

# Zukünftige Anforderungen an das Anlagenmanagement

17. Juni 2009

Vortrag der LBD auf dem »EUROFORUM«

## **Vorstellung**

---

# Ansprechpartner

## Dirk-Florian Müggenburg

Unternehmensberater

dirk.mueggenburg@lbd.de

Tel.: +49(0)30. 617 85 366

Mobil: +49(0)151. 14 82 34 95

- Diplom-Kaufmann
- Seit 2007 bei der LBD

### Beratungsschwerpunkte:

- Geschäftsprozessanalyse und -optimierung
- Konzeption und Implementierung von Controllingsystemen
- Entwicklung und Umsetzung von Effizienzstrategien
- Strategien für den Bereich »Messen und Zählen«, Smart Metering
- Asset-Management und Asset-Service, Konzepte und Maßnahmen



## **Beratung heißt bei uns: die ganze Energie**

- **Die LBD ist eine inhabergeführte, unabhängige Unternehmensberatung, 1988 in Berlin gegründet, mit 40 Mitarbeitern.**
- **Wir wollen den Energiemarkt aktiv gestalten und beraten alle Unternehmen, die sich am Wettbewerb ausrichten und eine unternehmerische Position anstreben.**
- **Als Spezialist im Energiemarkt beraten wir in allen Segmenten der Wertschöpfung, von der Öl- und Gasproduktion bis zu Mehrwertdienstleistungen für Endkunden.**
- **Unsere Kunden beraten wir bei der Gewinnung von Effizienz, bei ihrer Expansion, in den Endkundenmärkten und im Geschäft mit Energie und Emissionen: Stadtwerke, internationale Energieversorgungsunternehmen, Öl- und Gasindustrie, Newcomer, Öffentliche Hand, Dienstleister, Politik, Verbände, Industrie, Banken und Unternehmen der erneuerbaren Energien.**

# Unsere Beratung entlang der Wertschöpfungskette im Energiemarkt

## Energie & Emissionen

- Marktanalyse Strom und Gas
- Energie- und Emissionshandel
- Strom- und Wärmeerzeugungsanlagen
- Netze- und Speicherzugang (TPA)
- Regulierung und Unbundling

## Expansion

- Strategieentwicklung
- Business Development
- Mergers & Acquisitions
- Kooperationen
- Neue Geschäftsfelder
- Strategieumsetzung
- Restrukturierung und Sanierung
- Krisenmanagement

## Endkunden

- Marktforschung und -analysen
- Positionierung und Marke
- Marketingstrategien
- Kundenwert und Kundenrentabilität
- Produkte und Preise
- Kundenbindung und Kunden(rück)gewinnung
- Vertriebsorganisation und Vertriebsprozesse

## Effizienz

- Unternehmenssteuerung und Controlling
- Performance- und Effizienzsteigerung
- Geschäftsprozessoptimierung
- IT-Strategie und Prozessintegration
- Unbundling und Regulierungsmanagement
- Asset-Management und Asset-Service
- Finanzmanagement
- Öffentliche Beleuchtung und Lichtsignalanlagen

## **Ziele der Präsentation**

---

# Ziele der Präsentation

Wir wollen heute folgende Aussagen und Fragen zum Anlagenmanagement diskutieren:

- ▶ **Anlagenmanagement ist mehr als Betriebsmittelverwaltung.**
- ▶ **Welche Anlagen, welche Risiken, welche Rentabilität werden in das Portfolio genommen?**
- ▶ **Welchen prozentualen Anteil soll der regulierte Bereich im Portfolio haben?**
- ▶ **Was ist die Durchschnittsrentabilität des Portfolios heute und im Jahr 2015?**
- ▶ **Welche Eigenkapitalquote und welche Eigenkapitalrendite wird sich in der Anreizregulierung einstellen?**
- ▶ **Strategien zu Optimierung des Ertrages des Portfolio.**
- ▶ **Welche Kompetenz wird benötigt?**
- ▶ **Welche IT-Unterstützung nutzt der Anlagen-Manager aktuell und in welchen Punkten sieht er noch Handlungsbedarf?**
- ▶ **Womit wird das Portfoliomanagement »gemacht«?**

## **Anlagenmanagement ist mehr als Betriebsmittelverwaltung**

---

- **Unser Verständnis vom »Anlagenmanagement«**



# Unser Verständnis vom Verantwortungsbereich des Anlagenmanagements

## Das Anlagenmanagement (begriffliche Variationen: Asset-Management, Netzmanagement)

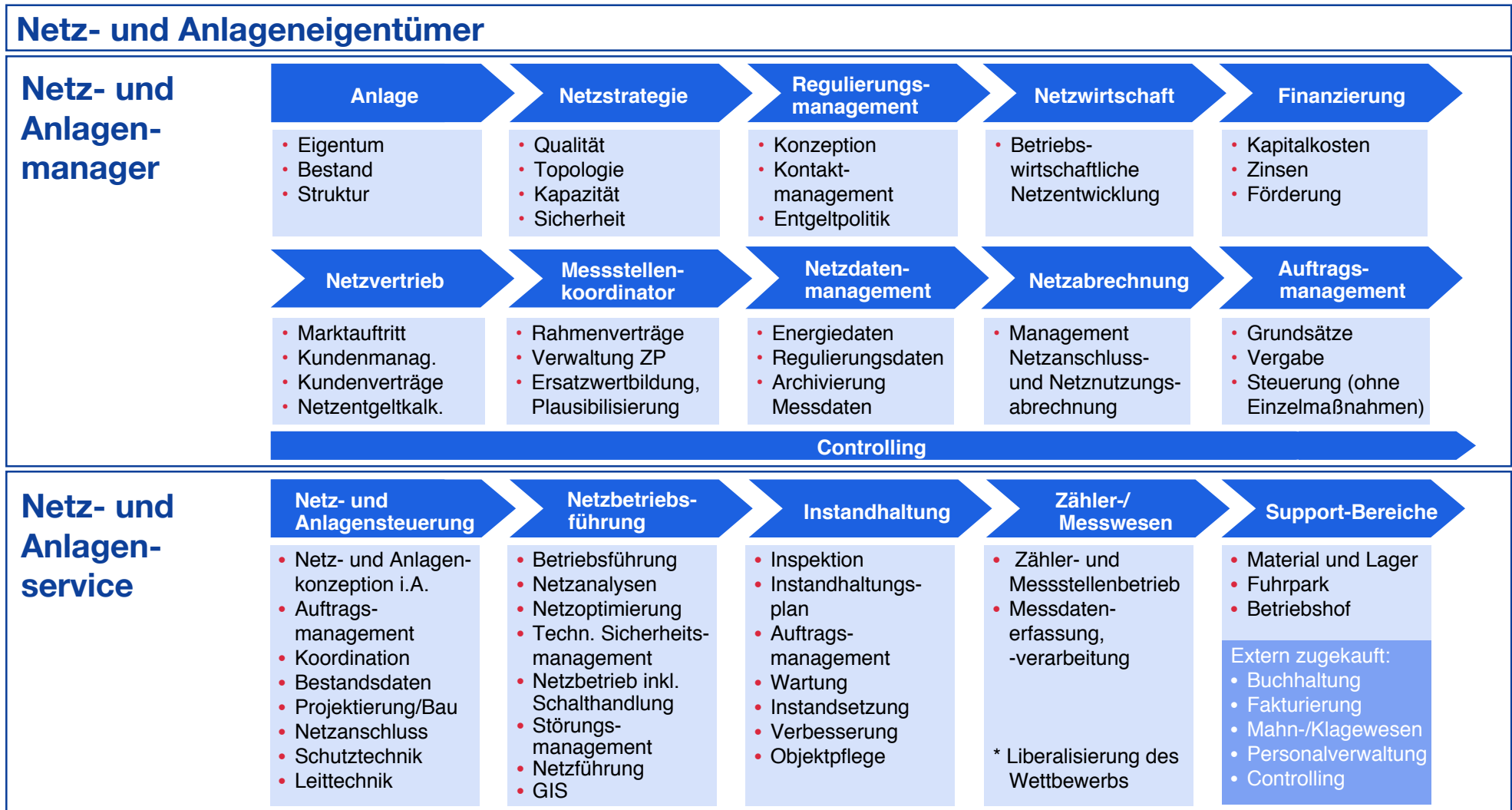
- Dem Anlagenmanagement sind alle Anlagen des Unternehmens zugeordnet. Es wird dabei nicht zwischen Anlagen aus regulierten und nicht regulierten Bereichen unterschieden.
- Für das Portfoliomanagement konzeptioniert, implementiert, betreibt, kontrolliert und steuert das Anlagenmanagement folgende Themen:
  - Rendite,
  - Risiko,
  - Finanzierung,
  - Regulierung,
  - und Cash-Flow.
- Das Anlagenmanagement erstellt das Geschäftskonzept für Betrieb, Instandhaltung und Prozesse und die Grundsatzplanung.
- Das Anlagenmanagement managt den Leistungsbezug aller Serviceaufgaben

**Das Handeln des Anlagenmanagements ist stets renditeorientiert.**

# Die Gliederung des Anlagenmanagement

| Portfolio- und strategisches Management   | Operatives Anlagenmanagement  |  |
|---|---|--|
| Strategie   | Anlagenpositionierung   | Anlagenmanagement  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition strategischer Ziele</li> <li>• Akquisition</li> <li>• Verkauf</li> <li>• Stilllegung</li> <li>• Optimierung des Portfolio-Mix</li> <li>• Strukturierung der Finanzierung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung Marktsituation</li> <li>• Management der Rendite</li> <li>• Management des Risikos</li> <li>• Management des Cash-Flows</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung der Betriebsführung</li> <li>• Koordination des Leistungsbezuges</li> <li>• Reporting</li> <li>• Investitionsplanung</li> <li>• Regulierungsmanagement</li> </ul> |

# Aufgabenumfang und Leistungsabgrenzung zwischen dem Netz- und Anlageneigentümer, -manager und -service



# Priorität der Rentabilität: integrierte Verantwortung ist zwingend

| Verantwortung                     |  |  |  |   |
|-----------------------------------|--|--|--|---|
|                                   | Portfolio- und strategisches Management  | Operatives Management  |  |   |
|                                   | Grundsatzplanung   | Regulierungsmanagement   | Auftragsmanagement   | Anlagen-Controlling   |
| Aufgaben                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Netzstrategie</li> <li>Sicherheit</li> <li>Investitionsstrategie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie</li> <li>Entgeltpolitik, -anträge</li> <li>Kontaktmanagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definition Leistungen, SLAs</li> <li>Vergabe</li> <li>Qualitätsmgmt.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenträgerrechnung</li> <li>Planung, Kontrolle, Steuerung</li> </ul> |
| Zeithorizont                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>langfristig</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1-5 Jahre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1-5 Jahre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Monat bis 5 Jahre</li> </ul>   |
| Verantwortlichkeit                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Technologie</li> <li>Wirtschaftlichkeit der Anlage</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entgelte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrieb</li> <li>Instandhaltung</li> <li>Neubau</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung</li> <li>Rückkopplung</li> </ul>                             |
| Erlöse und Kosten                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen</li> <li>Abschreibungen</li> <li>Instandhaltung</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Erlöse</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Material</li> <li>Personal</li> <li>Betriebsmittel</li> </ul>                   |   |
| <b>Steuerung der Rentabilität</b> |  |  |  |   |

- **Oberste Priorität für das Anlagenmanagement: Steuerung der Rentabilität der Anlagen**
- **Priorität der Rentabilität erfordert eine integrierte Verantwortung für:**
  - Grundsatzplanung,
  - Regulierungsmanagement,
  - Auftragsmanagement
  - Controlling für das Anlagenmanagement.
- **Werden diese vier Aufgaben nicht aus einer Hand gesteuert,**
  - so ist der Bezugspunkt nicht die Rentabilität, sondern ein Budget etc.
  - entstehen Schnittstellen und Zielkonflikte zwischen Steuerung der Kosten und der Erlöse, die erst auf der nächst höheren Ebene (Geschäftsführung) gelöst werden können.

**Um die Rentabilität der Anlagen zu steuern, muss es eine integrierte Verantwortung für Grundsatzplanung, Regulierungs-, Auftragsmanagement und Anlagen-Controlling geben.**

## **Anforderungen an das Anlagenmanagement**

---

- **Unsere Markteinschätzung**

# Historie der Regulierung

|   |   |   |  |  |   |
|---|---|---|--|--|---|
| <p>EU-Richtlinien zur <b>Liberalisierung</b> des europäischen <b>Strom- und Gasmarktes</b></p> <p>Beginn Liberalisierung in der Bundesrepublik Deutschland (Umsetzung der EU-Richtlinie von 1996)</p> <p><b>EnWG</b> 29.04.1998, Festlegung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Öffnung der Stromnetze</b> (Verhandelter Netzzugang)</li> <li>• <b>Diskriminierungsfreier Netzzugang</b> (Netzzugangsbedingungen und Preise für Drittunternehmen dürfen nicht ungünstiger sein als für verbundene/assoziierte Unternehmen)</li> </ul> <p>Erste Verbändevereinbarung zu den Kriterien der Bestimmung von Durchleitungsentgelten</p> | <p>1999: Weiterentwicklung der Verbändevereinbarung (VV II) zur Konkretisierung des verhandelten Netzzugangs zu Prinzipien der Netznutzung und zur Bestimmung der Netzentgelte</p> <p>2001: Weiterentwicklung der Verbändevereinbarung (VV II plus)</p> | <p>EU-Richtlinien zur <b>Beschleunigung</b> der <b>Liberalisierung</b> der europäischen Strom- und Gasmärkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entflechtung</b> der Netze (informativische, organisatorische, buchhalterische und ggf. rechtliche)</li> <li>• Einsetzung einer <b>Regulierungsbehörde</b></li> </ul> <p>EnWG 20.05.2003 (u.a. Umsetzung der EU-Richtlinie von 1998):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Öffnung der Gasnetze</b> (Verhandelter Netzzugang)</li> <li>• <b>Diskriminierungsfreier Netzzugang</b></li> </ul> | <p>EnWG-Novelle 07.05.2005 (Umsetzung der EUBeschleunigungsrichtlinien), u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entflechtung</b> des Netzbetriebs</li> <li>• Regelung <b>Netzanschluss</b> und <b>Netzzugang</b></li> <li>• <b>Errichtung</b> und Festlegung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten von <b>Regulierungsbehörden</b></li> </ul> <p><b>Regelung der Netzentgelte</b> in Stromnetz- und Gasnetzentgeltverordnung (StromNEV und GasNEV)</p> <p>(Technische) <b>Regelung des Netzzugangs</b> in Stromnetzzugangs- und Gasnetzzugangsverordnung (StromNZV und GasNZV)</p> | <p><b>Anreizregulierungsverordnung</b> (ARegV) 06.11.2007:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgabe von <b>Erlösobergrenzen</b> ab 2009</li> <li>• Grundlage: Effizienzvergleich der Netzbetreiber (Effizienzuntergrenze 60%), Maßstab der effizienteste Netzbetreiber (<b>Frontier-Ansatz</b>)</li> <li>• §24 ARegV legt Effizienzwert für kleine Netzbetreiber für erste Periode auf 87,5% fest</li> <li>• Abbau von Ineffizienzen binnen 10 Jahren (zwei Regulierungsperioden)</li> </ul> | <p>Änderung <b>EnWG</b> (09.09.2008) zur <b>Liberalisierung des Messstellenbetriebs</b> und der Messdienstleistung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legaldefinitionen von MDL und MSB</li> <li>• MSB und Messung kann von Dritten durchgeführt werden</li> <li>• Gewährleistung der EDL-Richtlinie</li> <li>• Einführung von Stromtarifen mit <b>Anreizen zum Energiesparen</b></li> </ul> <p>Verabschiedung der <b>Messzugangsverordnung</b> (MessZV) zur Konkretisierung des EnWG und zur Aufgabenabgrenzung</p> |
| <p><b>1996-1998</b></p>   | <p><b>1999-2001</b></p>   | <p><b>2003</b></p>  | <p><b>2005</b></p>   | <p><b>2007</b></p>   | <p><b>2008</b></p>  |

# Erforderter Wandel

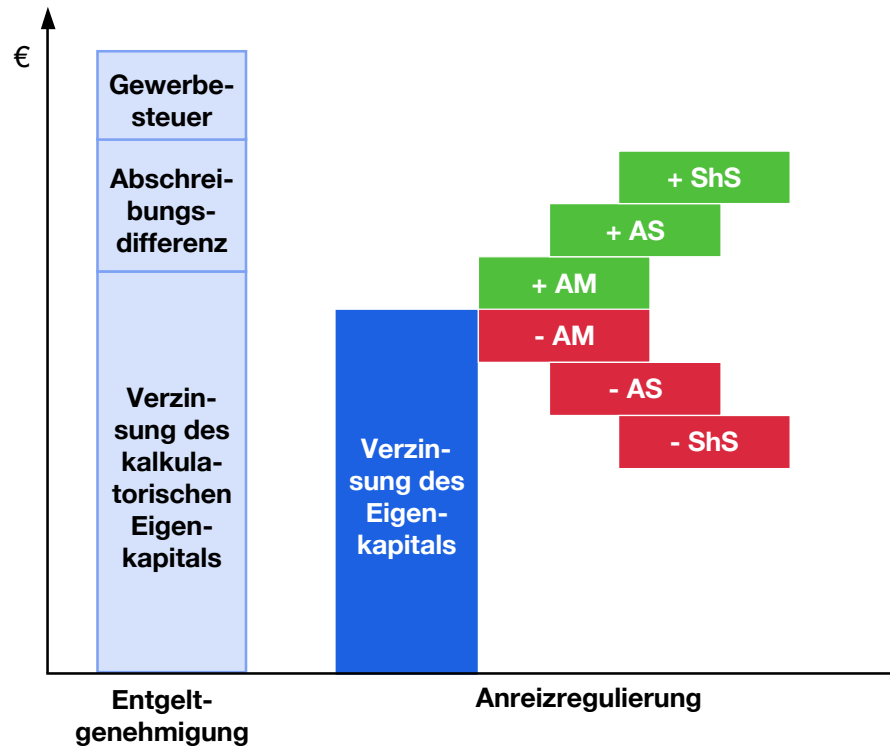


# Anforderungen aus Regulierung und Markt an das Anlagenmanagement

| Anforderung                                  | Dimensionen   |
|--|---|
| <b>Rentabilität</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Rentabilität (Wirtschaftlichkeit) der regulierten Anlagen hat oberste Priorität. Daraus ergeben sich die weiteren Anforderungen.</li> <li>• Einheitliche Verantwortung für Grundsatzplanung, Regulierungsmanagement, Auftragsmanagement und Controlling bezogen auf die Anlagen</li> </ul> |
| <b>Best-Practice und Effizienz</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreichung von Größen und Skalen</li> <li>• Effizienz in den Prozessen, Steigerung der Produktivität</li> </ul>  |
| <b>Transparenz</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz über die Beiträge zur Rentabilität</li> <li>• Transparenz in der Kommunikation mit der BNetzA</li> </ul>   |
| <b>Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung im Sinne der Strategie (Rentabilität)</li> <li>• Fokus auf »Management«: Trennung von Steuerung und Erbringung der Leistungen, um inhärente Zielkonflikte aufzulösen</li> </ul>  |
| <b>Controlling und Steuerung</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftserfolgsrechnung</li> <li>• Kontrolle und Steuerung der Leistungserstellung</li> </ul>   |
| <b>Unternehmenskultur</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente Optimierung als Selbstverständnis</li> </ul>  |



# Notwendigkeit zur Professionalisierung der Leistungserstellung



- **Gewinne in der Entgeltgenehmigung:**
  - Verzinsung des kalkulatorischen Eigenkapitals
  - Differenz aus Abschreibungen zu Tagesneuwerten und zu Anschaffungs- und Herstellkosten
  - Differenz aus kalkulatorischer und tatsächlich gezahlter Gewerbesteuer (Optimierung im steuerlichen Querverbund)
- **Auswirkung der Anreizregulierung auf die Gewinne der Netzbetreiber:**
  - Höhere Verzinsung des Eigenkapitals bei niedrigerer Eigenkapitalquote (Optimierung Finanzierungsstruktur)
  - Erzielung zusätzlicher Gewinne durch hocheffiziente Leistungserbringung in den Bereichen Asset Management (AM), Asset Service (AS) und Shared Services (ShS)
  - Reduzierung des Gewinns bei Ineffizienzen

Quelle: LBD, schematische Darstellung, Stand 08/2008

**▶ Netzbetreiber müssen für die Professionalisierung der Leistungserstellung ihre Kostenstruktur mit dem Best-Practice vergleichen und Maßnahmen erarbeiten, wie sie den Best-Practice-Level erreichen.**

## Aktuelle Markteinschätzung

### Die Anforderungen an das Anlagenmanagement werden durch die aktuellen Marktentwicklungen determiniert:

- Die Unternehmen müssen aufgrund der Netzentgeltverordnungen Ihr Eigenkapital im Anlagenbestand verringern.
- Sehr dynamische Märkte:
  - Konzessionen im Gas und Strom
  - Regenerativen Erzeugungsanlagen
  - Konservativen Erzeugungsanlagen
- Der Gesetzgeber und die Regulierungsbehörde werden die Vorgaben und Anforderungen in den anpassen und entwickeln, was Konsequenzen für das Portfoliomanagement nachzieht.

**Um die komplexen Markteinflüsse in seinem Portfolio berücksichtigen zu können, muss der Anlagenmanager eine hohe Kompetenz in den verschiedenen Fachgebieten besitzen.**

## **Welchen prozentualen Anteil soll der regulierte Bereich haben?**

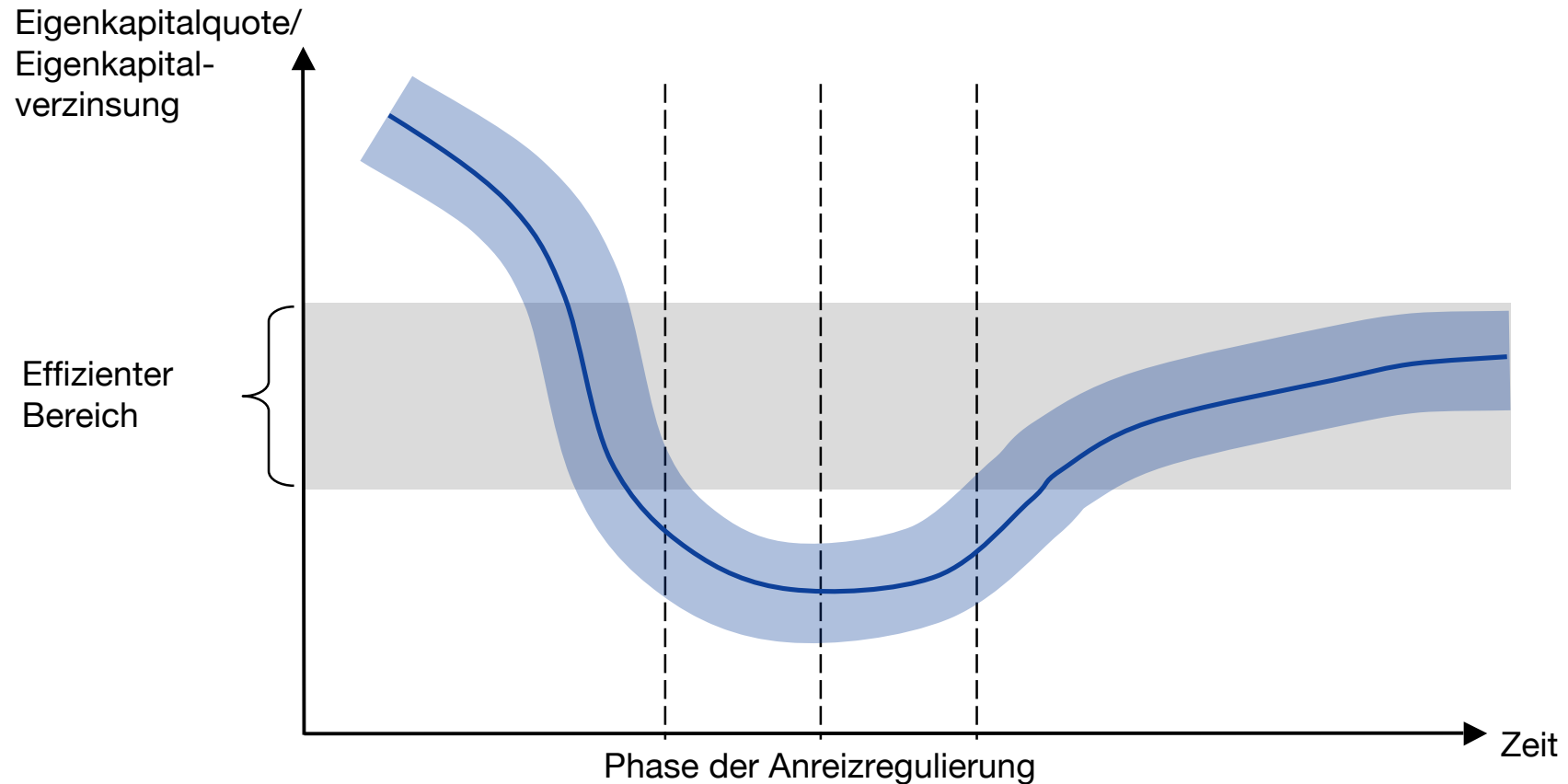
---

- **Zusammenstellung des Portfolios**

# Zusammenstellung des Portfolios

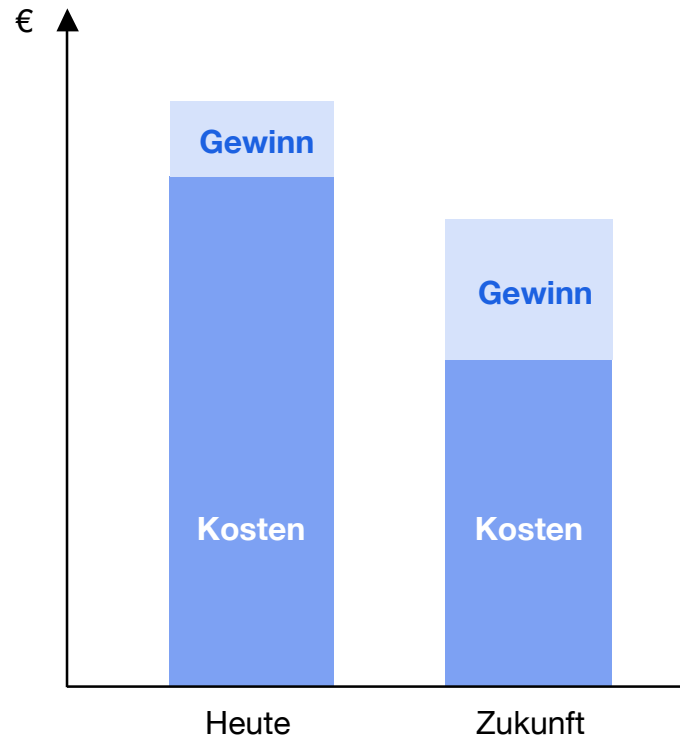
|   | Energiewirtschaftliche Anlagen |  |  | Sachanlagen                |                                  |
|---|--------------------------------|--|--|----------------------------|----------------------------------|
|   | Regulierter Bereich            | Staatlich beeinflusster Bereich  | Wettbewerb                                     | Betriebsnotwendige Anlagen | Nicht betriebsnotwendige Anlagen |
|   | Gas- und Stromnetze            | KWK-Anlagen, Regenerative Energien, Wassernetze, Abwassernetze, Abwasser- aufbereitung | Erzeugung von Strom und Wärme, Wärmeverteilung | z.B.: Verwaltungsgebäude   | z.B.: Werkswohnung               |
| Anteil am Portfolio                           |                                |  |  |                            |                                  |
| Rentabilität                                  |                                |  |  |                            |                                  |
| Risiken                                       |                                |  |  |                            |                                  |
| Untergang                                     |                                |  |  |                            |                                  |
| Marktrisiken<br>- Investitionen<br>- Vertrieb |                                |  |  |                            |                                  |
| Risiko staatlicher Interventionen             |                                |  |  |                            |                                  |
| Betriebsführungsrisiko                        |                                |  |  |                            |                                  |

# Die Auswirkung der Anreizregulierung auf EK-Verzinsung und EK-Quote



**Unsere These:**  
 Schon mit der 2. Phase der Anreizregulierung wird die Höhe der Verzinsung des Eigenkapitals steigen um Anreize für Investoren zu schaffen. Spätestens nach der Anreizregulierung wird sich der Zinssatz in einem effizienten Bereich stabilisieren.

## Nach der Restrukturierung: » Das goldene Zeitalter«



Quelle: Schematische Darstellung, LBD

- Im Ergebnis der ablauf- und der aufbauorganisatorischen Restrukturierung stehen:
- Eine garantierte Eigenkapitalverzinsung zur Finanzierung des Netzbereichs bei:
  - niedriger Eigenkapitalausstattung
  - höherer relativer Eigenkapitalverzinsung
- Ergebnisbeiträge aus einer effizienten Leistungsbereitstellung für:
  - Vertrieb und Beschaffung
  - Asset-Management
  - Asset-Service
  - Messung und Messstellenbetrieb
  - Billing
  - IT
  - Shared Services

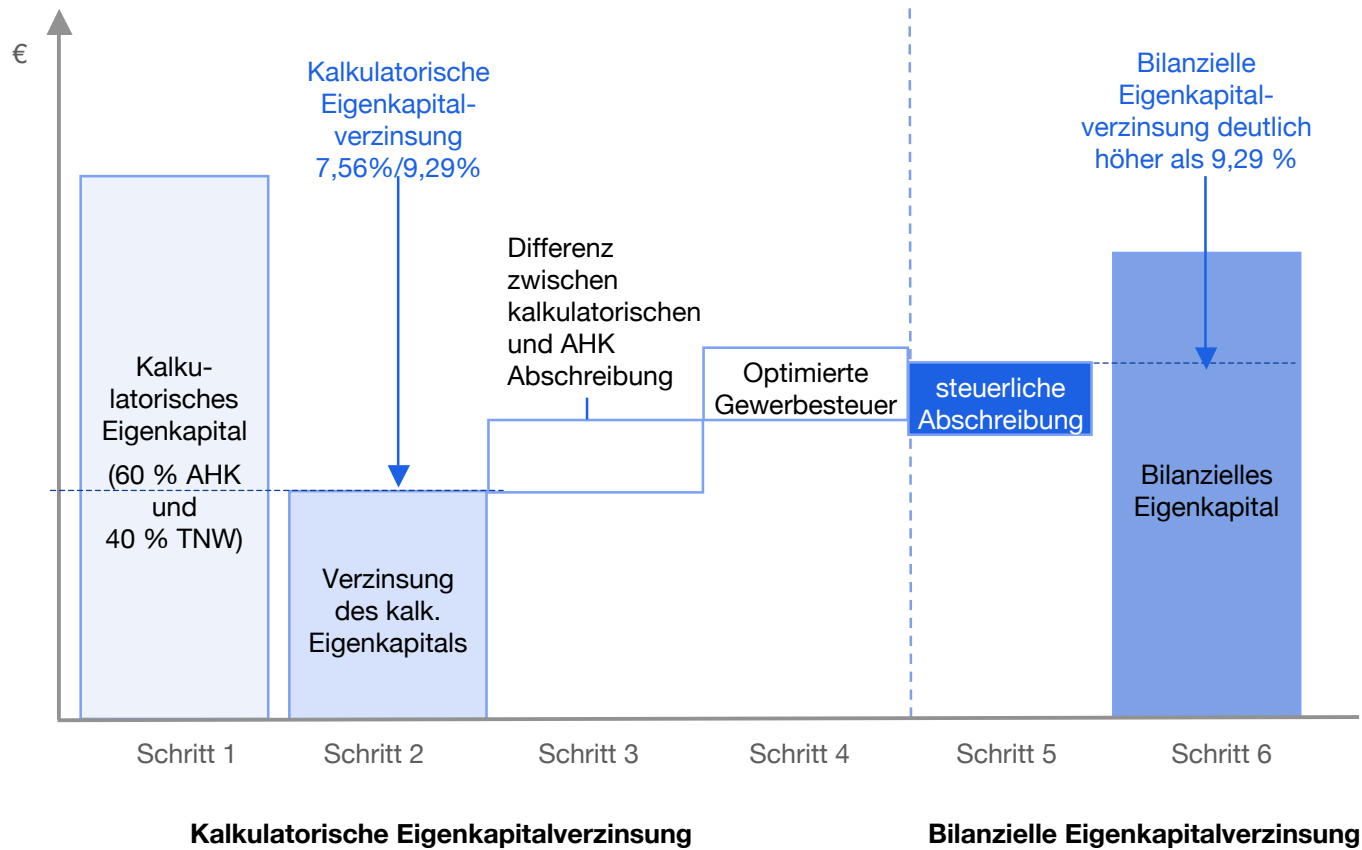
**Ergebnis: In allen Wertschöpfungsstufen werden markt- bzw. branchenübliche Renditen realisiert. Die Renditen sind, basierend auf wesentlich niedrigerem Kostenniveau, höher als heute.**

## **Was ist die Durchschnittsrentabilität des Portfolios heute und im Jahr 2015?**

---

- **Verzinsung heute**

# Heute: Die Höhe der kalkulatorische und der bilanziellen Gewinne



**Die bilanzielle Verzinsung des Eigenkapitals ist deutlich höher als die kalkulatorische Verzinsung des Eigenkapitals in Höhe von 9,29 %.**

Quelle: LBD, schematische Darstellung



## **Strategien zur Optimierung des Portfolios**

---

- **Diversifikation und optimale Allokation**

# Die Optimierung des Portfolios

- **» Ein gutes Portfolio ist mehr als eine lange Liste von Anlagen. Es ist eine ausbalancierte Einheit, die dem Investor gleichermaßen Chance und Absicherung unter einer Vielzahl von möglichen zukünftigen Entwicklungen bietet. Der Anleger sollte daher auf ein integriertes Portfolio hinarbeiten, das seinen individuellen Erfordernissen Rechnung trägt.«  
Zitat von Professor Dr. Harry M. Markowitz, Portfolio Selection Theorie (Originaltitel: "Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments" 1959)**
- **Um das Portfolio für das Unternehmen optimieren zu können, müssen dort alle Anlagen verwaltet werden. Der regulierte sowie der nicht regulierte Bereich werden in einem gemeinsamen Portfolio gemanagt.**
- **In dem Portfolio sollen die Anlagen unter verschiedenen Prämissen diversifiziert und eine optimale Anlagenallokation erreicht werden:**
  - Höhe der maximale Rendite und Wahrscheinlichkeit des Eintritts
  - Höhe der minimale Rendite, bzw. von Verlusten und Wahrscheinlichkeit des Eintritts
  - Risiken (Untergang, Investitionsrisiko, Vertriebsrisiko, Risiko staatlicher Intervention, Betriebsführungsrisiko)
  - Positive und negative Korrelationen verschiedener Anlagen untereinander
  - Höhe und Zeitpunkt des Cash-Flows
  - Weitere Investitionen und die Konsequenzen auf die zukünftige Rendite
- **Die Strategie des Anlagenmanagement muss stets mit der Strategie des Unternehmens vereinbar sein.**

## **Welche Kompetenzen werden benötigt?**

---

# Die benötigten Kompetenzen des Anlagenmanagements

- **Aufgrund der komplexen Einflüsse und Anforderungen an das Anlagenmanagement in einem sehr dynamischen Markt werden im Anlagenmanagement Kompetenzen verschiedener Themenbereiche benötigt:**
  - Technische Kompetenz, u.a. um das Risiko und die Nutzungsdauer von Anlagen einschätzen zu können.
  - Kaufmännische Kompetenz, u.a. um effiziente Prozesse sicher zustellen und den Leistungsbezug aller Serviceaufgaben zu koordinieren.
  - Finanzwirtschaftliche Kompetenz, u.a. um die Finanzierungsstrukturen festlegen zu können.
  - Prozessuale Kompetenz, u.a. zur Erstellung des Geschäftskonzeptes.
  - Regulatorische Kompetenz, um die Anforderungen der Regulierungsbehörden entsprechend berücksichtigen zu können.

**Um nachhaltig alle Aufgaben des Anlagenmanagements erfüllen zu können, ist es unabdingbar notwendig, dass alle benötigten Kompetenzen vorhanden sind.**

## **Eigenschaften der IT-Unterstützung**

---

## Die Anforderungen an die IT-Unterstützung

■ **Das Anlagenmanagement muss zeitnah und anlagenscharf auf Werte aus unterschiedliche Bereiche zu greifen können. Deshalb ist es notwendig, dass das System des Anlagenmanagement in die Systemlandschaft des Unternehmens eingebunden ist. Um strategische Entscheidungen treffen zu können sind die wichtigsten Daten für den Anlagenmanager:**

- Finanzierungsstruktur der Anlage
- Rendite der Anlage
- Betriebskosten der Anlage
- Investitionsbedarf
- Ausfallzeiten
- Baufortschritt bei im Bau befindlichen Anlagen

▶ **Eine umfangreiche IT-Unterstützung ist für den Anlagenmanager eine wichtige Entscheidungshilfe. Zurzeit gibt es noch kein komplettes System, dass alle diese Anforderungen entsprechend erfüllen kann.**

**Haben Sie noch Fragen?**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

## Kontakt Daten

### **LBD-Beratungsgesellschaft mbH**

Stralauer Platz 34 | EnergieForum | (D)10243 Berlin | [www.lbd.de](http://www.lbd.de)

Tel.: +49(0)30.617 85 310 | Fax: +49(0)30.617 85 330 | [info@lbd.de](mailto:info@lbd.de)



©  LBD-Beratungsgesellschaft mbH 2009

[www.lbd.de](http://www.lbd.de)