

SILBERNE GESELLSCHAFT

NEUE LANDFLUCHT

KONSEQUENTE INDIVIDUALISIERUNG

MULTI WORK & LIFE

# TRENDSTUDIE FERTIGHAUSINDUSTRIE

SOZIALE SCHERE

ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT

TEURE ROHSTOFFE

USABILITY IS KING

**10 kritische Trends für die  
deutsche Fertighausindustrie**

AUS ALT MACH NEU

VORSORGEN STATT WOHNEN

**DISCLAIMER**

Diese Studie zeigt mögliche Trends für die deutsche Fertighausindustrie auf, wohin sich die Baubranche in Zukunft entwickeln wird und veranschaulicht, welche Maßnahmen erforderlich sind, um am Markt Vorteile zu generieren. Diese Analyse bietet einen Denkansatz, sie soll eine Diskussionsgrundlage liefern und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

## MODERNER WOHNBAU

### VON FUNKTIONALITÄT

"Jeder Architekt kann eine Villa bauen, aber eine wirkliche Kunst ist es, ein kleines, günstiges Haus zu erstellen"

*Frank Lloyd Wright (1867 - 1959)*

### BIS INDIVIDUALITÄT

„Zeige mir wie du baust,  
dann sage ich dir, wer du bist“

*Christian Morgenstern (1871 - 1914)*

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Wohnen ist ein Grundbedürfnis jedes einzelnen Menschen und unterliegt zugleich starken Einwirkungen durch soziale und wirtschaftliche Einflüsse. Diese haben in den letzten Jahren im Zuge der immer größeren Lebens- und Arbeitsflexibilität zu starken Veränderungen geführt und werden uns in Zukunft noch stärker beeinflussen, wahrscheinlich stärker als wir vermuten.

Die Herausforderungen für die Immobilien- und Baubranche, somit auch für die Fertighausindustrie in Deutschland bestehen zum einen durch das Entstehen immer neuerer Wohn- und Lebensformen, sodass das Wohnen immer individueller und flexibler wird, zum anderen wird der sinnvolle Umgang und die effektive Nutzung bestehender Ressourcen immer wichtiger.

Aus diesen Gründen haben wir zum jetzigen Zeitpunkt die entscheidenden Zukunftsfragen erarbeitet, um Ihnen Thesen und die Trendfelder der Zukunft zu zeigen, mit denen Sie sich schon heute beschäftigen sollten, um für die kommenden Jahre gerüstet zu sein.

Trends bieten natürlich Chancen für Ihren Erfolg, und somit gilt es, diese Chancen zu nutzen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und helfen Ihnen natürlich gerne beim Finden und der Umsetzung Ihrer Chancen.

Ihr Advicum Team



Daniel Knuchel lic.oec. HSG



Mag. Matthias Ortner

## EINLEITUNG

Bauen von Wohnungen bedeutet, die Wohnbedürfnisse der Kunden abzudecken. Diese Wohnbedürfnisse sind stark von Lebensphasen und Lebensformen geprägt. Wir Menschen werden immer mobiler und damit flexibler, leben oftmals alleine oder haben zum Teil komplexe Beziehungen (Patchwork).

Wohnen, Beruf und Freizeit verschmelzen immer mehr und wir wollen in den verschiedenen Lebensaltersphasen verschiedene Wohnansprüche realisiert wissen. Die „klassischen Rollenbilder“ wie Familie (Eltern und mindestens 2 Kinder), lebenslang den gleichen Beruf oder wohnhaft an einem Ort rücken immer mehr in den Hintergrund.

Anstelle des „klassischen“ Sicherheitsdenkens treten Flexibilität, Freiheit und Individualität. Wohnbedürfnisse wollen adäquat umgesetzt werden (vor allem durch Singles und die „jungen“ Alten), sodass ein unaufhaltsamer Trend in Richtung kleinerer, individuell gestaltbarer und in jeder Lebenssituation flexibel anpassbarer Wohnungen geht. Diese befinden sich meist in Städten oder um Ballungszentren. Neubauten von Einfamilienhäusern am Land nehmen hingegen immer mehr ab. Einen kostengünstigen Zweitsitz am Land kann man ja aus der bestehenden Substanz erwerben.

Ökologisierung im Wohnbau hat jetzt schon einen hohen Stellenwert und wird in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen. Die laufenden Wohnkosten rücken immer mehr in den Vordergrund. Es wird noch mehr in Baustoffe und technisches Equipment investiert werden, die ökologischen und letztendlich ökonomischen Nutzen bringen.



## DIE ZUKUNFT IM WOHNBAU

### KRITISCHE TRENDS FÜR DIE FERTIGHAUSINDUSTRIE

Im Rahmen dieser Studie wurden die kritischen Trends für die fünf makroökonomischen Bereiche Gesellschaft, Wirtschaft, Umwelt, Technologie und Politik erarbeitet, mit Daten hinterlegt und die Konsequenzen sowie mögliche Lösungsansätze dargestellt.

#### DIE SILBERNE GESELLSCHAFT

*Alles überstrahlend*

Die Bevölkerungsgruppe der über 60-jährigen steigt aufgrund der Entwicklung der Lebenserwartung ständig an und bildet mittlerweile den größten Anteil an der Bevölkerung. Sie sind keine „grauen Mäuse“ und weigern sich, dem altergebrachten Seniorenbild zugerechnet zu werden.



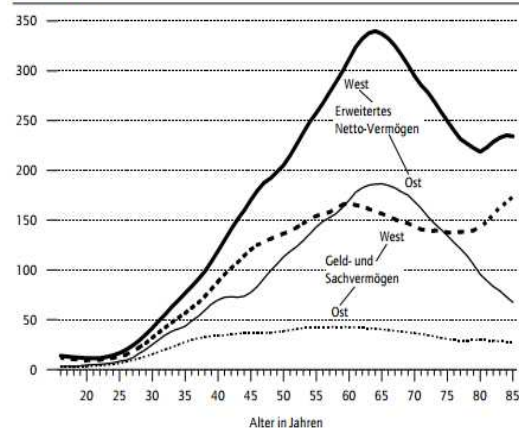
Stattdessen werden sie immer flexibler und mobiler. Mit großem Selbstbewusstsein stehen sie mitten im Leben. Sie wissen genau was sie wollen, geben die Richtung vor, haben ausreichend Geld zur Verfügung, das sie in freude- und nutzenbringende Dinge investieren und sie wollen auch umsortiert werden.

Diese Bevölkerungsgruppe wurde lange Zeit fast sträflich vernachlässigt - ein Fehler, den sich Marketingstrategen eingestanden haben. In den nächsten Jahren ist auch in der Bau- und Immobilienbranche eine Ausrichtung an dieser Zielgruppe zu erwarten. Eine Zielgruppe, die eventuell ein zweites Mal im Leben baut, ganz an ihren persönlichen Bedürfnissen ausgerichtet.

Dieser demographische Wandel hat weiter zur Folge, dass die altersbedingte Adaptierung und Nutzung von Wohnräumen, barrierefreies Wohnen, betreutes Wohnen in sozial freundlicher Umgebung und dies mit wesentlich erhöhtem und umfassendem Serviceanspruch in Zukunft stark nachgefragt wird.

#### Individuelles Geld- und Sachvermögen und Gegenwartswert<sup>1</sup> der Altersversorgungsansprüche nach Alter und Region 2007

In 1 000 Euro



Quelle: DIW Berlin 2010, SOEP 2007

## NEUE WOHNFORMEN FÜR NEUEN LEBENSABSCHNITT

Eine neue Wohnform zu einem neuen Lebensabschnitt – das verwirklichen immer mehr Menschen ab 60+, denn in diesem Alter verändern sich auch die Wohnbedürfnisse grundlegend.

Die unmittelbare Umgebung der Wohnung wird spätestens ab 65 immer wichtiger. Vor allem „Städter“ zieht es von der Hektik des urbanen Raums in ruhigere Gefilde. Allerdings: Die „grüne Wiese auf dem Lande“ ist hier für einen Hausbau nicht unbedingt geeignet. Es fehlt an der so wichtigen Infrastruktur hinsichtlich Verkehr, Nahversorgung, Dienstleistungen und Behörden. Ein gemischtes Siedlungsgebiet nahe einem Ortskern oder im Speckgürtel eines Ballungszentrums ist ein optimales Baugelände für „Best Ager“.

Je älter man wird, desto größer ist der Bedarf an Wärme, Helligkeit und Sicherheit. Auch wenn die „Best Ager“ zum Zeitpunkt des Bauens noch voll mobil sind, das Leben und die finanzielle Unabhängigkeit genießen, denken sie an die auf sie zukommende Lebensphase. Menschen im Rentenalter verbringen ungefähr vier Fünftel des Tages in den eigenen vier Wänden. Barrierefreiheit, gute Infrastruktur in unmittelbarer Nähe stehen für Mobilität und Selbstständigkeit im Alter.

- 1-2 Personenhaushalte
- geringere Wohnfläche
- Bauen zum zweiten Mal
- betreutes bzw. serviziertes Wohnen, verdichtetes Wohnen für Gleichgesinnte
- gute Infrastruktur in unmittelbarer Umgebung
- im „Grünen“ ohne die Arbeit und Mühsal des eigenen Gartens
- barrierefreies Wohnen – auch durch Modernisierung des bestehenden Baubestandes

## NEUE LANDFLUCHT

*Stadtluft macht frei*

Unser Wandel von der Produktions- zur „kreativen“ Dienstleistungsgesellschaft bedeutet gleichzeitig, dass die Attraktivität von Städten als Arbeits-/Wohnort gewinnt und das Land eher als punktuell genutzter Erholungsraum betrachtet wird.



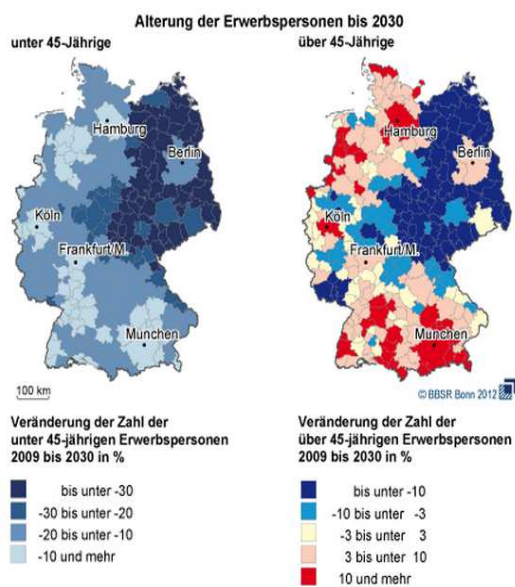
Das hat zur Folge, dass in der Stadt bzw. um die Städte („Speckgürtel“) der Wohn- und Baubedarf drastisch steigt, somit die begrenzt zur Verfügung stehenden Grundflächen gut genutzt werden bzw. die bestehende Bausubstanz permanent erneuert und ausgebaut wird. Die Infrastruktur am Land (vor allem in den neuen Bundesländern) wird immer schwächer, die Landbevölkerung überaltert viel schneller, sodass Neubauten am Land empfindlich zurückgehen. Auch eine Vielzahl an älteren Gebäuden wird günstig zu erwerben sein – die Chance für Stadtbewohner, einen günstigen Zweitwohnsitz zu erwerben und diesen adaptieren zu lassen.

Dieser Trend ist heute schon vorhanden und wird sich weiter verstärken. Einerseits werden

die Immobilienpreise in und nahe den Ballungszentren wie z.B. München, Hamburg oder Frankfurt weiter steigen, andererseits werden ganze Landstriche in den neuen Bundesländern aufgrund mangelnder Arbeitsmöglichkeiten entvölkert werden.

## VERDICHTETE BAUWEISE IM „SPECKGÜRTEL“

Die Wohnungsnachfrage hat immer mehr ökonomisch und demographisch bedingte Ursachen (Ausbleiben eines Bevölkerungswachstums, Migration, soziale Schere, Umstrukturierung der gesellschaftlich-sozialen Struktur der Bevölkerung, etc.) und reagiert damit stärker auf Veränderungen der konjunkturellen Entwicklung und der Angebotspreise.



Datenbasis: BBSR-Erwerbspersonenprognose 2009-2030/bwvp150  
Geometrische Grundlage: BKG/BBSR, Stadt-Land-Regionen, 31.12.2010

Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumordnung

Die Umstrukturierung der Gesellschaft, weg von der klassischen Familie mit Kindern (Einfamilienhaus auf dem Land) hin zu freien Beziehungsformen (Wohngemeinschaften, Lofts etc. im Zentrum der Stadt) ist ein Grund für die verschiedenartigen Rückgangstendenzen: massiver Rückgang im klassischen Einfamilienhaus-Sektor auf dem Land, Konstanz im größeren Mehrfamilienhaus-Sektor. Unterstrichen wird diese Aussage durch eine Verschärfung der regionalen Un-

terschiede in der Bautätigkeit: während in den Städten und ihren Agglomerationen eine sehr hohe Bautätigkeit herrscht und in den nächsten Jahren auch weiter zu erwarten ist, stagniert die Bauwirtschaft in den ländlichen Gebieten auf tiefem Niveau oder sinkt sogar.

- konstanter Anstieg der Grundstückspreise in und um die wirtschaftlich prosperierenden Ballungsräume
- Trend zu verdichteter Bauweise in den Speckgürteln um Städte, z.B. Reihenanlagen
- Wachstum nach oben in die mehrgeschossige Bauweise prägt auch Einfamilienhäuser
- im Gegenzug fallen Immobilienpreise auf dem Land
- Bauwirtschaft in ländlichen Regionen stagniert bzw. geht zurück, hauptsächlich Sanierung von Einfamilienhäusern, wenig Neubau
- Einnahmen in ländlichen Gemeinden (Osten) fallen –Landgemeinden werden noch unattraktiver
- höheres Pensionseintrittsalter fördert die Bindung zur Stadt (Arbeitsplatz)

## KONSEQUENTE INDIVIDUALISIERUNG

*Klassische Rollenbilder erodieren*

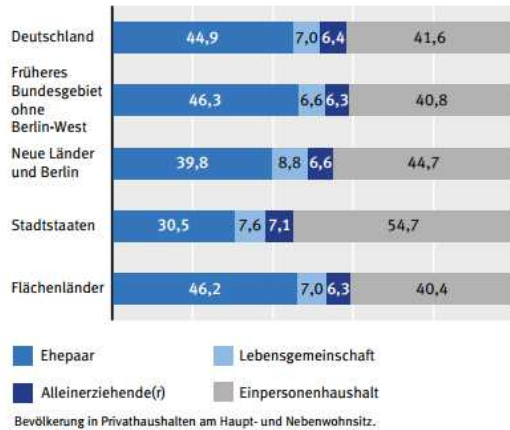
Die Ziele und die Lebensweise der Menschen von heute unterscheiden sich wesentlich von denen früherer Generationen. Die Chance, aus der Masse hervorzutreten, bedeutet gerade auch für junge und jung gebliebene Menschen, sich konsequent zu individualisieren.

Somit rücken die „klassischen Rollenbilder“ wie Familie, lebenslang den gleichen Beruf oder wohnhaft an einem Ort nahe dem Familienverband immer mehr in den Hintergrund.

Die Abhängigkeit von traditionellen sozialen Bindungen, Sicherheiten und Normen ist nicht mehr gewünscht. An ihre Stelle treten Freiheit, Nutzung von Chancen und Generierung optionaler Gestaltungsräume – vermehrt auch von Frauen genutzt („female shift“).



## Haushalte mit einer Lebensform nach Lebensformtyp 2011



Quelle: Haushalte und Lebensformen der Bevölkerung, Statistisches Bundesamt Wiesbaden

Neue Lebens- und somit neue Wohnformen entstehen. Der Zeitpunkt und die Dauer hinsichtlich des Zusammenlebens mit Partner(n), Kinderwunsch (u.a. Patchwork) verwischen und sind zeitlich nicht mehr einzuordnen. Die Entscheidung und der Wunsch des Einzelnen treten immer mehr in den Vordergrund, sodass Zwänge und Normen wenig Platz haben. Wünsche des



Einzelnen sollen nach den eigenen Vorstellungen realisiert werden, jeweils den einzelnen Lebensabschnittsphasen angepasst.

Das bedeutet auch, dass man seine individuellen Wohnräume realisieren will, dies angepasst auf

die jeweiligen Lebensphasen, auch im Umfeld komplexerer Lebensformen.

## MENSCHLICHE VIELFALT

Die traditionelle Vater-Mutter-(2)Kind-Familie scheidet immer öfter, obwohl die heile Familie immer noch in der Werteskala ganz oben rangiert. Die typischen Wohneinheiten für eine Familie mit zwei Kindern über einen Nutzungszeitraum von 20-30 Jahren gehören endgültig der Vergangenheit an. Die individuelle „Bewegungsfreiheit“ und der Wunsch nach Geborgenheit, der Wunsch nach Familie werden im Patchwork gelöst.

Scheidungsraten nehmen zu, die Anzahl alleinziehender Eltern und die Anzahl der Kinderlosen steigen. Die Gesellschaft und ihre Lebensabschnittsmodelle zersplittern sich in eine enorme Vielfalt. Haushalte sind und werden kleiner (1-2 Personenhaushalte). Auch die Singlehaushalte sind sehr heterogen, so wird rd. die Hälfte von geschiedenen oder verwitweten Personen bewohnt.

- das Standardhaus gehört endgültig der Vergangenheit an
- flexible Wohnformen und Grundrisse werden gefragt sein – dem Lebensabschnitt und der Lebenssituation entsprechend
- große Vielfalt von Wohnungsangeboten ist gefragt
- persönliche Individualität soll sich im Lebensraum widerspiegeln
- modulartige Baumöglichkeiten werden gefragt sein
- Personen ziehen mehrmals in ihrem Leben um
- Menschen leben in immer weniger „eigenem Eigentum“

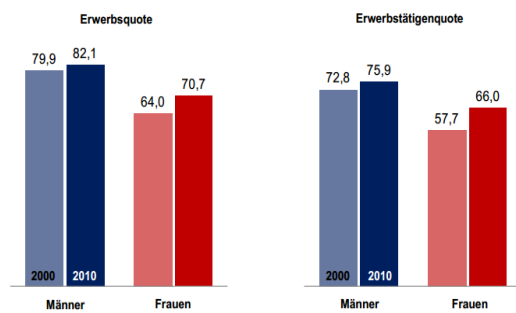
## MULTI WORK & LIFE

Verändertes Bildungs- und Arbeitsleben

Menschen siedeln sich seit jeher dort an, wo Arbeitsplätze vermehrt zur Verfügung stehen. Neu hingegen ist, dass der Kreativitätsfaktor (auch hinsichtlich Unterhaltung) und die Möglichkeit zum ständigen Lernen sowie zu den sozialen oder beruflichen Netzwerken immer stärker in den Vordergrund rücken.

### Teilhabe der Frauen am Erwerbsleben wächst stärker als die der Männer

Erwerbsquote, Erwerbstätigenquote in Prozent (bez. auf Personen im Alter von 15 bis unter 65)  
Deutschland  
2000, 2010



Quelle: Mikrozensus des statistischen Bundesamtes, Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2011

Das sind auch jene Faktoren, die allesamt stark miteinander verschmelzen, oftmals nicht zu trennen sind und somit das berufliche wie auch das private Leben stark beeinflussen. Schon längst ist das Arbeiten von zu Hause aus im beruflichen Alltag verankert, auch weil es die „Neuen Selbständigen“ mit ihrem Wunsch nach beruflicher Freiheit forcieren.

Multi-Working and Multi-Living in unterschiedlichen Lebensphasen in Kombination mit einer vernünftigen Work-Life-Balance ist angesagt. Ob dies die Mutter ist, die von zu Hause aus neben ihren Kindern ihren Job ausübt, der freischaffende Architekt, der sein Büro im Dachgeschoß des Hauses eingerichtet hat oder der IT-Programmierer, der jeden Freitag von zu Hause aus arbeitet. Der Wunsch nach Unabhängigkeit, Individualität und Flexibilität zeigt sich in allen Lebensphasen. Schon jetzt gehen in urbanen Zentren meist beide Eltern einem Beruf nach. Die Frauen sind die Bildungsgewinner und machen Karriere. Vermehrt betreuen auch Väter in

Karenz ihre Kinder und immer öfter werden Time-Outs (Sabbaticals) genutzt.

## FRAUEN – DER TALENTEPOOL



Frauen stellen den größten Pool an Talenten dar und sie laufen den Männern den Rang ab, denn in Deutschland ist die Mehrheit der Abiturienten und der ordentlichen Studierenden an den Universitäten weiblich. Der Wettbewerb um Talente in der Wirtschaft wird weiter zunehmen und kann nicht allein durch Migration aufgefangen werden. Die Frauen müssen im Erwerbsleben gehalten werden.

Obwohl die Sehnsucht nach einer heilen Familie bleibt, bekommen Frauen später und auch weniger Kinder, die Anzahl der kinderlosen Frauen steigt. Die Geburtenrate sollte aber nicht weiter sinken und darum braucht es dringend neue Arbeits- und Karrieremodelle für Frauen und es wird sie auch geben.

Doppelverdiener in Partnerschaften, Teilzeitarbeit für beide Geschlechter, annähernde Gleichheit beim Einkommen und partnerschaftliche Er-

ziehungsmodele werden zum Mainstream in der Patchwork Familie. Ein Fortschreiten in Richtung Dienstleistungsgesellschaft und eine anhaltende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse fordert eine erhöhte Mobilität der Arbeitenden und führt auch zu rasch wechselnden Lebensumständen.

- flexible Wohnkonzepte, die Arbeit, Kleinfamilie und Freizeit miteinander verbinden können
- der voll vernetzte Arbeitsplatz zuhause wird zum Standard (auch wenn er nur teilweise genützt werden sollte)
- Infrastruktur in der Umgebung ist enorm wichtig (Verkehrsanbindung, Bildungseinrichtungen, Kinderbetreuung, etc.)

## SOZIALE SCHERE

*Mittelschicht in Bedrängnis*

Die Mittelschicht in Deutschland schrumpft. Nach Berechnungen des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) hat ihr Anteil an der Bevölkerung in den vergangenen zehn Jahren von fast zwei Drittel auf 59 Prozent abgenommen. Das ist ein Schwund um fast 3,5 Millionen Menschen. Das Institut zählt zur Mitte all diejenigen, die zwischen 70 und 150 Prozent des durchschnittlichen Einkommens erzielen. Konkret sind das für einen Ein-Personen-Haushalt 1000 bis 1200 Euro netto.

In allen Industrieländern wird die Kluft zwischen Arm und Reich größer. Doch das Tempo ist in Deutschland überdurchschnittlich hoch. Wer in Deutschland weder arm noch sehr reich ist, verliert seit Jahrzehnten immer mehr vom Einkommen. Allmählich geht den Leistungsträgern die Puste aus.

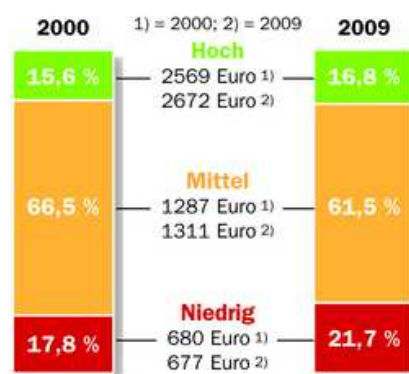
Mit Erstaunen registrierten die Experten, dass die Mittelschicht auch in den Boom Jahren vor dem Beginn der Wirtschaftskrise an Boden verloren hat. Nur zwischen 2006 und 2007 gab es kurzzeitig Stabilisierungstendenzen infolge der guten Arbeitsmarktlage. Seither aber wächst die Armut und schrumpft die Mitte wieder.

Die „Mitte der Gesellschaft“ ist nicht nur für die Demokratie ein stabilisierender Faktor. Auch die wirtschaftliche Entwicklung des Landes hängt

maßgeblich von ihr ab. Doch statt pfleglich mit den Leistungsträgern umzugehen, bürdete der Staat der Mittelschicht in den vergangenen 20 Jahren – allen Sonntagsreden zum Trotz – immer größere finanzielle Lasten auf.

Es sind die Durchschnittsverdiener, denen über die Einkommensteuer sowie die Sozialbeiträge ein besonders großer Obolus abverlangt wird,

## Die schrumpfende Schicht



Quelle: Tagesspiegel, DIW Berlin

Facharbeiter, Handwerker, mittlere Angestellte.

Nicht nur der unerbittliche Zugriff des Staates plagt die Normalbürger. Auch die Furcht vor dem sozialen Abstieg ist inzwischen weit verbreitet. Eine aktuelle Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) zeigt jedoch, dass die Gefahr, aus der Mitte in die Armut abzurutschen, in aller Regel unbegründet ist.

Der wachsende Anteil der Migranten an der Bevölkerung sowie die Zunahme der Alleinerziehenden sind die Hauptursachen für die Zunahme der Armut in den vergangenen Jahren.

## DIE TYPISCHEN HÄUSLEBAUER WERDEN WENIGER

Die Zahl der Teilzeit-Arbeitenden hat stark zugenommen. Die Mittelschicht - der typische Häuslebauer auf dem Land und somit das Rückgrat der Fertighausindustrie - kommt immer mehr finanziell in Bedrängnis. Der klassische Markt, in dem die Fertighausindustrie groß geworden ist, schrumpft.

- **Mittelschicht in Bedrängnis, d.h. klassischer Fertighausmarkt schrumpft**
- **kostengünstige Wohnkonzepte für Kleinfamilien sind gefragt**
- **Kosten- und Verdrängungswettbewerb im klassischen Fertighaussegment wird zunehmen**
- **Premiumsegment im Hausbau bleibt stabil oder wächst**

### ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT

*Der Spirale des Klimawandels entgegenwirken*

Menschliche Aktivitäten haben die atmosphärischen Konzentrationen der Schlüsselsubstanzen unter den Treibhausgasen (CO<sub>2</sub>, Methan, Lachgas, Ozon) enorm erhöht. Hauptursachen: die Verbrennung fossiler Energieträger, die landwirtschaftliche Nutzung (Nutztierhaltung, Reisanbau) und Veränderungen in der Flächennutzung wie insbesondere die Abholzung der Tropenwälder. Nach jahrelangen Hiobsbotschaften und mehr oder weniger gescheiterten internationalen



politischen Bemühungen sehen wir bei uns doch vermehrt Anzeichen eines ökologiebewussten und nachhaltigen Wirtschaftens.

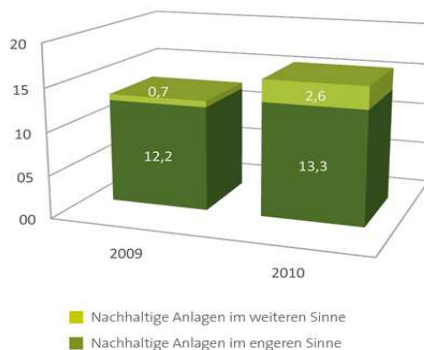
Eine ganze Reihe sozialer Bewegungen bilden sich, die direkt oder indirekt Fragen der Nachhaltigkeit angehen. Der Bio-Markt boomt, die Konsumenten entwickeln ein nachhaltiges Umweltbewusstsein.

Die Aufgabenstellung, um der Spirale des Klimawandels entgegenzuwirken, ist eigentlich denkbar einfach. Egal, ob es um die Herstellung von Lebensmitteln, Kleidung, Maschinen, Haushaltsgeräten, Automobilen oder eben den Bau von Häusern geht, muss in Zukunft zumindest der gleiche Nutzen erzielt werden - allerdings ohne den bisherigen Einsatz und Verbrauch von Ressourcen.

## SEHNSUCHT NACH ÖKOLOGISCHEM WOHNKOMFORT

Wenn auch vielfach noch als Ökoromantik belächelt, werden Ökologie und Nachhaltigkeit schon in naher Zukunft *die* kritischen Erfolgsfaktoren sein. Die heute bestehenden Gebäudekonzepte basieren zum großen Teil auf den schwindenden und sich zu Ende neigenden Ressourcen unseres Planeten. Die intelligente Nutzung regenerativer Baumaterialien wie z.B. Holz wird einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

*Nachhaltige Geldanlagen im engeren und im weiteren Sinne (in Milliarden Euro)*



*Daten: Forum Nachhaltige Geldanlagen*

Dem ökologischen Komfort entsprechende Häuser sind zukunftsorientierte Lösungen, die im Bewusstsein für nachhaltiges, verantwortungs-

volles Denken und Handeln begründet sind. Für sie werden Produkte eingesetzt, welche materielle und ideologische Werte verbinden, eine möglichst lange Lebensdauer haben und höchst mögliche Energieeffizienz ermöglichen, d.h. Heizkosten- bzw. Energiekosteneinsparungen bringen und eine hervorragende Ökobilanz aufweisen.

- regenerative Baustoffe
- gesundes Wohnen - schadstofffreie Materialien
- gesundes Raumklima – ausgewogenes Verhältnis von Raumluft-, Oberflächentemperatur und Luftfeuchtigkeit
- optimale Energieeffizienz
- hervorragende Ökobilanz des Hauses
- Herstellung durch ein nachhaltig agierendes Unternehmen

## TEURE ROHSTOFFE

*(Öko)effizienz und weiter zur Ökoeffektivität*

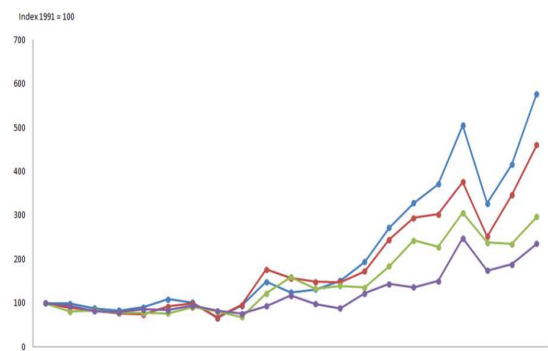
Rohstoffe sind knapp. Nicht nur wir verbrauchen enorm viele auch die Schwellenmärkte wachsen weiter. Das heißt nicht, dass die Rohstoffe in Kürze ausgehen – aber je knapper ein Rohstoff relativ zu seiner Nachfrage ist, umso teurer wird er.



Besonders bei Erdöl, das in der Wirtschaft und im Privatleben nach wie vor einen zentralen Stellenwert hat, wird sich die Verknappung weiter dramatisch auf den künftigen Preis auswirken bzw. zu weiteren Verteuerungen führen.

Der Energiebedarf von Märkten wie China und Indien, deren Produktionskapazitäten und Einwohnerzahl stetig wachsen, ist schier unersättlich und führt zu weiterer Rohstoffverknappung.

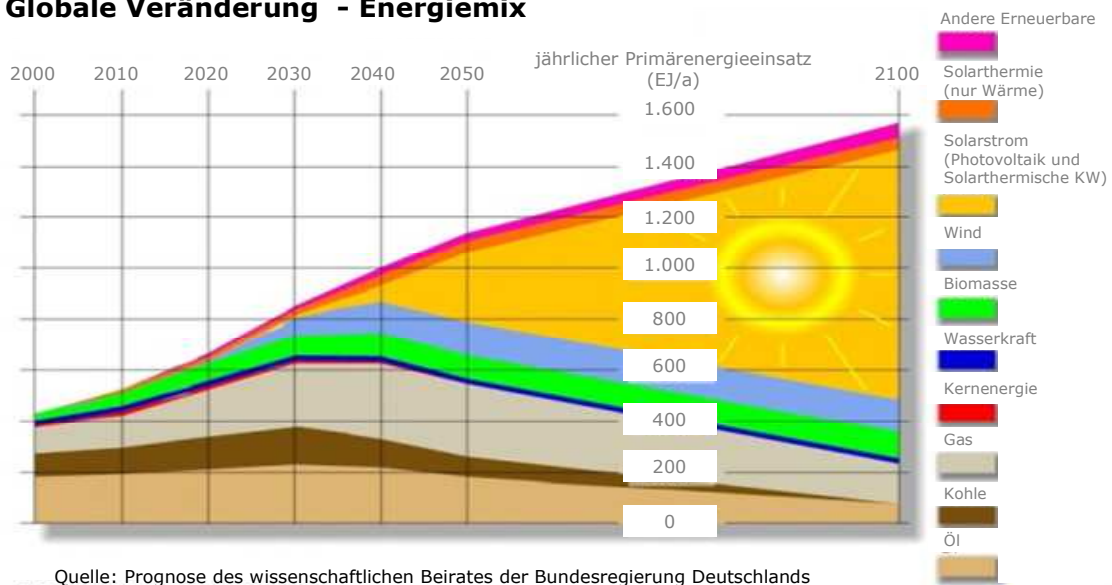
### Entwicklung von Weltrohöl- und Einfuhrpreisen in Deutschland



Quelle: Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Mineralölwirtschaftsverband 2012

Diese zunehmende Rohstoffverknappung im Material- wie auch im Energiebereich, die damit verbundenen Kostensteigerungen, der fortschreitende Klimawandel, die Forderungen nach neuen Umweltauflagen usw. stellen Unternehmen aus allen Branchen vor die Herausforderung, ihre Prozesse und Produkte neu und effizienter zu gestalten. Diese Notwendigkeit der effizienten Nutzung von Energie betrifft auch die Privathaushalte.

## Globale Veränderung - Energiemix



## ENERGIEEFFIZIENZ

Die Energiekosten werden auch in Zukunft einen wesentlichen Anteil an den Konsumausgaben haben. Der Preis für Erdöl, Strom aus der Steckdose oder auch für Wasser wird weiter kontinuierlich steigen.

Energiesparendes Bauen wird weit über das Niedrigenergiehaus hinausgehen – das Passivhaus als Standard, weiter zum Nullenergiehaus oder zum Konzept des Energieplushauses und hin zu erneuerbaren Energieträgern. Effiziente Heizungssysteme und Systeme zur Nutzung erneuerbarer Energieträger oder zur Ressourcenschonung (Brauchwassernutzung) sind Standard im Neubau. Die größten Energieeinsparpotenziale liegen aber im Bestand: bestehende Gebäude brauchen etwa dreimal so viel Energie zur Beheizung wie Neubauten. Gesetzliche Initiativen und bisherige Fördermodelle haben bisher nur wenig dazu geführt, dass sich in der Modernisierung viel bewegt hat. Aber dennoch liegt in der Modernisierung das zu hebende Potenzial.

Die weitere Zukunft wird von Ökoeffektivität bestimmt – das Denken im Kreislauf analog der Natur. Materialien und Materialflüsse werden so entworfen, dass sie für die Regeneration und Erhaltung ihrer biologischen und technischen Quellen förderlich sind. Es gibt keinen Abfall

mehr. Dieser Ansatz befreit von der gegenwärtigen Verpflichtung, nachteilige Umweltauswirkungen vermindern oder verlangsamen zu müssen.

- vom Passivhaus zum Nullenergiehaus und Energieplushaus
- erneuerbare Energieträger
- neue, noch effizientere Heizungstechniken (z.B. Mikro-Blockheizkraftwerke)
- Techniken zur Ressourcenschonung
- Informations- und Kommunikationstechnologie zur Effizienzsteigerung
- Thermische Sanierung, energietechnische Modernisierung vom Baubestand

### USABILITY IS KING

*Benutzerzentrierung statt Developer Design*

Die Technisierung der Welt schreitet weiter voran. Mobiltelefonie, Internet und dann iPhone und iPad.

Das US-Magazin Time wählte das iPhone zur „Erfindung des Jahres 2007“. 15 Jahre nachdem Motorola das erste GSM Handy vorgestellt hat.

Im Jänner 2007 erstmals präsentiert, wurden bis März 2011 über 100 Millionen iPhones verkauft.

In den 90ern noch fast pleite, schreibt Apple mit seinen Verkaufsschlagern iPod, iPhone und iPad seit Jahren eine Erfolgsgeschichte und war im August letzten Jahres das teuerste Unternehmen der Welt.



Was haben wir durch die extreme Popularität und den außerordentlichen Erfolg von iPhone, iPad und den Applikationen gelernt? Warum sind diese Produkte so bedeutend? Sind sie wirklich der Beginn einer neuen Ära?

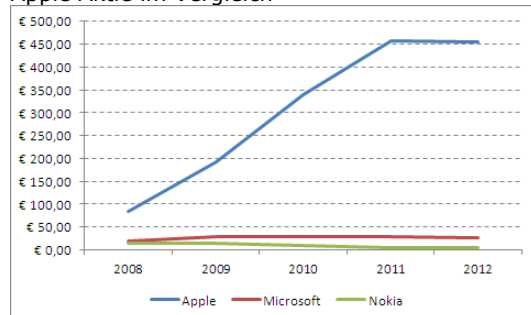
Ein Shift vom technikgläubigen Developer Design hin zur Benutzerzentrierung.

*Usability is king!*

Usability bedeutet, dass Menschen Produkte intuitiv und effizient benutzen können. Usability bedeutet, dass ein Produkt leicht erlernbar und wiedererlernbar ist, dass es effizient benutzbar ist und eine rasche Korrektur von Bedienungsfehlern ermöglicht. Ebenso muss das Produkt Spaß bei der Benutzung machen und visuell ansprechend gestaltet sein.

## Kursentwicklung

Apple Aktie im Vergleich



Quelle: finance.yahoo.com, eigene Darstellung

## EINFACH ZU VERSTEHEN UND INTUITIV ZU BEDIENEN

Die Zeiten, in denen die moderne Technik nur der Unterhaltung oder der persönlichen Kommunikation gedient hat, sind vorbei – neue, benutzerfreundliche Applikationen „Apps“ werden zunehmend zur Steuerung des Hauses, der netzfähigen haustechnischen Geräte, der netzfähigen Haushaltselektrogeräte eingesetzt und sämtliche Haus-Geräte werden an zentraler Stelle vernetzt. Die Nutzer können das „Haus“ von jedem beliebigen Ort aus steuern.

Die Waschmaschine wird nur zur günstigsten Stromtarif-Zeit starten, Heizkörper regeln sich automatisch entsprechend den Gewohnheiten der Bewohner. Bei Einbruchversuchen wird per Not-Email die Polizei alarmiert, bei Rauchentwicklung wird von vernetzten Rauchmeldern automatisch die Feuerwehr alarmiert und der Hausbesitzer per SMS gewarnt usw. Mögliche sinnvolle Anwendungen gibt es viele, die „Usability“ wird für den Markterfolg entscheidend sein.

Auch in Seniorenhaushalten, in denen früher allenfalls ein Fernseher und ein Radio standen, besteht keine Scheu mehr, elektronische Geräte zu nutzen. Ältere Menschen sind heute schon sehr stark an Technik interessiert, digitale Videokamera und Computer sind keine Seltenheit mehr. Dieser Zielgruppe wird die moderne, an ihre Bedürfnisse angepasste und intuitiv zu bedienende Technologie mehr Sicherheit bieten und eine längere Unabhängigkeit ermöglichen.

- Technologie muss einfach zu verstehen, bequem und intuitiv zu bedienen sein
- Technologie muss einen klaren Nutzen bringen (keine „l'art pour l'art" )

- Apps für effizienteres Energiesparen
- Apps für Sicherheit
- Apps für ältere Personen um länger unabhängig zu sein
- Vernetzung (auch über die „cloud“) der intelligenten Geräte über ein zentrales „hub“

## AUS ALT MACH NEU

*Der Umbau von Einfamilienhäusern ist eine der neuen Aufgaben der Architektur*

Die Nachkriegsgeneration übergibt schon jetzt - und in den kommenden Jahren noch vermehrt - ihre Wohnstätten an ihre Kinder.

Diese Häuser und Wohnungen entsprechen allerdings nicht den modernen Wohnbedürfnissen der jüngeren Generation. Der Umbau von Einfamilienhäusern und die Anpassung an die heutigen Lebensformen ist eine der neuen Aufgaben der Architektur und damit der Bauindustrie. Wärme- und energietechnische Adaptierungen, allgemeine technische Aufrüstungen, neue Raumaufteilungen und sonstige Umbauarbeiten sind notwendig.

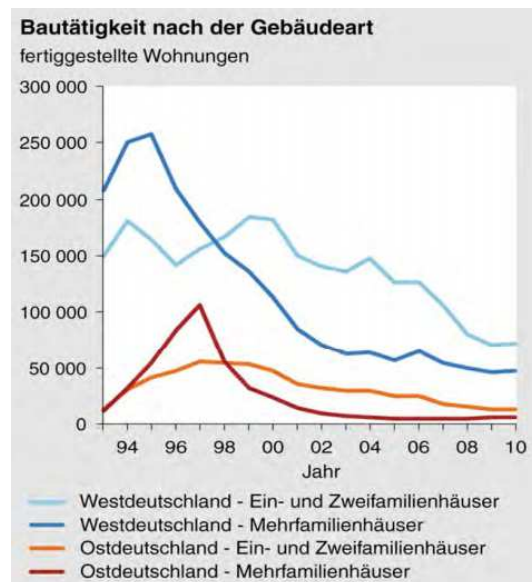


Rund 20 Prozent des Energieverbrauchs entfallen auf Raumwärme von Haushalten und Klein-

verbrauch, daher spielen Wohngebäude für die Erreichung von Klimazielen eine wichtige Rolle. Der energetisch problematische Hausbestand aus den Jahren 1945 – 1980 umfasst rund 31,5 Millionen Wohneinheiten, wovon jeweils die Hälfte aus Ein- und Zweifamilienhäusern und aus Mehrwohnungsbauten besteht.

Aktuelle Statistiken bestätigen den Trend zur Renovierung: Während die Zahl der Neubaubewilligungen gegenwärtig Jahr für Jahr sukzessive zurückgeht, steigt jene der Renovierungsvorhaben. Die Modernisierung von Eigenheimen dominiert die Zukunft.

## SANIERUNG & MODERNISIERUNG



Quelle: Wohnen und Bauen in Zahlen 2011/2012

In den letzten Jahren kamen Heizsysteme, Dämmtechniken und Fenster auf den Markt, mit denen sich bestehende Gebäude energetisch markant verbessern ließen. So kann heute etwa der Transmissionswärmeverlust durch den Ersatz der Fenster je nach Ausgangslage um die Hälfte bis zwei Drittel reduziert werden. Zudem verringern sich die Lüftungsverluste. Bei Fassaden und Dächern können heute übliche Dämmungen den Wärmeverlust gar um 70% und mehr verringern. Bisher wurden diese technischen Möglichkeiten bei der Gebäudeerneuerung aber sehr zögerlich genutzt. Unterschiedliche Studien sagen sogar, dass der Energieaufwand



in Extremfällen auf ein Zehntel gesenkt werden kann. Dies gilt vor allem für Ein- und Zweifamilienhäuser.

Jeder Neubau verursacht höhere CO<sub>2</sub>-Emissionen und verbraucht mehr Energie als eine gute Sanierung. Die thermisch nachhaltige Altbauanierung stellt mit Abstand den wichtigsten Beitrag für eine wirkungsvolle Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen dar.

Die neue Landflucht wird einen bereits seit geraumer Zeit bestehenden Trend weiter am Leben erhalten - Dachausbauten. Die Dachlandschaften zählen ohne Zweifel noch immer zu den wichtigsten Stadterneuerungsgebieten. Die vertikale Weiterentwicklung des urbanen Raumes ist nach wie vor eine der zentralen Herausforderungen.

- Thermische Sanierung und Modernisierung von Altbauten
- Aufstockung von Gebäuden in urbanen Gegenden bleibt weiter ein Renner
- Modernisierung von Eigenheimen ist die neue Herausforderung
- Sanierung von Fertighäusern, Betreuung der eigenen Kundendatei bietet ein großes Potenzial

## VORSORGEN STATT WOHNEN

*A-Lage in A-Städten*

Immobilien als Kapitalanlage liegen im Trend, Maklerangaben und steigende Preise belegen das. Durch die Schuldenkrise der EU werden immer mehr Bürger verunsichert. Viele Bürger suchen durch den Kauf einer Immobilie Sicherheit vor einer Geldentwertung.

Ob als Kapitalanlage oder als Altersvorsorge, viele Immobilienerwerber sehen den Kauf einer Immobilie vor allem als Anlageform. Dieser Trend war schon Anfang des vergangenen Jahres spürbar, hat sich aber im Laufe des letzten Jahres noch deutlich verstärkt. Das anhaltend niedrige Zinsniveau und die Angst vor Inflation wird die Nachfrage nach sicheren Kapitalanlagen auch 2013 weiter stärken.



Quelle: Immobilienscout24, Immobilienindex IMX

Um aber nicht handlungsunfähig dauerhaft an eine Immobilie gebunden zu sein, werden besser handelbare Eigentumswohnungen in guter Lage bevorzugt. Die mit relativ geringer Wiederverkaufszeit, überspitzt gesagt, schon fast die Liquidität einer Festgeld Anlage besitzen.

## A-Städte

Hamburg, Berlin und München - kaum eine andere Stadt wird so häufig genannt wie diese drei, wenn es darum geht, den richtigen Ort für ein Investment in Wohnimmobilien zu finden. Die drei Metropolen verfügen über eine gesunde, wachsende Wirtschaft und erfreuen sich eines regen Bevölkerungszuwachses. Bei anhaltendem Trend steht langfristig einem stetigen Anstieg der Wohnungsmieten und Preise nicht viel im Wege. Kurz bis mittelfristig sind punktuelle Überhitzungen jedoch möglich.

Dass die großen Metropolen des Landes am Wohnimmobilienmarkt eine verlässliche Größe darstellen, bestätigen auch Zahlen des Immobilienverbandes IVD. Demnach steigen die Mieten in Deutschland in den sieben wichtigsten Städten, zu denen neben München und Hamburg auch Stuttgart, Berlin, Frankfurt am Main, Köln und Düsseldorf zählen, seit gut fünf Jahren deutlich stärker als im Rest der Republik. Und zwar sowohl in Neubauten als auch in älteren Gebäuden.

Das Credo des IVD in Bezug auf die richtige Strategie bei Wohninvestments verwundert daher nicht: Je größer die Stadt und je besser die Lage innerhalb dieser Stadt, desto größer die zu erwartende Wertsteigerung.

Und: Gerade in Aufschwungphasen, so der Verband, erweisen sich die Top-Metropolen - auch

A-Städte genannt - als attraktiver als Großstädte aus der zweiten Reihe, wie Hannover oder Nürnberg, die so genannten B-Städte.

- Nachfrage nach Neubauwohnungen in guter Lage in A-Städten ungebrochen

- Nachfrage nach Anlegerwohnungen weiter hoch
- Immobilien als Kapitalanlage und nicht als Wohnimmobilie

## TRENDÜBERBLICK

TRENDS	AUSWIRKUNGEN	BEWERTUNG
<b>SILBERNE GESELLSCHAFT</b>	1-2er Haushalte   barrierefrei   gute Infrastrukturanbindung   Grünnähe?	 
<b>NEUE LANDFLUCHT</b>	Verdichtete Bauweise in Speckgürtel   Renovierung von Eigenheimen auf dem Land	 
<b>KONSEQUENTE INDIVIDUALISIERUNG</b>	Standardhaus passé   flexible Wohnkonzepte und Grundrisse   modulartige Bauweise	 
<b>VERÄNDERTES ARBEITSLEBEN</b>	voll vernetzter Arbeitsplatz zuhause   Kombination Arbeit-Familie-Freizeit   gute Infrastrukturanbindung	 
<b>SOZIALE SCHERE</b>	Mittelschicht schrumpft   Kosten- und Verdrängungswettbewerb   kostengünstige Wohnkonzepte für Kleinfamilien	 
<b>ÖKOLOGIE &amp; NACHHALTIGKEIT</b>	gesundes Wohnen   gesundes Raumklima   hervorragende Ökobilanz	 
<b>TEURE ROHSTOFFE</b>	vom Passivhaus zum Energieplushaus   erneuerbare Energieträger   thermische Sanierung	 
<b>USABILITY IS KING</b>	einfach zu verstehen, bequem und intuitiv zu bedienen   klarer Nutzen	
<b>AUS ALT MACH NEU</b>	Aufstockung von Gebäuden in urbanen Gegenden   Modernisierung von Eigenheimen als neue Herausforderung	 
<b>VORSOREGEN STATT WOHNEN</b>	Nachfrage nach Neubauwohnungen in guter Lage in A-Städten ungebrochen   Investitionen erfolgen in Anlegerwohnungen	 

-  Negative Auswirkungen
  Zusätzliche Potenziale
  Lobbyingtätigkeiten erforderlich

## AUSWIRKUNG DER 10 TRENDS AUF DIE FERTIGHAUSINDUSTRIE UND ENTWICKLUNG MÖGLICHER SZENARIEN DER BEWÄLTIGUNG ZUKÜNFTIGER ANFORDERUNGEN

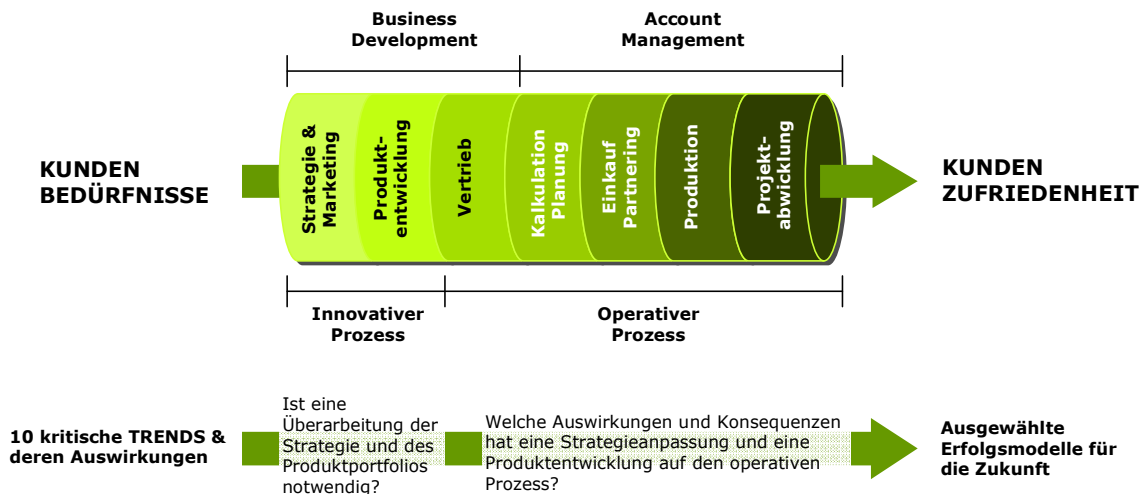
Die sich ändernden Kundenbedürfnisse bedingen, dass die Angebote der Fertighausindustrie an den Kunden angepasst werden müssen, um nachhaltige Kundenzufriedenheit und somit nachhaltigen Erfolg für ein Unternehmen zu erzielen. In diesem innovativen Prozess wird die Strategie sowie Marketing und Produktentwicklung der Marktentwicklung entsprechend neu definiert.

Der generischen Wertschöpfungskette eines Fertighaus Herstellers folgend muss untersucht werden, welche Auswirkungen und Konsequenzen eine mögliche Strategieanpassung auf den operativen Prozess hat. Werden z.B. mit einem neu-

en Produktportfolio neue Zielgruppen angesprochen, müssen sich natürlich Marketing, Kommunikation und Vertrieb analog entwickeln und sich zusätzlich an der neuen Zielgruppe ausrichten. Das kann im Rahmen des bestehenden Vertriebs, einer neu zu definierenden und aufzubauenenden Vertriebsstruktur oder durch externe Vertriebskooperationen geschehen.

Jede einzelne Stufe der Wertschöpfungskette muss entsprechend der veränderten Situation analysiert und hinterfragt werden, gegebenenfalls angepasst oder neu entwickelt werden. Mögliche Erfolgsmodelle für die Zukunft werden definiert.

### WERTSCHÖPFUNGSKETTE



## AUSGEWÄHLTE SZENARIEN – ÜBERSICHT

Die möglichen Trendkombinationen liefern eine Vielzahl verschiedener Szenarien. Die Trends können in beliebiger Weise miteinander kombiniert und somit unterschiedliche „Produkt-Szenarien“ entwickelt werden. Wir haben sieben Kombinationen exemplarisch ausgewählt.

TREND – KOMBINATION	AUSPRÄGUNGEN	PRODUKT SZENARIO
SILBERNE GESELLSCHAFT	barrierefrei   gute Infrastrukturanbindung   Grünnähe	barrierefreie Full Service Appartements für 60+
ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT	gesundes Raumklima   hervorragende Ökobilanz	nachhaltige öffentliche Gebäude und nachhaltige Firmengebäude aus Holz
SOZIALE SCHERE ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT	stabile Oberschicht gesundes Wohnen   gesundes Raumklima	Öko-Villa
SOZIALE SCHERE TEURE ROHSTOFFE	Mittelschicht in Bedrängnis   Energiepreise steigen   höchste Effizienz gefragt	extrem preisgünstiges Passivhaus
NEUE LANDFLUCHT KONSEQUENTE INDIVIDUALISIERUNG VERÄNDERTES ARBEITSLEBEN	verdichtete Bauweise im Speckgürtel   flexible Wohnkonzepte   modulartige Bauweise   Kombination Arbeit-Familie-Freizeit   gute Infrastruktur	nachhaltige, effiziente, flexible, modulartige Wohnbau Projekte in verdichteter Bauweise
TEURE ROHSTOFFE AUS ALT MACH NEU ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT	Energiepreise steigen   Effizienzsteigerung gefordert Renovierungsstau bei Eigenheimen Förderung von thermischer Sanierung	Eigenheimrenovierungen und thermische Sanierung
NEUE LANDFLUCHT TEURE ROHSTOFFE AUS ALT MACH NEU ÖKOLOGIE & NACHHALTIGKEIT	Wohnungsbedarf in der Stadt steigt weiter   Energiepreise steigen   Effizienzsteigerung gefordert   Renovierungsstau bei Miet- und Eigentumswohnungen   Förderung von thermischer Sanierung	Sanierung und Aufstockungen in der Stadt / Dachausbau

Die einzelnen Produktszenarien haben Konsequenzen für die Strategie und die operativen Prozesse eines Unternehmens.

## BEISPIEL - STRATEGIE

### ANPASSEN ODER NEUDEFINITION DER KERNERFOLGSFAKTOREN

Die Zukunft gestalten, um erfolgreich in die kommenden Jahre zu gehen

#### SZENARIO

##### **Anbieter ökologischer Häuser im gehobenen Marktsegment – die Öko Villa**

Eine Positionierung als Nischenplayer und Generalunternehmer für rein ökologische, nachhaltige Häuser für das gehobene Einkommenssegment kann in Zukunft sehr erfolgreich sein, wenn Image, Kundenansprache, Angebot, Leistung, Preis und Qualität konsistent sind.

Die Kunden dieses Unternehmens wünschen sich für sich und ihre Familie ein gesundes Wohnraumklima und bevorzugen daher ein nachhaltiges Holzhaus. Sie pflegen einen eher exklusiven Lebensstil, sind sehr qualitäts- und markenbewusst. Das Haus wird vom Architekten nach den Wünschen des Hausherrn individuell geplant. Die Bandbreite der Architekturrichtung geht von traditionell bis modern, ist jedoch stets statusbewusst. Die Haustechnik entspricht natürlich dem „state of the art“.

Das Haus wird zur Schutzhülle vor gesundheitsbelastenden Umweltfaktoren. Der Ökologie-/Gesundheitsgedanke reicht von standardmäßigem Hochfrequenzschutz in den Wänden des Gebäudes bis zur Baugrundanalyse bezüglich bestehender Umfeldbelastungen (Lärm, elektrische und magnetische Felder, Wasseradern, geologische Störungen oder Verwerfungen im Erdreich). Die Hausplanung wird auf die spezielle Gegebenheit hin optimal angepasst.

Das Haus als Statussymbol wird gleichzeitig zum Statement für ökologisches Bewusstsein.

Die Kunden sind über ganz Deutschland verteilt, vermehrt aber rund um die Ballungszentren.

#### FRAGEN ZUR STRATEGIE

- Wofür steht das Unternehmen?
- Was ist die Unternehmensphilosophie?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche neuen Kernkompetenzen müssen entwickelt werden?
- Welche Märkte wollen wir in Zukunft bedienen?
- Wie wird sich die Branche verändern?
- Wer wird unser Kunde sein?
- Was ist/sind, das/die Marken-Versprechen unseres Unternehmens gegenüber unseren Zielgruppen?
- Wie sind wir im Vergleich zum Wettbewerb in unserem Markt positioniert?
- Worin unterscheiden wir uns von unseren Wettbewerbern?
- Welche neuen Mitbewerber wird es geben?
- Was werden unsere Mitbewerber anbieten?
- Ändert sich aufgrund der Entwicklungen unser Businessmodell?

## ÜBERSICHT

### KONSEQUENZEN DER AUSGEWÄHLTEN SZENARIEN

PRODUKT SZENARIEN	Strategie	Marketing	Produkt-Entwicklung	Vertrieb	Kalkulation Planung	Einkauf	Produktion	Projekt-Abwicklung
barrierefreie Full Service Appartements für 60+	<i>neues GF</i>	N	N	N	C	↑	↓	↑
Nachhaltige, öffentliche Gebäude und nachhaltige Firmengebäude aus Holz	<i>neues GF</i>	N	N	N	C	↑	↓	↑
Öko-Villa	<i>Qualitätsführer</i>		C	C N	C	C		
extrem kostengünstiges Effizienzhaus	<i>Kostenführer</i>		C	C	C	C	C	↑
nachhaltige, effiziente Wohnbauprojekte in verdichteter Bauweise	<i>neues GF</i>	N	N	N	C	↑	↓	↑
Eigenheimrenovierungen und thermische Sanierung	<i>neues GF</i>	N	N	N	C	↑	↓	↑
Sanierung und Dachaufstockung	<i>neues GF</i>	N	N	N	C	↑	↓	↑



Anpassung



Neudefinition



Bedeutung nimmt zu, wird zur Kernkompetenz



Bedeutung nimmt ab, Teile werden ausgelagert

# ADVICUM

ADVICUM Consulting GmbH ist ein europaweit tätiges Strategie- und Managementberatungsunternehmen mit Sitz in Wien und steht für Ergebnisverbesserung und fokussierte Umsetzung.



- 2002 gegründet
- Sitz in Wien
- Europaweit tätig, Mandate vorwiegend in der D-A-CH Region
- Erfahrenes Team mit Beratungs- und Linienerfahrung
- Umfangreiche Expertise in den Bereichen Consulting, Management und Finance
- Branchenfokus Dienstleistung, Handel, Industrie und Real Estate
- Kunden sind Großunternehmen und der unternehmerische Mittelstand sowie Banken und Fonds
- Stark umsetzungsorientiert ohne Überforderung der Unternehmensstruktur
- Langfristige Kundenbindung und hohe Kundenzufriedenheit

## Herausgeber

Advicum Consulting GmbH  
Bauermarkt 10/16, 1010 Wien  
Telefon +43 1 236 1116-0

© Advicum Consulting GmbH, März 2013  
Alle Rechte vorbehalten.