

Geometer und Wettbewerb : wie Feuer und Wasser?

Autor(en): **Kofmel, P.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Vermessung, Photogrammetrie, Kulturtechnik : VPK = Mensuration, photogrammétrie, génie rural**

Band (Jahr): **97 (1999)**

Heft 8

PDF erstellt am: **21.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-235566>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Geometer und Wettbewerb – wie Feuer und Wasser?

«Lieber Peter, als Du vor acht Jahren in die Dienste der Gruppe der Freierwerbenden GF SVVK tratest, war die Welt noch in Ordnung.» So hat mich der damalige und heute abtretende Präsident als GF-Sekretär verabschiedet. Ich schliesse daraus, dass ich einiges dazu beigetragen habe, dass die Dinge schlechter wurden...

«Cher Pierre, lorsqu'il y a huit ans, tu es entré au service du Groupe patronal GPSSMAF, le monde tournait encore rond». C'est ainsi que le président de l'époque, et qui se retire aujourd'hui, a pris congé de moi comme secrétaire. J'en déduis que j'ai contribué quelque peu à la détérioration des choses...

«Caro Peter, il mondo era ancora in ordine quando otto anni fa sei entrato al servizio del Gruppo liberi professionisti della SSCGR.» Con queste parole si è congedato da me, come segretario, l'odierno presidente uscente. Ne deduco che io abbia contribuito a fare sì che le cose peggiorassero...

P. Kofmel

Mathias Hofmann hatte wohl recht: 1988 war die Welt noch in Ordnung und die offizielle Haltung der GF die folgende: «Der Wettbewerb teilt sich in eine Leistungs- und eine Preis-Komponente auf. Dabei kommt beiden Komponenten eine grosse Bedeutung zu. Einseitig auf den Preiswettbewerb ausgerichtete Diskussionen, wie sie in der letzten Zeit vorgetragen wurden, sind deshalb falsch.»

Und betreffend Neuvermessungen lautete die offizielle Haltung: «Jeder Neuvermessungsauftrag kann durch die Gemeinde frei vergeben werden. Eine Privilegierung eines Geometers ist aufgrund der Rechtslage nicht gegeben.»

Folgerichtig ergab sich die damalige Verbandspolitik: «Deshalb ist die Tarif- und Honorarpolitik ein Schwergewicht im Vorstand und auch für das Sekretariat. (...) Die heutige Ordnung mag etwas umständlich, in gewissen Teilen sogar krämerisch, auch vielleicht wenig marktliberal bezüglich des Preiswettbewerbes sein,

aber sie ist ehrlich, transparent und dem Leistungswettbewerb unterworfen. Und sie garantiert Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Arbeit, Kontinuität und ständige Verfügbarkeit der Daten und damit die Funktionstüchtigkeit des Systems an sich.»

Diese Zeiten sind ganz eindeutig vorbei. Angesagt ist Wettbewerb, angesagt ist Kampf. Wettbewerb als Wettstreit von mehreren Beteiligten um die beste Leistung, Kampf um eine führende Stellung am Markt. Wettbewerb, Konkurrenz kommt vom lateinischen *concurrere* und bedeutet etwa soviel wie zusammen laufen, zusammen treffen, bzw. am zutreffendsten für den heutigen Gebrauch: aufeinander stossen. Ich denke, dass Sie das im Alltag eher so erleben, als die viel beschworene Belebung des Marktes durch die geschätzten Mitbewerber am Markt. Aber als liberale Weltbürger wissen wir natürlich auch, dass das marktwirtschaftliche System jedem staatlichen System weit überlegen ist. Aber das gilt vielleicht ja nicht für das Vermessungswesen, mag der eine und andere denken und hoffen... Aber keine Geiss schleckt es weg. Machen wir uns also nichts vor: Die Liberalisierung der Märkte – aller Märkte – hat ihren Siegeszug angetreten. Das hat natürlich auch Konsequenzen für die Verbandsarbeit: In einer derartigen Umgebung muss

ein Verband umdenken. Ein Unternehmerverband wird künftig nicht mehr dazu da sein,

- Preise und Tarife festzulegen und diese mit kartellistischen Massnahmen durchzusetzen,
- selbstverschuldete Schwächen seiner Mitglieder zu schützen
- und gemeinsam über den Erfolg der anderen zu jammern.

Er wird vielmehr dazu dasein,

- über das Funktionieren des Marktes zu wachen,
- die Verbandsmitglieder zu Einfallsreichtum zu stimulieren
- und einen angemessenen politischen Bereitschaftsgrad zu errichten.

Preiswettbewerb

Nun zum konkreten Alltag. Dieser besteht offenbar aus lauter Dumping-Angeboten. Das jedenfalls muss ich den vielfältigen Klagen entnehmen, die auch heute noch beim Alt-Sekretär eintreffen. Im fast legendären Aufsatz von 1988, in dem die Haltung der GF zu Fragen des Wettbewerbes festgehalten ist, lässt sich betreffend Unterangeboten Folgendes lesen: «Würde man die tarifarische Bandbreite von $\pm 10\%$ erweitern, stellt sich unseres Erachtens echt die Frage, ob solche Angebote nicht ohnehin als Unter- oder Überangebote im Sinne von öffentlichen Submissionsreglementen abgelehnt werden müssten.»

Da liegt der 96er Hirtenbrief schon viel näher an den heutigen Realitäten: Unter dem Untertitel «Wie lange reicht der Schnauf?» lesen wir: «Am augenfälligsten ist der Wandel an der Submissionsfront. Lagen die Angebote anfänglich 10 bis 20% unter den Tarifen, sind es heute eher bereits 30 bis 40%.»

Doch das war erst der Anfang. Der Hirtenbrief von 1997 beschreibt die Evolution der Situation wie folgt: «Die Submission von Aufträgen ist in der gesamten Schweiz heute Realität. Die Problemsituation präsentiert sich von Kanton zu Kanton recht unterschiedlich. An einigen Orten kann eine gewisse Normalisierung bzw. Verbesserung, zumindest was das

Referat anlässlich der Mitgliederversammlung Ingenieur Geometer Schweiz (IGS) vom 10. Juni 1999 in Zürich.

Vergabeverfahren, die Qualität der Ausschreibungsunterlagen sowie die Transparenz der Vergabekriterien betrifft, festgestellt werden. Unbefriedigend ist dagegen die Entwicklung des Preisniveaus. Preise von 50% und mehr unter den alten Tarifen sind fast die Regel. Kostendeckendes, geschweige denn gewinnbringendes Arbeiten scheint unter diesen Bedingungen kaum mehr möglich.»

An einem Vortrag anfangs Juni 1997 habe ich in Villach/Kärnten vor der Österreichischen Gesellschaft für Vermessung und Geoinformation dazu angemerkt: «Submission ersetzt bei der Neuvermessung die Tarife. Unterangebote bis 50% lassen die bisherigen Preise der Geometer als Wucher erscheinen.» Und ich fügte an: «Geometerbüros gehen in Konkurs. Das gab es früher nie.»

Dazu lässt sich nur noch ergänzen, dass ganz offensichtlich anfangs der 90er Jahre einige Fehlbeurteilungen vorgenommen worden sind. Anfangs der 90er Jahre lässt sich nämlich folgendes Diskussionsvotum finden: «Positiv an einem neuen System wäre das verstärkte unternehmerische Element.» Soweit bin ich ganz einverstanden. Weiter: «Negativ könnte sich auswirken, dass mit einer neuen Ordnung die Preise eher steigen, was den Umfang der Arbeit verkleinern würde. Dies könnte Probleme für den Berufsstand ergeben.» Nun diese Befürchtung hat sich bis heute nicht verwirklicht...

Wohl näher bei der Realität lag der folgende Votant: «Ich befürchte, dass ein Systemwechsel langfristig zum Verschwinden kleinerer Büros führen wird.» Da sind wir nun offenbar angelangt. Es wird failliert – im schlimmsten Fall. Es wird fusioniert im besseren Fall. Und es werden allenthalben Allianzen geschmiedet. Wettbewerb im Vermessungswesen ist ganz offensichtlich Realität geworden, wenn Sie wollen: bittere Realität.

Da nützen auch die 1988-Gedanken nichts mehr. Wir finden dort auch die folgenden bemerkenswerten Überlegungen: «Unbesonnene Unterangebote könnten also relativ rasch zu einem Bumerang für die öffentliche Hand werden.

Würde nämlich ein solches Büro während der Erledigung dieses Auftrages in Konkurs geraten, wären die Folgen in Bezug auf Vertrauensschwund in das öffentlich-rechtliche Vermessungswesen und in Bezug auf die Wiedergutmachung bzw. Weiterführung der Auftrags erledigung enorm. Einschlägige skandalöse Beispiele aus der Baubranche zeigen dies zur Genüge.»

Auch die Lageanalyse aus dem Jahre 1995 mag zwar damals zutreffend gewesen sein. Aber ganz offensichtlich konnte die Wendung zum noch Schlimmeren nicht verhindert werden. Beim Untertitel «Höchst schädliche Unterangebote» lesen wir: «Höchst unbefriedigend ist die Situation an der Submissionsfront. Unverständliche Vergabe-Entscheidungen, unverständliche Dumping-Angebote, Beschwerden und Zeitverzögerungen prägen das Bild. Es nützt wenig, die Schulden kantonalen Ämtern zuzuschieben. Die GF, vertreten durch die KZH, führt auf Stufe Bund und KKVA einen heftigen Kampf dafür, dass die paritätisch erarbeiteten Vergabekriterien in der Praxis durchgesetzt werden. Dieser Kampf wird natürlich durch massive Unterangebote aus den Kreisen der GF nicht unterstützt.» Da kann ich mich nur anschließen.

Viele unter Ihnen haben ja schon früh gespürt, dass an der Vergabefront Gewitterwolken aufziehen. Und viele haben reagiert und unter anderem eine Ausbildungstagung der GF zu Submission/Wettbewerb und Kalkulation besucht. In den Analen liest man: «Beinahe hätte der Workshop nicht stattgefunden. Bei der Kursausschreibung der GF bestand die Vermutung auf ein Unterangebot! Da keine Klagen, dafür viele Anmeldungen eingingen, konnte der Workshop gleich sechs Mal durchgeführt werden. Die zahlreichen Anmeldungen aus allen Regionen der Schweiz belegen, dass das Submissionswesen die Branche gegenwärtig stark beschäftigt.»

Aber die Stimmung an diesen Workshop – ich erinnere mich recht deutlich – war eher darauf gerichtet, heraus zu finden,

- wie Wettbewerb ausgeschaltet,
- Submission umgangen,

- ARGE gebildet
- und ausserkantonale Anbieter abgehalten werden könnten.

Wäre es die Aufgabe des Verbandes gewesen, sich mit aller Kraft gegen die Vergabe-Liberalisierung zu wenden? Ich glaube das nicht. Auch ein sehr starker Verband könnte – nicht einmal mit sehr vielen finanziellen Mitteln – gegen Windmühlen ankämpfen. Und ich wiederhole mich hier: Ein Verband kann nicht mehr dazu da sein, die Verbandsmitglieder mit abgesprochenen Preisen zu schützen. Es kann nur noch einen Verband geben, der die übergeordneten Interessen des von ihm verkauften Produktes nach aussen vertritt.

In diesem Sinne scheint mir die Aktion im Jahre 1989 richtig: «Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Teilaspekt der Unternehmensführung, weil:

- mit einem guten Image auch bessere Preise erzielt werden können;
- mit einem guten Image die Verhandlungspositionen in allen denkbaren Fällen besser ist;
- nur mit einem guten Image neue Mitarbeiter gewonnen und die guten alten gehalten werden können;
- nur mit einem guten Image der Einbruch branchenfremder, wenig qualifizierter «Landdatenverkäufer» in unsere Gefilde gehemmt und vermieden werden kann.»

Knapp zehn Jahre später sagt der neue IGS-Sekretär: «Die Konkurrenz wird härter und härter und der Druck auf die Preise hält an. Sämtliche Bemühungen, den reinen Preiskampf zu vermeiden, waren bisher von bescheidenem Erfolg gekrönt. Weder der Versuch, Unterangebote auszuscheiden, noch die Bemühung nach klaren, auch qualitativen Vergabekriterien führten zum gewünschten Erfolg. Die Marktkräfte scheinen immer noch stärker zu sein. Wer sich über tiefe Preise beklagt, muss sich im Klaren sein, woher diese scheinbar negativen Marktkräfte stammen: Richtig – aus dem Kreise der Geometer. Die Lösung ist demnach auch dort zu suchen.» Leider hat er recht. Es ist der Geometerschaft mit vereinten Kräften gelungen, die gewaltigen und dummen Feh-

ler der Bauwirtschaft zu kopieren. Leider. Bislang habe ich vor allem über den Preiswettbewerb gesprochen. Dieser scheint zur Zeit der dominante Wettbewerbsstil zu sein. Bleibt hier anzumerken, dass damit in den meisten Kantonen, die entsprechenden Submissions-Reglemente verletzt werden. In aller Regel ist nämlich rechtlich gesehen dem wirtschaftlich günstigsten Angebot der Zuschlag zu erteilen und nicht dem billigsten. Aber der Mut, Offerten qualitativ hart aber fair zu beurteilen, scheint nicht weit verbreitet zu sein.

Hier ist meines Erachtens ein weites Feld für Lobbyarbeit offen für die IGS und ihre regionalen/kantonalen Sektionen. Politik und Verwaltung sind auf die volkswirtschaftlichen Gefahren des reinen Preiswettbewerbes immer wieder von neuem hinzuweisen. Als Beispiele mögen die Strassen- und Brücken-Bauruinen aus den 60er Jahren dienen. John Ruskin hat es in philosophische Worte gefasst:

«Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, wenig zu bezahlen. Wenn sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zuge dachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, dann haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen.»

Leistungswettbewerb

Lassen Sie mich jetzt noch einige Gedanken zum Leistungswettbewerb anfügen. Es ist jener Teil, den Sie zur Zeit wohl besser beeinflussen können. Dazu erlaube ich

mir, nochmals Ihren neuen Sekretär zu zitieren. Im letztjährigen Hirtenbrief bringt er es auf den Punkt: «Preisgestaltung, welche die eigenen Kosten und das unternehmerische Risiko abdeckt, ist das eine. Das andere ist die Frage, ob für ein Unternehmen die einzige Möglichkeit wirklich darin besteht, sich über einen tiefen Preis von seinen Mitbewerbern abzuheben. Theorie und Praxis zeigen, dass es mindestens zwei weitere Möglichkeiten gibt, sich als einzigartiges Unternehmen im Markt zu positionieren:

- durch die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
- durch Differenzierung des eigenen Leistungsangebotes.

Ein BMW ist ein BMW und ein Toyota ist ein Toyota; und doch sind alle beide Autos. Ist Vermessung wirklich gleich Vermessung und ein LIS einfach ein LIS?...» Ich füge an, was ich schon oft angemerkt habe: Nur wer den Mut hat, unbekannte Wege zu gehen, kann die Chancen wahrnehmen, die sich im Neuland eröffnen. Die Herausforderungen AV 93 und darauf aufbauend LIS und GIS sollte man lustvoll als Chance betrachten. Es bleibt, die – mindestens de jure – gewonnene Methodenfreiheit auszunützen. Neue Methoden für alte Daten, titelte einmal mein Leibblatt. Lassen Sie die alten Methoden los. Nur wer los lässt, hat die Hände frei für Neues.

Lassen Sie mich das Thema in diesem Zusammenhang leicht ausweiten: Unsere Gesellschaft hat zu Daten jeder Art ein neues Verständnis entwickelt. Zehnjährige arbeiten heute ohne die geringsten technischen Schwierigkeiten mit Daten aus dem Internet und «loggen» sich in den Computer des USA-Pentagons ein. Die Informationsgesellschaft ist angebrochen. Die wirklichen Umwälzungen kommen erst noch auf uns zu. Es ist nicht mehr wie es einmal war. Es wird auch nie mehr so sein. Aber heute sind die Guten Alten Zeiten von Morgen. Für die Geometergesellschaft scheint mir dies alles langfristig viel entscheidender zu sein als der Abschied von den paritätischen Tarifen.

Haben wir uns von der lokalen Agrar- zur nationalen Industriegesellschaft, hin zur

kontinentalen Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft und weiter zur wissensvermehrenden Gesellschaft entwickelt, so geht die Zukunft noch weiter. Sie gehört der globalen Wissensgesellschaft. In dieser werden die Länder, die neue Technologien nutzen können, gegenüber solchen, die diese Gelegenheit nicht wahrzunehmen wissen, entscheidende Wettbewerbsvorteile haben. Gefragt sind:

- das Schaffen von einzigartigen individuellen Werten in globalen Märkten,
- der Wille und die Befähigung zu globaler Kommunikation,
- eine Vision zur gemeinsamen, länderübergreifenden Arbeit an der Entwicklung der Zukunft.

Zentral im Konzept der globalen Wissensgesellschaft sind Informationen und Wissen. Dabei liefert die räumliche Betrachtungsweise die Grundlagen für das Wissen und die Zusammenhänge wirtschaftlicher Entwicklungen. Es werden nicht mehr nur Daten oder Informationen über den Raum erfasst, es wird Wissen generiert, z.B. für wirtschaftliche, soziodemographische oder politische Zusammenhänge. Dieses Wissen ist in sogenannten Community-Knowledge-Systems (CKS), die auf GIS/LIS und damit auf Katastervermessung beruhen, gespeichert und jederzeit aktualisiert abrufbar.

Durch diese Entwicklung wird der Geo-Ingenieur oder Geo-Daten-Manager – wie man den neuen Geometer nennen könnte – vermehrt nicht nur lokale, regionale und nationale, sondern auch kontinentale und gar globale politische Diskussionen zu beeinflussen und die entsprechende Entscheidungen zu steuern haben. Er wird folgende neue Disziplinen auf sich zu vereinen haben – oder entsprechende Allianzen eingehen müssen: Ökonomie und neue Technologien, Sozial- und Politikwissenschaften, Gesellschaftsentwicklung.

Dieses neue Verständnis von Daten, von Information, muss zwangsläufig den Geometer und seine Arbeit, seine Arbeitsweise und seine unternehmerischen Aktivitäten beeinflussen. Die Kunden verlangen die Daten schneller, besser, billiger.

Dies passt schlecht zum immer noch zu hörenden Image des Geometers, das da heisst, er sei «langsam, arrogant, teuer». Jedenfalls wird, wer Daten bzw. Produkte nicht in gewünschter Form liefern kann, als EDV-technischer «Grufti» abgekanzelt – zu recht oder zu unrecht spielt dann keine Rolle mehr: Der Kunde hat immer recht.

Dies ist für den Geometer eine völlig neue Situation. Bisher war doch alles klar. Die öffentliche Hand legte die Normen fest. Der Geometer hielt sich daran und legte aufgrund paritätisch oder gesetzlich festgelegter Tarife den Preis fest. Das Wort «Kundenorientierung» war weitgehend unbekannt; es war ja auch nicht nötig. Das hat sich allerdings grundlegend geändert. Vielleicht hat es sich noch nicht so grundlegend geändert im Verhältnis zur öffentlichen Hand – aber auch das wird noch kommen. Jedenfalls haben die privaten Nachfrager nach Daten, die am besten der Geometer liefern kann, ihr Verhalten wie oben angedeutet ganz gewaltig verändert. Das birgt für den Geometer Gefahren aber auch und vor allem viele Chancen.

Wer verängstigt reagiert und sich auf die ganz traditionelle Amtliche Vermessung zurückzieht, wird – davon bin ich je länger je mehr überzeugt – schon mittelfristig aus dem Markt gefegt. Die Begründung für diese gewagte und schroffe Behauptung liegt in der Logik des bereits Aufgezeigten. Künftig wird die Wertschöpfung nicht in der einfachen Amtlichen Vermessung liegen, sondern in der Produktion von Produkten, die auf der Amtlichen Vermessung aufbauen. Dafür werden die Kunden sorgen. Bleibt beizufügen, dass all dies Grund wäre, die Datenhoheit und die Datennutzung in unserem Land auf neue Grundlagen zu stellen. Diesen Bereich will ich hier nicht weiter vertiefen.

Aber zurück zum Kunden. Diese sind nun plötzlich nicht mehr einfache Bezüger und Abnehmer von gesetzlich fixierten Produkten. Sie verlangen – wie eben dargestellt – genau nach dem, was ihnen vorschwebt. Und jetzt ist der Geometer urplötzlich gefordert Unternehmer zu sein. Aber er hat ja wahnsinnig Glück: Er hat einen Markt. Er hat potentielle Kunden. Zum Teil ist der Markt sogar noch staatlich gesichert. Manch einer, der nur ein Produkt oder gar nur eine Fabrik hat, wäre froh, einen Markt zu haben. Es gilt also, diesen Markt zu erobern; es gilt die sich bietenden Chancen zu packen.

Man muss diese Chancen natürlich bewusst und aktiv packen. Sie konkretisieren sich nicht von alleine. Und eigentlich haben Sie gar keine Wahl. Wer sich nicht bewusst und aktiv den Marktkräften anpasst, wird früher oder später, meist früher, vom Markt überrollt: «Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.»

Lassen Sie sich also nicht in eine pejorativ verstandene Katasterecke drängen. Verteidigen Sie ihr Kerngebiet, den Kataster, als Grundlage und Zentrum aller raumbezogenen Daten. Geben Sie dieses Heft nie und niemandem aus der Hand.

Auch Sie, geschätzte Geometer, können nicht ungestraft am Markt vorbei produzieren. Aber es ist nie zu spät zum Handeln. Abstürze lernen den Alpinisten, neue Techniken, neue Wege zu ergünden. Krise ist immer auch Chance. Die Zukunft gehört den Tüchtigen, den Mutigen, den optimistischen Realisten, den Machern ...und auch etwas den Glücklichen. Aber das Glück winkt ja bekanntlich den Tüchtigen.

Der Tüchtige erkennt und anerkennt die Spielregeln des freien Wettbewerbes. Der Tüchtige wird sich an einen Business Plan wagen: Er wird

- die Untergrenze «Selbstkosten» beachten; er wird nicht nie aber selten unter den Selbstkosten arbeiten

- nie bloss auf bessere Zeiten hoffen, das könnte schnell tödlich wirken
- eine eiskalte, schonungslose Lagebeurteilung durchführen
- die Marktkräfte akzeptieren und nicht gegen Windmühlen ankämpfen
- sich an den Kundenbedürfnissen orientieren: der Kunde ist Ausgangspunkt aller unternehmerischen Entscheide; nicht das Produkt, das Ihnen, den Produzenten, vorschwebt, ist entscheidend; nicht einmal wenn das Produkt mehr oder weniger gesetzlich definiert ist
- Überkapazitäten abbauen
- sich beschränken auf seine Kernkompetenzen
- seine Kosten senken
- allenfalls fusionieren, Allianzen bilden, Zusammenarbeit im Einzelfall vertraglich regeln
- sich kurz und bündig gesagt öffnen für alles Neue
- allerdings alles Neue auch kritisch prüfen.

Lassen Sie mich mit Goethe schliessen:

«Es genügt nicht zu wissen, man muss auch wollen;

Es genügt nicht zu können, man muss auch tun.»

Peter Kofmel
Nationalrat
Alt-Sekretär der IGS (vormals GF SVVK)
Visura Treuhandgesellschaft
Postfach
CH-4501 Solothurn