zu entscheiden hatte. Der Arbeitnehmer war nämlich bereits innerhalb der Probezeit aus dem Unternehmen ausgeschieden und der Arbeitgeber der Ansicht, dass er in diesem Falle nicht zur Zahlung der gesetzlichen Entschädigung gem. § 74 Abs. II HGB an den Mitarbeiter verpflichtet sei. Das BAG sah das jedoch anders und entschied, dass der Arbeitgeber auch in diesem Falle zahlen muss.

Es ist daher unbedingt empfehlenswert, dass sich der Arbeitgeber überlegt, ob schon zu Beginn des Arbeitsverhältnisses Bedarf für ein Wettbewerbsverbot besteht. Wenn nicht, sollte er es besser ab einem späteren Zeitpunkt, z. B. nach Beendigung der Probezeit, vereinbaren.

Sehr sinnvoll ist, regelmäßig alle Verträge, die ein Wettbewerbsverbot enthalten, daraufhin zu überprüfen, ob dies überhaupt noch erforderlich ist. Wenn nicht, sollte der Arbeitgeber den Verzicht auf das Wettbewerbsverbot erklären. Dann entfällt die Verpflichtung zur Entschädigungszahlung. Allerdings erst nach Ablauf eines Jahres.

VBU-Partner  
RA Joachim Staudenmaier

**Machen Sie Ihre immateriellen Werte im Unternehmen sichtbar (Fortsetzung)**

Im Rahmen der Offensive der Bundesregierung zur Förderung des Innovationsstandortes Deutschland wurde im Jahr 2004 das Pilotprojekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ durch das damalige BMWA initiiert. Zwischenzeitlich sind die methodischen Grundlagen zur Erstellung einer Wissensbilanz erarbeitet, ein entsprechender Leitfaden veröffentlicht und Mitte dieses Jahres auch eine entsprechende Software bereitgestellt.

Mit einer Wissensbilanz kann eine transparente Darstellung von im Unternehmen vorhandenen immateriellen Werten erreicht werden, die nicht in der Unternehmensbilanz als Vermögensposten abgebildet werden dürfen. Die Wissensbilanz ist somit die Antwort auf die qualitativen Lücken in der Bewertung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens.

Das Strukturmodell (siehe Abbildung)



**Abbildung:** Das Wissensbilanzmodell des Arbeitskreis Wissensbilanz (AK-WB)

macht den Unterschied zu bisherigen Ansätzen und Instrumenten wie z.B. der Balanced Scorecard deutlich, der darin liegt, dass die Auswirkungen der drei Kapitaldimensionen (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) auf die Geschäftsprozesse und damit auf den Geschäftserfolg analysiert und diagnostiziert werden. Ziel ist es, die Potenziale und die Wirkungszusammenhänge der Einflussfaktoren zu ermitteln.

Der Erstellungsprozess lässt sich in drei Stufen gliedern, wobei jede Stufe auch den Inhalt eines Workshoptages ausmacht und in der Regel unter Anleitung von in der Methode geschulten externen Moderatoren vorgenommen werden sollte:

- Identifikation und Definition der Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals, der Kernprozesse und der Bestimmungsfaktoren des Geschäftserfolgs
- Messung und Bewertung der Einflussfaktoren, der Prozesse und des Geschäftserfolgs
- Erfassung und Auswertung der Wechselwirkungen der ermittelten Einflussfaktoren

Die Erkenntnisse aus der Wirkungsanalyse bilden gleichzeitig die Grundlage für zu ergreifende Maßnahmen aus dem Wissensbilanzprozess.

In einer aktuell vom Arbeitskreis Wissensbilanz ([www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)) veröffentlichten Befragung von Anwender-Unternehmen schätzen die befragten Unternehmer die Wissensbilanz als ein sehr wertvolles Instrument ein, um die interne Kommunikation sowie das Vertrauen der Mitarbeiter ineinander zu stärken. Ausserdem

unterstützt sie die Verantwortlichen darin, ein umfassendes Bild für die entscheidenden Abläufe innerhalb der Organisation zu erhalten sowie das Verständnis für die Organisation zu stärken. Die Hälfte der Befragten hat angegeben, dass sie schon bei der Erstellung der Wissensbilanz

eine neue ganzheitliche Perspektive auf die Organisation erhalten haben. Nahezu 80 % der befragten Unternehmen nutzen die Wissensbilanz aber auch zur externen Kommunikation. Mit diesem Instrument stellen sie den verschiedenen Interessengruppen (z.B. Investoren, Lieferanten, Kunden, potenziellen Mitarbeitern) strategische Entscheidungsprozesse transparent und nachvollziehbar dar.

Dieter Brinker  
Bankbetriebswirt (SBW)  
eMail [dbc-consult@vbu-berater.de](mailto:dbc-consult@vbu-berater.de)  
Tel. 0711-8261959

**Eigenkapital-Richtlinie neu ab 1. Januar 2007**

Neues aus der Wirtschaft

Das Gesetz zur „Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtlinie“ (Basel II) tritt nun wie geplant am 1. Januar 2007 in Kraft. Wie die IHK München berichtet, werden nun Kredite bis zu 1 Mio. Euro dem Retail-Portfolio zugeordnet und müssen deshalb nur in Höhe von 75 % statt bisher 100 % bei der Eigenkapitalunterlegung berücksichtigt werden. Des Weiteren wurde die Risikogewichtung bei Krediten, die an mittelständische Wirtschaftsunternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. Euro vergeben werden, um 10 % reduziert. Der Hauptgeschäftsführer der IHK München Reinhard Dörfler riet allen Firmen, sich intensiv mit ihrem Rating zu beschäftigen, da eine bessere Rating-Note sich auch in besseren Kreditvergabe-Konditionen durch die Banken niederschlägt. Eine kürzlich veröffentlichte Studie der KfW Mittelstandsbank zeige, dass der Aufwand sich lohne: 37 % der Unternehmer konnten eine Verbesserung der Rating-Note erreichen und damit auch ihre Finanzierungskosten senken. Als alarmierend sei jedoch zu bewerten, dass ein Drittel der Unternehmer nicht einmal ihre Rating-Einschätzung seitens der Bank kennen würden. Dörfler empfiehlt den Unternehmern und Banken, mindestens einmal jährlich, ein ausführliches Rating-Gespräch zu führen, bei dem auch die Kriterien für die Rating-Einstufung offen gelegt werden müssten.

VBU-Mitglied  
H.-Peter Kelm

## DAS UNTERNEHMERTESTAMENT Joachim Staudenmaier

„Mors certa, hora incerta“ - der Tod ist sicher, nur die Stunde ist unsicher.

Diese eigentlich selbstverständliche Weisheit, die lange vor den alten Lateinern jedem Menschen klar ist, wird in Bezug auf das Familienunternehmen und -vermögen viel zu häufig von Unternehmern verdrängt. Vielleicht argwöhnen sie wie Picasso, als er seine Unterschrift unter das für ihn vorbereitete Testament verweigerte mit dem Argument, er wolle nicht sein eigenes Todesurteil unterschreiben. Sei es, wie es wolle: jedenfalls gibt es in unglaublich vielen Familien kein Unternehmertestament.

Sein Lebenswerk kann der Unternehmer nur durch eine Nachfolgeregelung sichern, deren Kernstück die letztwillige Verfügung, also das Testament oder ein Erbvertrag ist. Wie jede Familie und jedes Unternehmen individuell sind, so auch die Anforderungen daran. Die Grundüberlegungen allerdings sind für alle gleich und sollen hier kurz dargestellt werden.

Besteht keine letztwillige Verfügung, dann greift die gesetzliche Erbfolge. Das bedeutet, dass die Mitglieder der Familie als Erbengemeinschaft gemeinsam jeweils gemäß ihrem Verwandtschaftsgrad zum Erblasser mit unterschiedlichen Anteilen am Nachlass erben. Weil alle Erben in der Erbengemeinschaft gemeinsam handeln müssen, ist diese aber gerade im Unternehmensbereich unbedingt zu vermeiden. Daher sollten möglichst nur wenige, am besten nur ein Erbe eingesetzt werden, und zwar der, der dann auch als der Nachfolger des Unternehmers vorgesehen ist bzw. bereits in einer solchen Funktion im Unternehmen tätig ist.

Die anderen Familienmitglieder werden dann durch Vermächtnisse bedacht. Der Erbe tritt automatisch an Stelle des Erblassers in dessen Vermögen mit allen Rechten und Pflichten. Er kann dann allein das Unternehmen führen, sofern dies im Gesellschaftsvertrag so vorgesehen ist. Da das Testament nichts bestimmen kann, was dem Gesellschaftsvertrag widerspricht, muss dieser gegebenenfalls durch entsprechende Nachfolgeklauseln angepasst werden.

Mit der Überlegung, wer welche Teile des Vermögens erhalten soll, muss entschieden werden, wer Erbe und wer Vermächtnis-

nehmer sein soll. Im Unterschied zum Erben bekommt der, der ein Vermächtnis erhält, nur einen bestimmten Vermögensvorteil in Form eines konkreten Anspruchs gegen den Erben, den er im Zweifel gerichtlich durchsetzen muss.

Ein gutes Unternehmertestament nutzt alle Instrumente: das Erbe, das Vermächtnis (incl. Untervermächtnis) und die Auflage in vielfältigen Gestaltungen. Damit können sowohl die Unternehmenskontinuität, eine gerechte Nachlassverteilung, die Versorgung des überlebenden Ehegatten, die Vermeidung finanzieller Belastungen des Unternehmens und vieles mehr gewährleistet werden.

Für Familienunternehmer ist aber unbedingt das Thema „Pflichtteil“ zu beachten. Wer im Testament nicht wenigstens mit der Hälfte seines gesetzlichen Erbteils bedacht wurde, hat einen sofort fälligen Zahlungsanspruch auf diese Hälfte, also seinen Pflichtteil. Wenn dabei der Verkehrswert des Unternehmens angesetzt wird und der bevorzugte Unternehmensnachfolger den Anspruch nicht aus seinem Vermögen, sondern nur aus dem Unternehmen befriedigen kann, kann das wegen des Liquiditätsentzugs für das Unternehmen sehr gefährlich werden. Deshalb sollte mit den Pflichtteilsberechtigten, die nicht am Unternehmen beteiligt werden sollen, ein Pflichtteilsverzicht vereinbart oder ihm ausreichendes sonstiges Vermögen vermacht werden.

Ein Testament kann sowohl vollständig eigenhändig geschrieben und unterschrieben oder notariell gefertigt sein. Vor allem bei komplexeren Regelungen ist ein notarielles Testament, das dann möglichst auch in notarielle, also amtliche Verwahrung kommt, unbedingt zu empfehlen. Ungeachtet der Hilfe eines kompetenten Rechtsanwalts ist der Rat des Notars eine wichtige Ergänzung, um eine ausgewogene Verfügung zu treffen.

RA Joachim Staudenmaier MBA  
eMail joachim.staudenmaier@vbu-berater.de  
Tel. 0711-25394860

### Energieausweise

Neues aus der Technik

Ab 2008 sollen Energieausweise für Gebäude verbindlich werden. Allerdings muss die Bundesregierung die Novellierung der Energiesparverordnung (EnEV) noch beschließen und der Bundesrat zustimmen. Das ganze basiert auf der europäischen Richtlinie 2002/91/EC über die Energieeffizienz von Gebäuden. Die unaussprechliche „EPBD“ (Energy Performance of Buildings Directive) ist bereits im Dezember 2002 erlassen worden! Die „Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden“ soll verbessert werden, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu vermindern. Nach der künftigen Energieeinsparverordnung sind Eigentümer und Vermieter verpflichtet, im Falle des Verkaufs oder der Vermietung, den Interessenten einen Energieausweis zugänglich zu machen. Entsprechende technische Verfahren und Regelwerke zur energetischen Bewertung von Gebäuden und Gebäudetechnik wurden entwickelt. Es bieten sich damit nicht nur Chancen für Energieberater, auch die Unternehmen der Baubranche insbesondere der Gebäudetechnik können profitieren. Hier sind vom Nutzer Lösungen gefragt, die Bedarfs- oder Verbrauchswerte bereitstellen, um mit relativ geringem Aufwand zu quantitativen Aussagen und damit einfach an den Energieausweis zu kommen. Um die gewünschte Energieeinsparung zu erreichen, sind Maßnahmen am Energieerzeuger, die Verbesserung oder Anpassung der Regelung, des Wärmeschutzes sowie gegebenenfalls die zusätzlicher Wärmedämmung zu prüfen.

VBU-Partner  
Dr. Ulrich Obbarius

## Betriebliches Energiemanagement - ein Gebot der Stunde

Peter Zahn

Nach der Liberalisierung der Strommärkte im April 1998 entwickelte sich zunächst ein lebhafter Wettbewerb. Inzwischen ist der Wettbewerb weitgehend erlahmt. Manche der damals euphorischen Anbieter gibt es schon gar nicht mehr. Die Strompreise sind in mehreren Etappen wieder auf das Ausgangsniveau und darüber gestiegen. In der Regel beherrschen die einstigen Strommonopole mit Marktanteilen von weit über 90 % weiterhin ihr angestammtes Versorgungsgebiet. Im Gasbereich konnten Haushalte noch nie zwischen Anbietern wählen. Sie kennen das aktuelle Ärgernis mit den an den Ölpreisen gebundenen, steigenden Gaspreisen: Ein hoher Ölpreis treibt auch den Gaspreis weiter nach oben.

Die Kritik an der Bindung der Gas- an die Ölpreise in den Verträgen, welche die großen Erdgasimporteure mit ihren Lieferanten geschlossen haben, wächst. Die Erdgasbranche verteidigt diese im Grunde willkürlichen und wettbewerbsfeindlichen Preisgleitklauseln mit dem Argument, dass sie zur langfristigen Absicherung ihrer Investitionen erforderlich seien und den Gaspreis berechenbarer machen würden.

Im Unterschied zum Öl, das bei der Stromerzeugung keine nennenswerte Rolle mehr spielt, hat Gas einen Anteil von etwa acht Prozent an der deutschen Stromproduktion mit steigender Tendenz. Die höheren Gaspreise belasten entsprechend auch die Stromerzeugungskosten. Und: Strom ist wohl die aktuell teuerste Energieart.

Weil die Dinge sind, wie sie sind, hilft nur eins: Energiemanagement. Betriebliches Energiemanagement hat 2 Ziele:

1. Geld sparen
2. Klima schützen

Auch wenn die Energiekosten in vielen Branchen oft nur 1 bis 3% des Umsatzes betragen, so kann es in Zeiten wachsenden Wettbewerbsdruckes durchaus interessant sein, auch kleinere Kostenpositionen unter die Lupe zu nehmen. Interessant ist in vielen Unternehmen der Vergleich der Umsatzrendite mit den aufgewandten Energiekosten. Die Kosten-/Ertragsstruktur zeigt dabei oft auf, dass die Energiekosten

einen höheren Anteil an den Gesamtaufwendungen haben als die betrieblichen Gewinne am Unternehmensertrag - und das sollte zumindest nachdenklich stimmen. Häufig werden die sog. Nebenkosten als 'gottgegeben' hingenommen; dass dies falsch ist zeigen die Ergebnisse des EM an vielen Beispielen.

Der Zwang, betriebliche Kosten zu reduzieren treibt oft seltsame Blüten, man entlässt zuerst einen Mitarbeiter, da dies problemlos gerechnet werden kann. Wird aber durch das eingesparte Personal zwangsläufig auf die Wartung von Anlagen verzichtet, dann mag das kurzfristig wirksam sein, aber nach 2 bis 5 Jahren werden die Kosten explosionsartig steigen, weil elementare Schäden aufgrund der fehlenden Pflege - oft bis zum Ausfall der Anlagen - entstehen. Kennen Sie ein Auto, das ohne Wartung und Pflege optimal und kostengünstig arbeitet und das bis zu über 25 Jahre, denn so lange verrichten viele haustechnische Anlagen ihren Dienst?

Ein vernünftiges Energiemanagement besteht nicht nur darin, neue Technik zu installieren und damit Energie einzusparen, sondern die Einsparung auf Dauer zu erhalten. Hierzu stehen auch u.a. entsprechende Werkzeuge zur Verfügung (wie GLT- und FM-Systeme). Aber auch beim 'Steuern und Regeln' muss man sich fragen, was es bringt, denn zusätzliche Geräte verbrauchen ja auch Energie!

Man sollte sich 2 Sätze merken:

1. „Die laufenden Betriebskosten sind dann am geringsten, wenn die Anlage nicht eingeschaltet ist.“
2. „Die kostengünstigste Anlage ist die, die man gar nicht hat.“

Energiemanagement ist kein Luxus, sondern in der Zeit leerer Kassen eine Aufgabe, um bisher nicht erkannte Ressourcen nutzen zu können.

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

### 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  
H.-Peter Kelm  
Norbert Schenzle  
Joachim Staudenmaier  
Peter Zahn (Gestaltung)

Copyright VBU 2007

*Sie finden uns auch im  
Internet unter*

*www.vbu-berater.de*