



Ondernemen in Duitsland?

*Een positioneringsonderzoek
naar de kansen op de Duitse
vezelmarkt*

Auteur: M.F. Leussink

In opdracht van: ACMAA Group B.V.
Saxion University of Applied Science
September 2015 – januari 2016

Ondernemen in Duitsland?

*Een positioneringsonderzoek naar de kansen op de
Duitse vezelmarkt*

Auteur: M.F. Leussink
Studentnummer: 320489

In opdracht van: ACMAA Group B.V.
't Haarboer 6
7561 BL Deurningen
Praktijkcoach: mevr. M. Vennegoor

Onderwijsinstelling: Saxion University of Applied Science
Opleiding: Bedrijfskunde MER
Schoolcoach: dhr. L. Keupink
Tweede lezer: dhr. E. Wierstra

Datum: 18 januari 2016

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie die is geschreven ter afsluiting van de studie Bedrijfskunde MER (Management, Economie en Recht) aan Hogeschool Saxion te Enschede. In opdracht van ACMAA Group B.V. is dit eindrapport opgesteld. Het rapport maakt inzichtelijk hoe de Duitse vezelmarkt er op dit moment uit ziet en of deze markt voor ACMAA Group B.V. kansen biedt om haar groei door te zetten.

Ten eerste wil ik ACMAA Group B.V. bedanken voor de mogelijkheid om onderzoek te verrichten binnen haar organisatie. Daarnaast wil ik in het bijzonder Mathilde Vennegoor bedanken voor haar functie als praktijkcoach tijdens mijn afstudeerperiode. Voor vragen kon ik altijd bij haar binnenstappen en ze stond altijd klaar om mij te helpen. De medewerkers van ACMAA Group B.V. die mij hebben geholpen met het beantwoorden van mijn interviewvragen wil ik graag bedanken. Het kostte wat tijd, maar uiteindelijk heb ik hierdoor een goede kijk op de interne organisatie gekregen. Doordat mijn Duitse taal op grammaticaal gebied niet erg sterk is en ik toch enquêtes in Duitsland heb moeten afnemen, heb ik hiervoor hulp gehad. Daar wil ik Karen Brouwer graag voor bedanken. Hoewel het voor haar een kleine moeite was, is het voor dit onderzoek van zeer grote waarde geweest. Als laatste wil ik mijn schoolcoach Luuk Keupink bedanken voor zijn begeleiding en kritische blik tijdens mijn afstudeerperiode. Dankzij zijn goede inzichten en heldere omschrijving is dit rapport geworden tot wat het nu is.

Ik wens u veel leesplezier.

Merlin Leussink

Deurningen, 18 januari 2016

Samenvatting

Dit rapport is geschreven als afstudeeropdracht voor de opleiding Bedrijfskunde MER aan de Saxion Hogeschool te Enschede. De invulling van het onderzoek is tot stand gekomen in opdracht van en in samenwerking met ACMAA Group B.V. te Deurningen. ACMAA is een bedrijf dat gespecialiseerd is in asbest en heeft zo'n 40 medewerkers in dienst. Op het laboratorium worden asbestanalyses uitgevoerd en door de buitendienstmedewerkers worden asbestinventarisaties, inspecties en luchtmetingen uitgevoerd. ACMAA is voor alle activiteiten geaccrediteerd en gecertificeerd en voldoet daarmee aan de verplichte kwaliteitsnormen.

Het doel van dit onderzoek is om de Duitse vezelmarkt (op gebied van asbest, glaswol, steenwol en keramische vezels) in kaart te brengen en aanbevelingen te doen over het positioneren op deze markt. De probleemstelling die voor dit onderzoek wordt gebruikt luidt als volgt: *'Hoe kan ACMAA inhoud geven aan de positionering op de Duitse vezelmarkt?'*.

In vergelijking met haar concurrenten is ACMAA een klein bedrijf. Hierdoor kan zij op maat gesneden werk leveren en de klantbehoefte zo goed mogelijk bevredigen. Daarnaast staat kwaliteit erg hoog in het vaandel. Dit heeft mede te maken met de geldende normen, deze worden goed nagestreefd door het personeel van ACMAA. ACMAA beschikt over de benodigde certificeringen en accreditaties. Ook in Duitsland zijn deze certificeringen en accreditaties erg belangrijk. Het staat voor aanzien en kwaliteit en dat is een heel belangrijk punt in Duitsland.

Op dit moment is in totaal zo'n 35 miljoen ton asbest verwerkt in Duitsland. In Nederland is dit in totaal 1,1 miljoen ton asbest. Dit bevindt zich voornamelijk in gebouwen, maar ook in de autobranche bij oude voertuigen en in oude apparaten in het huishouden. Glaswol, steenwol en keramische vezels worden evenals asbest gezien als gevaarlijke stof. De hoeveelheid kunstmatige minerale vezels in Duitsland is niet bekend. Wel is bekend dat elk jaar zo'n 10 miljoen m³ minerale vezels worden verwerkt. De isolatiematerialen die voor 1996 zijn ingezet, worden gezien als oude minerale wollen. Vezels die hieruit vrijkomen worden als kankerverwekkend beschouwd.

De wetgeving die in Duitsland geldt voor asbest is voornamelijk in de TRGS 519 (Technische Regeln für Gefahrstoffe) geregeld. Omdat in de gehele EU dezelfde wetgeving moet worden geïmplementeerd, is deze wetgeving over het algemeen vergelijkbaar met de Nederlandse. Om in Duitsland met asbest te mogen werken, moet men een cursus volgen en met goed gevolg afleggen, zodat men zich 'Sachkundige nach TRGS 519' kan noemen. Dit is vergelijkbaar met de DTA'er in Nederland, alleen mag een Sachkundige risicoklasse 1 en 2 zelf vrijgeven. Vanaf risicoklasse 3 moet dit door een onafhankelijk laboratorium worden gedaan. Hechtgebonden asbest, zoals golfplaten, mogen in Duitsland nog zelf worden verwijderd. In Nederland is dit toegestaan tot 35 m². Daarnaast wordt in verschillende VDI-richtlijnen beschreven wat de werkwijze is voor het bepalen van het aantal vezels in de binnen- of buitenlucht en het toewijzen van het soort asbest. De wetgeving met betrekking tot de kunstmatige minerale vezels is in Duitsland geregeld in de TRGS 521. Deze TRGS 521 geldt voor de sloop, wederopbouw en onderhoud van gebruik van kankerverwekkende minerale wollen, zoals glaswol, steenwol en keramische vezels.

Potentiële Duitse klanten van ACMAA zijn over het algemeen dezelfde als de huidige klanten in Nederland: gemeenten, sloopbedrijven en adviesbureaus. Ze verwachten kwalitatief goede rapportages en snelle vrijgaves, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Deze Duitse klanten hebben geen problemen om met een Nederlands asbest-analysebedrijf samen te werken. Daarnaast bestaat een gemiddelde behoefte aan asbest-analysebedrijven in Nordrhein-Westfalen. Klanten op de Duitse vezelmarkt hebben de meeste ervaring met asbest. Glaswol, steenwol en keramische vezels blijven wat achter in vergelijking met asbest.

Op de Duitse vezelmarkt is sprake van veel concurrentie. Het zijn vooral kleine bedrijven in Duitsland die asbestanalyses en –inspecties uitvoeren. Dit kan een bedreiging zijn voor ACMAA om toe te treden tot de Duitse vezelmarkt als relatief nieuw bedrijf. De meeste concurrenten zijn niet alleen op asbest gericht. Zij richten zich op allerlei soorten vezels. Een kans voor ACMAA is de analyse van kunstmatige minerale vezels. Net als in Nederland is er in Duitsland nog geen wetgeving voor deze vezels, terwijl dit even gevaarlijk als asbest zou zijn. Hierdoor bestaat een grote kans om in de toekomst kunstmatige minerale vezels te gaan analyseren zodra de wetgeving verandert.

ACMAA heeft de mogelijkheid om werkzaamheden in Duitsland te verrichten. Hierbij is het verstandig om vanuit Nederland te blijven werken, zodat zij vanuit het laboratorium in Deurningen kan blijven analyseren. Het werken vanuit Nederland zou voor de Duitse klantenbinding nadelig kunnen zijn. Daarom is het verstandig om een zogeheten brievenbusfirma in Duitsland te openen. Hierbij wordt geen fysieke vestiging geopend, maar heeft men een Duits postadres. De Duitse klanten hebben dan het idee dat ze met een Duits bedrijf te maken hebben en zij hebben zo meer vertrouwen in de te leveren diensten van ACMAA.

De koerier van ACMAA kan monsters ten behoeve van analyse vanuit Duitsland ophalen, maar Duitse klanten kunnen de monsters ook in Deurningen afleveren. Het uiteindelijke analyserapport zal in het Duits moeten worden geschreven, maar verder is hier geen extra Duits personeel voor nodig. Voor de inspecties kunnen de buitendienstmedewerkers vanuit huis met de bedrijfsbus van ACMAA hun werkzaamheden in Duitsland uitvoeren. Bij deze werkzaamheden zou het wel verstandig zijn om een Duitse medewerker in dienst te nemen, omdat zij de vaktaal beheersen en de rapportages zonder Duitse taalfouten schrijven. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat bouwwerken in Duitsland verschillen ten opzichte van Nederlandse bouwwerken. Duitse medewerkers hebben meer ervaring als het om inspectie gaat, waardoor zij sneller zien hoe het in een Duits gebouw of object in elkaar zit. Het voordeel is dat ACMAA vanuit Deurningen haar werk kan blijven doen en haar klanten weet te binden. Een nadeel zou het verschil tussen de Nederlandse en Duitse rapportages kunnen zijn. Vooral in het begin kan dit problemen met zich meebrengen. Daarnaast dient ACMAA met fiscale en juridische aspecten rekening te houden wanneer zij een Nederlandse werknemer in Duitsland werkzaamheden laat verrichten. Dit zou eventueel uitbesteed kunnen worden om bij eventuele fouten hoge boetes te voorkomen.

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan. Als eerste is het verstandig om vanuit Nederland te blijven werken. Dit scheelt extra kosten voor het openen van een fysieke vestiging in Duitsland en de tijd die men hieraan kwijt is. Hierbij dient ACMAA wel rekening te houden met het fiscale gedeelte voor de werkzaamheden in Duitsland. Het makkelijkste is om dit uit te besteden aan een specialist, zodat eventuele fouten en daarbij horende boetes voorkomen worden. Daarnaast is het van belang dat een leidinggevende op een project het certificaat voor deskundige van de TRGS 519 behaalt. Hierdoor kunnen zij als leidinggevende en begeleider bij een project in Duitsland werken. Als laatste zou het bezoeken van Duitse beurzen zeer verstandig zijn. In Duitsland is dit de plek om zaken te doen en klanten te binden.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	8
§ 1.1	Organisatiebeschrijving	8
§ 1.2	Context en aanleiding	9
§ 1.3	Doelstelling	9
§ 1.4	Probleemstelling en onderzoeksvragen	10
§ 1.5	Betrokkenen en hun belangen	10
§ 1.6	Begrippenlijst	10
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	12
§ 2.1	Marktonderzoek	12
§ 2.1.1	De interne omgeving (microniveau)	12
§ 2.1.2	Het mesoniveau	13
§ 2.1.3	Het macroniveau	13
§ 2.2	SWOT analyse en confrontatiematrix	14
§ 2.3	Duitse markt	15
§ 2.4	Ansoff model	16
Hoofdstuk 3	Methodologie	17
§ 3.1	Onderzoeksmethode	17
§ 3.2	Beantwoording onderzoeksvragen	17
§ 3.2.1	Onderzoeksvraag 1	17
§ 3.2.2	Onderzoeksvraag 2	18
§ 3.2.3	Onderzoeksvraag 3	19
§ 3.2.4	Onderzoeksvraag 4	20
§ 3.3	Betrouwbaarheid en validiteit	21
Hoofdstuk 4	Interne organisatie	22
§ 4.1	Organisatieschema	22
§ 4.2	De marketingmix	23
§ 4.3	Conclusie	25
Hoofdstuk 5	De Duitse vezelmarkt	26
§ 5.1	DESTEP analyse	26
§ 5.2	Cijfers	29
§ 5.3	Conclusie	31

Hoofdstuk 6	Klanten.....	33
§ 6.1	Klanten van ACMAA.....	33
§ 6.2	Enquêtes.....	34
§ 6.3	Conclusie	35
Hoofdstuk 7	Concurrenten.....	36
§ 7.1	Vijfkrachtenmodel	36
§ 7.2	Conclusie	38
Hoofdstuk 8	SWOT analyse en confrontatiematrix.....	39
§ 8.1	SWOT analyse.....	39
§ 8.2	Confrontatiematrix	40
§ 8.3	Conclusie	41
Hoofdstuk 9	Strategiekeuze	42
§ 9.1	Ansoff-model	42
§ 9.2	Marketingmix	43
§ 9.3	Conclusie	44
Hoofdstuk 10	Conclusies en aanbevelingen	45
§ 10.1	Conclusies per onderzoeksvraag	45
§ 10.2	Beantwoording probleemstelling	46
§ 10.3	Aanbevelingen	46
Literatuurlijst		48
Bijlage 1	Landkreise en kreisfreie steden Nordrhein-Westfalen	51
Bijlage 2	Interviews	52
Bijlage 3	Enquêtes.....	59
Bijlage 4	Resultaten enquêtes	67

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit onderzoeksrapport is opgesteld in opdracht van ACMAA Group B.V. te Deurningen. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de organisatie, de context en aanleiding van het onderzoek, de doelstelling van het onderzoek, de probleemstelling en onderzoeksvragen. Daarnaast worden de betrokkenen en hun belangen besproken en wordt een aantal begrippen uitgewerkt.

§ 1.1 Organisatiebeschrijving

ACMAA Group is een B.V. met drie onderliggende werkmaatschappijen: ACMAA Laboratoria B.V., ACMAA Inspectie B.V. en ACMAA Advies B.V. Het is een bedrijf dat gespecialiseerd is in asbest. ACMAA is geaccrediteerd voor de analyse van asbest in bodem, waterbodem, puin, luchtfilters, materialen, bouw- en sloopafval. Zij inventariseert, analyseert en inspecteert, de sanering doet ACMAA niet zelf. Dit wordt uitbesteed. De monsters kunnen door het laboratorium worden onderzocht en dat resulteert in een betrouwbaar analyserapport.

De inventarisaties bestaan uit het in kaart brengen van het al dan niet aanwezig zijn van asbest in gebouwen en objecten. Indien asbest aangetroffen wordt, worden hiervan monsters genomen die door het laboratorium worden geanalyseerd. De soort en het percentage asbest van de aangetroffen asbest wordt bepaald. De resultaten worden opgenomen in een uitgebreid inventarisatierapport.

Om aan te tonen of een monster al dan niet asbesthoudend is, wordt op het laboratorium van ACMAA gebruik gemaakt van microscopen. Met behulp van lichtmicroscopie worden optische eigenschappen onderzocht, zoals de brekingsindex van de vezels. Een bepaalde combinatie van fysische en optische eigenschappen is specifiek voor de asbestvezel. Lichtmicroscopie geeft uitsluitel of asbest in een monster zit of niet. Door analyse van materiaalmonsters kan worden vastgesteld om wat voor soort asbest het gaat, de hechtgebondenheid en hoeveel asbest een bepaald materiaal bevat.

Met de SEM (Scanning Electron Microscopie) kan de chemische samenstelling van de vezels worden bepaald. Hierbij wordt een elektronenbundel op het monster gericht en de teruggekaatste elektronen/röntgenstralen worden gedetecteerd. Aan de hand van de teruggekaatste elektronen/röntgenstralen kan de samenstelling van de vezel en het soort asbest worden bepaald. Door het aantal vezels van een asbestsoort te tellen kan een schatting van het asbestgehalte gegeven worden. ACMAA heeft de beschikking over meerdere elektronenmicroscopen (SEM).

ACMAA beschikt over mobiele laboratoria voor het op locatie uitvoeren van de verplichte eindinspecties na asbestsanering. Deze sanering wordt uitbesteed aan sloopbedrijven. Na verwijdering van asbesthoudende materialen kan ACMAA een eindcontrole van het containment, de afgeschermd ruimte of de openlucht locatie uitvoeren. Deze metingen vinden plaats door middel van visuele inspectie en/of bepaling van de vezelconcentratie in de lucht met behulp van microscopie.

De verschillende stappen die tijdens een eindcontrole doorlopen moeten worden staan beschreven in NEN 2990. Bij een eindcontrole in een containment of ruimte controleert de inspecteur allereerst de informatie die hem is verstrekt aan de hand van het werkplan. Daarna wordt het containment of de ruimte visueel geïnspecteerd. In sommige gevallen worden kleefmonsters of materiaalmonsters genomen en worden pompen geplaatst om luchtmonsters te nemen. Indien mogelijk analyseert de inspecteur de monsters op locatie (mobiele lab) en wordt het rapport aan de klant overhandigd. Wordt het saneringsgebied door de inspecteur goedgekeurd, dan is de ruimte weer vrij toegankelijk; dat wil zeggen dat geen asbestverdachte resten meer aanwezig zijn en dat de ruimte zonder persoonlijke beschermingsmiddelen betreden mag worden.

Bij een buitensanering houdt de inspecteur alleen een visuele inspectie. Luchtmonsters nemen is dan niet zinvol omdat asbestvezels zich snel door de buitenlucht verspreiden. Het huidige werkgebied van ACMAA is in het noorden en het oosten van Nederland (ACMAA, 2015).

§ 1.2 Context en aanleiding

ACMAA is een bedrijf dat gespecialiseerd is in asbest. Zij is gevestigd te Deurningen en heeft 40 medewerkers in dienst. ACMAA levert de volgende diensten:

Op het laboratorium worden asbestanalyses uitgevoerd en door de buitendienstmedewerkers (circa 20 medewerkers) worden asbestinventarisaties, inspecties en luchtmetingen uitgevoerd. ACMAA is voor alle activiteiten geaccrediteerd/gecertificeerd en voldoet daarmee aan de verplichte kwaliteitsnormen.

ACMAA heeft de ambitie om te groeien en ziet daarin kansen. Op de asbestmarkt zal de komende jaren nog volop werk te verzetten zijn. Maar om niet alleen te focussen op asbestonderzoek, wil ACMAA haar activiteiten uitbreiden met vezelonderzoek (o.a. kunstmatige minerale vezels). Dit heeft veel raakvlak met asbestonderzoek en zou in de toekomst een belangrijk item kunnen worden.

De buitendienst (functie van inspecteurs) van ACMAA is voornamelijk werkzaam in het noorden en oosten van Nederland. In West-Nederland zijn veel collega-concurrenten van ACMAA gevestigd. Het werkaanbod is daar betrekkelijk hoog, maar vanwege de reisafstand is dit gebied minder interessant voor ACMAA. In het oosten van het land komen de laatste jaren veel ZZP-ers bij die voor relatief lage prijzen de asbestinventarisaties uitvoeren. ACMAA onderscheidt zich doordat het bedrijf het totale asbestpakket (analyse, inventarisatie en inspectie) kan uitvoeren. Daarnaast heeft het bedrijf (asbest)experts in dienst die over veel kennis en praktijkervaring beschikken.

De opdrachtgevers ten behoeve van de asbestanalyses zijn vooral adviesbureaus en gemeentes. Zij leveren o.a. grondmonsters/plaatmateriaal aan die door ACMAA op asbest geanalyseerd dienen te worden. Met betrekking tot inventarisaties en luchtmetingen, krijgt ACMAA de opdrachten van (asbest)saneerders (zgn. slopers). Daarnaast kunnen particulieren die bijvoorbeeld een oud huis willen verbouwen/slopen bij ACMAA terecht. Dit in verband met de verplichte sloopmelding.

Aangezien ACMAA zich op korte afstand van Duitsland bevindt, zou dit mogelijk een interessante (groei)markt kunnen zijn. Vlak over de grens van Nederland zijn meerdere Nederlandse bedrijven gevestigd, voornamelijk in Nordrhein-Westfalen. Wellicht zouden daar potentiële opdrachtgevers van ACMAA kunnen zitten. Verder staan in Duitsland veel oude gebouwen waarin mogelijk asbest is verwerkt. Het is belangrijk om inzichtelijk te hebben wat de wet- en regelgeving in Duitsland is t.a.v. (asbest)vezels. Daarnaast zal helder moeten zijn hoe het zit met (Duitse) concurrenten, potentiële klanten en of het commercieel haalbaar is.

§ 1.3 Doelstelling

Praktijkdoelstelling

De doelstelling van dit onderzoek voor ACMAA is om te bepalen of het mogelijk is om de Duitse grens over te gaan en daar werkzaamheden te verrichten op de vezelmarkt. Als deze mogelijkheid aanwezig is, worden verschillende strategieën benoemd die voor ACMAA relevant zijn om deze markt te gaan betreden.

Onderzoeksdoelstelling

De onderzoeksdoelstelling is om door middel van positioneringsonderzoek de juiste strategiekeuze voor ACMAA te bepalen op de Duitse vezelmarkt. Zo wordt voor ACMAA in kaart gebracht hoe de Duitse vezelmarkt eruit ziet en hoe zij haar organisatie moet inrichten om zich te positioneren op deze markt.

§ 1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling die centraal staat bij dit positioneringsonderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan ACMAA inhoud geven aan de positionering op de Duitse vezelmarkt?”

Om deze probleemstelling concreet te kunnen beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat is het huidige beleid van ACMAA in Nederland?
2. Hoe ziet de Duitse vezelmarkt er op dit moment uit?
3. Wat zijn de wensen van de klanten op de Duitse vezelmarkt?
4. Wat zijn de ontwikkelingen van de concurrenten op de Duitse vezelmarkt?

§ 1.5 Betrokkenen en hun belangen

De volgende betrokkenen komen eigenlijk pas aan de orde wanneer ACMAA zich daadwerkelijk in Duitsland zal gaan vestigen en daar werkzaamheden uit zal gaan voeren:

- Medewerkers van ACMAA. Door de groei en de eventuele uitbreiding naar Duitsland zullen zij geconfronteerd worden met de Duitse taal en cultuur en de vraag is of zij hiermee kunnen en willen omgaan. Wanneer een aantal Nederlandse medewerkers in Duitsland gaat werken, moet zij goed kunnen schakelen tussen de Duitse taal en cultuur. De directeur-groootaandeelhouder van ACMAA zal moeten weten hoe het zit om in Duitsland eventueel een vestiging te openen en hoe dat fiscaal/juridisch geregeld moet worden.
- Duitse concurrenten. Wanneer ACMAA zich in Duitsland zal vestigen, zal zij een speler op de Duitse markt worden. Hierdoor moet er geconcentreerd worden met de gespecialiseerde asbestbedrijven die nu in Duitsland zitten.
- Duitse klanten. Zij zullen benaderd worden wanneer ACMAA werkzaamheden in Duitsland zal gaan uitvoeren. Zij hebben bepaalde verwachtingen en deze moeten voor ACMAA zo goed mogelijk in kaart worden gebracht om een zo groot mogelijke groep te kunnen bereiken.
- Duitse sanerings- en sloopbedrijven. Deze worden ingeschakeld wanneer asbest moet worden gesaneerd. Dat doet ACMAA niet zelf, daarom is het van belang om een groep slopers in Duitsland tot haar netwerk te hebben. Duitse sanerings- en sloopbedrijven zullen ACMAA moeten benaderen voor het uitvoeren van inspectie- en inventarisatiewerkzaamheden. Tevens kan ACMAA in gesprek gaan met Nederlandse slopers (saneringsbedrijven) die werkzaamheden in Duitsland uitvoeren en die zij al tot haar netwerk heeft.

§ 1.6 Begrippenlijst

Asbest Een vezelachtige stof die in het verleden veelvuldig werd verwerkt in huizen, flats en gebouwen en zelfs in huishoudelijke apparaten en producten. Asbest is tot ver in de jaren tachtig verwerkt in golfplaten, afvoer- en rioleringsbuizen, oude vloerzeilen, vinyltegels, vensterbanken en wandbeplating. Sinds 1993 is in Nederland een algeheel verbod op het gebruik van asbest.

Glaswol Eén van de meest gebruikte isolatiematerialen in Nederland. Het is niet duur, het isoleert uitstekend en kan gemakkelijk in smalle ruimtes worden gebruikt. Het nadeel is dat er vezels vrij kunnen komen wanneer ermee wordt gewerkt.

<u>Keramische vezels</u>	Het zijn zogenaamde Man Made Mineral Fibers (MMMF). Ze komen vooral voor in toepassingen die vragen om hittebestendig isolatiemateriaal en versterkingsmaterialen. Bij vervanging en onderhoudswerkzaamheden kunnen deze vezels vrijkomen.
<u>Kunstmatige minerale vezels</u>	Verzamelnaam voor glaswol, steenwol en keramische vezels.
<u>Marketing-beleid</u>	Beleid dat gericht is op het opbouwen van een langdurige relatie met de klant, het bewerkstelligen van loyaliteit, het aanmoedigen van interactie en sociaal verantwoord gedrag.
<u>NEN-ISO 17020</u>	Toetsingskader bij de accreditatie van inspectie-instellingen.
<u>NEN-ISO 17025</u>	Toetsingskader bij de accreditatie van testlaboratoria.
<u>Steenwol</u>	Een mineraal wolachtig materiaal dat toegepast wordt als isolatiemateriaal. In de bouw is steenwol, naast glaswol, waarschijnlijk het belangrijkste warmte-isolatiemateriaal voor isolatie van gevels, vloeren, daken en binnenwanden.
<u>TRGS 519</u>	Duitse wetgeving voor sloop, sanering of onderhoudswerkzaamheden van asbest (Technische Regeln für Gefahrstoffe).
<u>TRGS 521</u>	Duitse wetgeving voor sloop, sanering of onderhoudswerkzaamheden met kunstmatige minerale vezels.
<u>Vezelmarkt</u>	Het geheel van vraag en aanbod naar vezels.
<u>Vezels</u>	In dit onderzoek worden de volgende vezels bedoeld: asbest, steenwol, glaswol, keramische vezels.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de verschillende theorieën en modellen besproken die worden gebruikt in dit onderzoek als basis voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Wanneer naar de interne organisatie wordt gekeken, wordt op microniveau naar de organisatie gekeken. Dit wordt gedaan met behulp van de marketingmix (de 6 P's). Om daarnaast de externe organisatie te bekijken, zal gebruik worden gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter en de DESTEP-analyse. Hierdoor wordt de SWOT-analyse voor ACMAA ingevuld en wordt door middel van de confrontatiematrix de juiste strategiekeuze bepaald. Dit wordt aan de hand van het Ansoff-model verder toegelicht.

§ 2.1 Marktonderzoek

Wanneer marktonderzoek goed en uitvoerig wordt uitgevoerd, dan gebeurt dit meestal op drie niveaus:

1. De interne omgeving (microniveau)
2. Het mesoniveau
3. Het macroniveau

Het meso- en macroniveau vormen samen de externe omgeving. De interne omgeving heeft betrekking op de organisatie zelf, bijvoorbeeld structuur, bedrijfsprocessen en technologie. Het mesoniveau heeft betrekking op de directe omgeving van de organisatie, zoals afnemers en concurrenten. Als laatste heeft het macroniveau betrekking op niet te beïnvloeden omgevingsfactoren (*Kotler, 2012, p. 36*)

Elk van deze niveaus is uit te leggen met een model. Het bijbehorende model vormt de basis voor het betreffende niveau. Hieronder worden de modellen per niveau uitgelegd.

§ 2.1.1 De interne omgeving (microniveau)

De marketingmix bestaat uit 6 P's, te weten personeel, product, proces, plaats, prijs en promotie. Op het moment dat er controle bestaat over deze elementen, ben je in staat de concurrentie te lijf te gaan. ICT speelt hierbij overigens een centrale overkoepelende rol (*Kotler, 2012, p. 34-35*).

Personeel: Het personeel is niet voor niets de eerste P, want personeel speelt vaak een belangrijke rol. Zeker als het gaat om dienstverlening, waar contacten een belangrijke rol spelen. Het personeel kan namelijk het contact maken of breken.

Product: Dat is wat de klant vraagt. Van belang is inzicht te hebben in de ontwikkeling van producten of diensten en de levenscyclus te kunnen beschrijven. Keuzes in assortiment en merken zijn allesbepalend.

Proces: Het is van belang dat het proces in kaart wordt gebracht en slim wordt ingericht. Het bepaalt de manier waarop de procedure van het product wordt voorbereid en geeft aan dat diensten door de klant worden beleefd als een proces vanaf het moment dat zij deze dienst hebben afgenomen.

Plaats: Beter bekend als distributie. Het gaat hier om locatiekeuze: langs welke kanalen willen we het product of de dienst verkopen? Daarnaast speelt de capaciteitsbepaling en -benutting een belangrijke rol.

Prijs: Het is belangrijk een goede prijsstrategie neer te zetten. Vaak wordt de prijs in combinatie met de kwaliteit beoordeeld. Hoe hoger de kwaliteit, hoe hoger de prijs mag zijn. Echter hoe lager de prijs, hoe meer wordt verkocht. Daarbij is dan de marge weer van belang, om tot de juiste prijs-kwaliteitverhouding te komen.

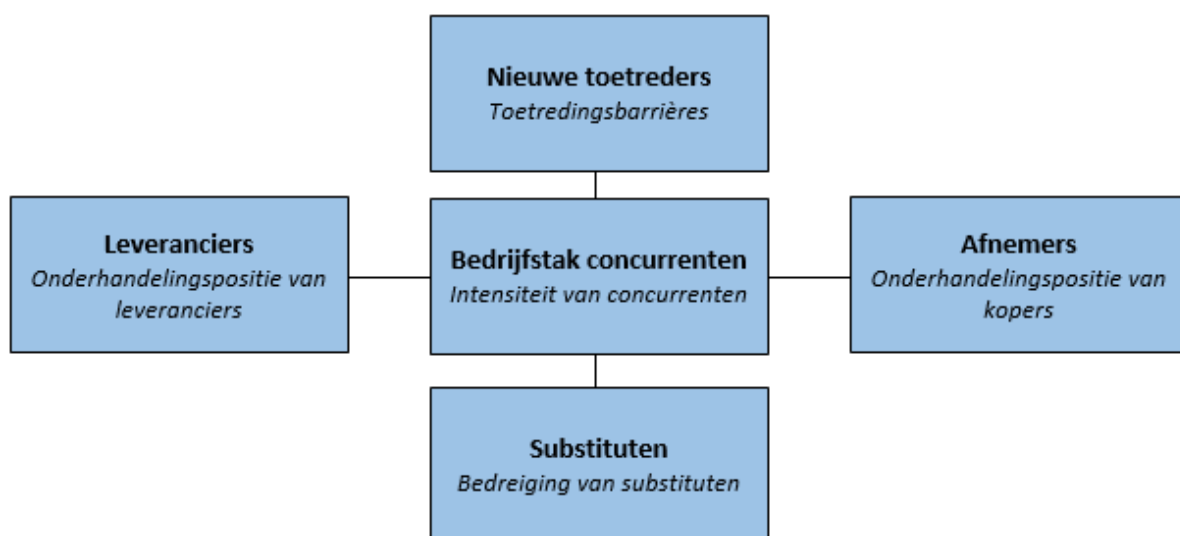
Promotie: Krijgt vaak de meeste aandacht. Maakt toch “slechts” 10 tot 30% uit van de toegevoegde waarde. Nieuwe media hebben een dusdanige grote plek verworven, dat het steeds complexer wordt. Welke communicatiemix wordt vastgesteld? En kan het effect nog wel gemeten worden?

§ 2.1.2 Het mesoniveau

De meso-omgeving bestaat uit factoren van de markt waarop de onderneming actief is. Denk hierbij aan distributie, concurrenten en algemene bedrijfstak-factoren (*Intemarketing, 2015*). Om dit goed in kaart te brengen, is het vijfkrachtenmodel van Porter erg nuttig.

Het vijfkrachtenmodel is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Door het model uit te werken kan een inschatting gemaakt worden over de relatieve aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Hierop kan de strategie van een organisatie worden afgestemd. Zie afbeelding 2.1 voor de grafische weergave van het vijfkrachtenmodel.

Porters vijfkrachtenmodel geeft een goede indicatie van de relatieve aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Het is een strategisch marketingmodel waarmee de ondernemer in staat is de strategie van een onderneming af te stemmen op de aantrekkelijkheid van de markt. Tevens kan het een belangrijk onderdeel zijn van het marketingplan (*Intemarketing, 2015a*).



Afbeelding 2.1 Porters vijfkrachtenmodel

§ 2.1.3 Het macroniveau

Op macroniveau gaat het om trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Aan de hand van de DESTEP analyse wordt dit niveau goed beschreven. De DESTEP analyse is een marketingtool om een omgeving van een bedrijf te analyseren. De ondernemer (of marketeer) maakt de externe analyse. Dankzij deze externe analyse heeft hij zicht op alle relevante kansen en bedreigingen. Samen met de interne analyse, is de gehele interne en externe bedrijfsomgeving in beeld.

Met de DESTEP analyse wordt een groot deel van deze kansen en bedreigingen inzichtelijk gemaakt. Pas als men weet wat deze kansen zijn, kunnen deze worden gegrepen. De letters DESTEP staan voor:

- Demografische factoren
- Economische factoren
- Sociaal-culturele factoren
- Technologische factoren

- Ecologische factoren
- Politiek, juridische factoren

De (bedrijfs)omgeving waarin men actief is verandert continu. Met nieuwe trends en ontwikkelingen. Het is belangrijk om naar deze ontwikkelingen te kijken. De DESTEP methode is hiervoor een prima middel (*Informarketing, 2015*).

§ 2.2 SWOT analyse en confrontatiematrix

Om zowel de interne als de externe omgeving in kaart te brengen voor een organisatie, is het verstandig om een SWOT analyse te maken.

Een SWOT analyse is een uitgebreide analyse van de organisatie, waarbij de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen van de organisatie in kaart worden gebracht. Zo staat de afkorting SWOT voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats, ofwel sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. De SWOT analyse is een goed middel om de huidige koers van de organisatie te beoordelen en te bepalen op basis van deze beoordeling wat de organisatie nog moet doen om meer succes te krijgen op de markt.

Om lange lijsten van kansen, bedreigingen, sterke punten en zwakke punten te voorkomen dienen de meeste doorslaggevende SWOT punten genoteerd te worden. Om het overzichtelijk te maken worden de SWOT punten in een schema gezet.

De SWOT analyse is ingedeeld in twee hoofdcategorieën, namelijk de interne analyse en de externe analyse. Onder de categorie 'interne analyse' vallen de sterke en zwakke punten van de organisatie, die worden genoteerd op basis van uitgebreid onderzoek. Enkele zaken die onder andere naar voren kunnen komen in de interne analyse, zijn zaken als naamsbekendheid, personeel, kosten, investeringen, omzet, winst en kwaliteit van producten en/of diensten van de organisatie.

Onder de categorie 'externe analyse' vallen de kansen en bedreigingen op de markt, waarbij onder andere gekeken wordt naar de behoefte of vraag van de consument, de positie van de concurrenten en de leveranciers. Hierbij wordt dus voornamelijk de positie van de organisatie beschreven op basis van de ontwikkelingen in de gehele markt (*Confrontatiematrix, 2015*).

Deze SWOT analyse is de input voor de confrontatiematrix. Binnen de confrontatiematrix worden de aspecten van een organisatie uit de interne omgeving (sterkten en zwakten) tegenover elkaar gesteld met de externe omgeving (kansen en bedreigingen). De verschillende elementen van de SWOT analyse worden op volgorde van belangrijkheid gezet en daarvan wordt de top 3 meegenomen naar de confrontatiematrix. Dit houdt de matrix overzichtelijk. Bij het bepalen van de uiteindelijke strategie wordt de gehele SWOT analyse meegenomen.

De confrontatiematrix komt uiteindelijk neer op de volgende vragen:

- Confronteren van sterktes met kansen:
'Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze kansen te benutten?'
- Confronteren van sterktes met bedreigingen:
'Stelt deze sterkte de organisatie in staat om deze bedreiging te weren?'
- Confronteren van zwaktes met kansen:
'Verhindert deze zwakte de organisatie om deze kans te benutten?'
- Confronteren van zwaktes met bedreigingen:
'Verhindert deze zwakte de organisatie om deze bedreiging te weren?'

Dit wordt tegenover elkaar gezet in een confrontatiematrix. Deze vragen van de confrontatie worden beantwoord met onderstaande effecten om zo een overzichtelijke matrix te krijgen:

- Zeer gunstig effect = antwoord +2
- Gunstig effect = antwoord +1
- Geen effect of relatie te herkennen = antwoord 0
- Ongunstig effect = antwoord -1
- Zeer ongunstig effect = antwoord -2

Door de resultaten uit de confrontatiematrix te bekijken, kunnen er vier strategieën worden onderscheiden, namelijk groeien, verdedigen, verbeteren en terugtrekken. (*Strategisch marketingplan, 2015*)

§ 2.3 Duitse markt

Duitsland is populair onder Nederlandse ondernemers. Zo'n 5.350 Nederlandse ondernemers hebben zich gevestigd in Duitsland. Vooral ondernemers in de dienstverlening wijken graag uit naar onze Oosterburen. Dit blijkt uit onderzoek van de Nederlands-Duitse Handelskamer (NDHK). Deze 5.350 Nederlandse ondernemers zijn vooral actief in de dienstverlening (1.218), handelsbemiddeling en groothandel (977), vastgoed (448), detailhandel (241) en de bouwsector (232) (*MKB Service desk, 2015*).

Duitsland heeft zestien Länder (deelstaten), maar niet met elke deelstaat doet Nederland evenveel zaken. Nordrhein-Westfalen springt eruit, daar gaat 41 procent van de export naartoe. In Düsseldorf, de hoofdstad van Nordrhein-Westfalen, vestigen zich de meeste Nederlandse ondernemingen, gevolgd door Berlijn en Frankfurt. Daarnaast scoren grensplaatsen Kleve en Gronau goed. Andere deelstaten waar Nederland actief is zijn Niedersachsen, Hamburg en Hessen en de twee zuidelijke deelstaten Baden-Württemberg en Bayern. De deelstaten waar weinig Nederlandse ondernemers actief zijn, zijn Saarland (bij de grens met Frankrijk), Thüringen (in het midden van Duitsland), Sachsen-Anhalt en Mecklenburg-Vorpommern (beide noordoost) (*MKB Service desk, 2015*).

Tot het begin van de jaren '90 werd in Duitsland, vooral in de bouw, asbest gebruikt. Daarbij werden de gezondheidsgevaaren door deze asbestvezels pas in het begin van de 20^e eeuw erkend. Longkanker in verband met asbestose is sinds 1942 in Duitsland officieel als beroepsziekte erkend. Sinds 1993 is het mineraal in Duitsland helemaal verboden. Ondanks dat er sinds 1993 geen asbest meer gebruikt wordt, is meer dan de helft van de sterfgevallen van beroepsziekten te wijten aan asbest.

Asbest heeft lange tijd de reputatie als 'wondervezel' gehad, omdat het een sterke vezel is, warmte- en zuurbestendig is en uitstekend isolatiemateriaal is. Hierdoor zette men asbest in voor scheepsbouw, warmte-isolatie, de bouw, autobanden en voor textiel op het gebied van arbeidsveiligheid. De gevolgen hiervan zijn nog steeds merkbaar: in veel gebouwen is asbest verborgen, bijvoorbeeld als onderdeel van dekvloeren of als opvulling van gipsplaten.

De gezondheid kan al in gevaar zijn, wanneer er één asbestvezel of asbesthoudende fijnstof wordt ingeademd. De asbestose leidt tot fibrose (een soort verharding) van de longen die de longfunctie sterk beperkt. Een veel voorkomend gevolg hiervan is longkanker. Circa 2,5 miljoen mensen zijn in Duitsland in het verleden in aanraking gekomen met asbestvezels. In 2012 stierven meer dan 1.500 mensen aan deze beroepsziekte omdat ze werden blootgesteld aan asbesthoudende stof. Dit hoge aantal heeft te maken met het feit dat de periode tussen blootstelling en ziek worden (kanker) gemiddeld 38 jaar is. Meer dan 26.000 mensen stierven tussen 1994 en 2012 aan de gevolgen van asbest.

Voor de omgang met asbest gelden strengere beschermende maatregelen. Vooral bedrijven die met asbest vervuilde gebouwen, fabrieken of installaties saneren of slopen moeten van deze maatregelen op de hoogte zijn. Het 'Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin' (Federaal Instituut voor Veiligheid en Gezondheid) heeft een catalogus van beschermingsmaatregelen opgesteld.

Momenteel is nog steeds meer dan 35 miljoen ton asbesthoudend materiaal geïnstalleerd, meestal in de vorm van asbestcement. Dit kan tijdens de sloop en renovatie van gebouwen die belast zijn met asbest vrijkomen. Eind 2012 waren nog bijna 89.000 medewerkers in Duitsland met asbestproducten in contact gekomen (*Deutsche HandwerksZeitung*, 19-06-2015).

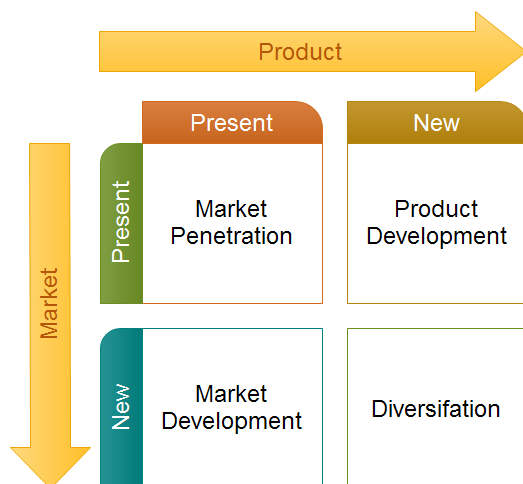
§ 2.4 Ansoff model

Het Ansoff model is een managementmodel uit 1957. Dit model kan gebruikt worden om de groeistrategie van een bedrijf te bepalen. Het beantwoordt de vraag waar een bedrijf zich op moet richten.

Volgens dit model kan het bedrijf kiezen uit vier groeistrategieën:

- Marktpenetratie
- Productontwikkeling
- Marktontwikkeling
- Diversificatie

Het model maakt onderscheid tussen het ontwikkelen van nieuwe producten en bestaande producten op een andere manier inzetten. Daarnaast laat het gebruikers nadenken of zij meer uit bestaande klanten wil halen of dat zij zich beter op nieuwe klanten kan richten (*Managementgoeroes*, 25-08-2013). In afbeelding 2.2 is het Ansoff model inzichtelijk gemaakt.



Afbeelding 2.2 Ansoff-model

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht. Daarna zal per onderzoeksvraag toegelicht worden hoe deze wordt onderzocht en als laatste worden de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken. Bij het maken van een goed meetinstrument staan deze twee test-eigenschappen centraal. Dit is belangrijk voor het trekken van conclusies binnen dit onderzoek.

§ 3.1 Onderzoeksmethode

In de leer van de methodologie kan onderscheid gemaakt worden tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit onderscheid wordt belangrijk wanneer gekozen wordt welke methode van onderzoek wordt gebruikt. Voor het uitvoeren van dit onderzoek wordt zowel de kwalitatieve methode als de kwantitatieve methode toegepast. Er is sprake van kwalitatief onderzoek, omdat het onderzoek gericht is op het verkrijgen van informatie over wat er speelt en waarom. Hierbij is de betekenis die onderzochte personen zelf aan situaties geven erg belangrijk en het geeft diepgaande informatie. Dit komt vooral naar voren bij de interviews die worden gehouden met de medewerkers van ACMAA over de interne organisatie. Dit wordt nog uitgebreid besproken in paragraaf 3.2.1.

Daarnaast zal onderzoek worden gedaan door gebruik van de kwantitatieve methode. Enquêtes zullen worden afgenomen in Duitsland om de vezelmarkt goed in kaart te brengen. Deze enquêtes zullen worden afgenomen bij potentiële klanten van ACMAA, zoals gemeenten, adviesbureaus en sloopbedrijven in Duitsland. Om statistisch betrouwbare en representatieve uitspraken te doen, worden grote groepen mensen tegelijk ondervraagd (*Verhoeven, 2011, p. 30-31*).

§ 3.2 Beantwoording onderzoeksvragen

Per onderzoeksvraag is een andere manier van onderzoek nodig. Hieronder wordt per onderzoeksvraag uitgelegd op welke manier deze onderzocht wordt.

§ 3.2.1 Onderzoeksvraag 1

‘Wat is het huidige beleid van ACMAA in Nederland?’

Deze vraag zal worden beantwoord door de medewerkers van ACMAA (o.a. DGA, PR functionaris, buitendienstmedewerkers en lab medewerkers) te interviewen over hun kijk op de organisatie. Hierbij gaat het vooral om de beleving van de respondenten, in dit geval dus deze medewerkers. Via interviews is dit goed te bepalen, omdat dit een persoonlijk gesprek is. De interviews zullen gemakkelijk te plannen zijn, omdat de medewerkers (op de buitendienst na) op kantoor aan het werk zijn. De interviews zullen op een vaste plek binnen ACMAA (in een vergaderruimte) worden gehouden wanneer hier plek is. Anders zal worden uitgeweken naar de kantine waar het rustig is en geen last is van eventuele hinder (buiten de pauzes om). De medewerkers van ACMAA hebben een goed beeld van het bedrijf omdat zij over het algemeen hier al langere tijd werken. De vragen in het interview dienen kort maar krachtig te zijn, zodat het interview weinig tijd inneemt maar wel de juiste antwoorden oplevert voor het onderzoek. De medewerkers en het management zullen verschillende vragen krijgen. De vragen voor bijvoorbeeld de lab medewerker zullen anders zijn dan de vragen voor de directeur-groootaandeelhouder.

De populatie van het interview bestaat uit alle werknemers van ACMAA. Dit zijn zo’n 40 werknemers. Doordat de tijd het niet toelaat om alle medewerkers in de populatie te ondervragen, wordt slechts een deel van deze populatie ondervraagd, de steekproef. In dit geval is sprake van een selecte steekproef, omdat vanuit alle afdelingen input moet worden gegeven aan de interne organisatie van ACMAA. Zo wordt deze onderzoeksvraag zo volledig mogelijk beantwoord.

In totaal zullen ongeveer 10 á 15 interviews worden gehouden. De medewerkers worden op de werkvloer benaderd om een afspraak te maken om het daadwerkelijke interview te houden. Zo kan eventueel voorbereid worden of kan het interview worden gepland op een tijdstip dat beter uitkomt voor degene die geïnterviewd wordt. Met dit interview worden alleen de medewerkers van ACMAA benaderd. Zij zullen de enige onderzoekseenheden zijn betreffende het interview. Zij hebben een goede kijk op de organisatie en de invulling ervan.

Niet alle informatie voor deze onderzoeksvraag wordt door middel van de interviews opgehaald. In het kwaliteitshandboek van ACMAA staat veel informatie over de procedures die gelden bij ACMAA en waaraan men zich moet houden.

Aan de hand van deze informatie zal de marketingmix ingevuld kunnen worden. Dit model helpt bij het bepalen van de inrichting van de interne organisatie. Door middel van deze informatie kan het vijfkrachtenmodel deels worden ingevuld en hierdoor kan een groot deel van de SWOT-analyse duidelijk voor ogen worden gebracht.

§ 3.2.2 Onderzoeksvraag 2

‘Hoe ziet de Duitse vezelmarkt er op dit moment uit?’

Door middel van enquêtes zal deze onderzoeksvraag beantwoord kunnen worden. Veel informatie over de Duitse vezelmarkt is op de markt zelf te vinden, dus daar zullen de enquêtes afgenomen moeten worden om een zo goed mogelijk beeld van deze markt te krijgen.

De respondenten van deze enquêtes zullen de sloop- en saneringsbedrijven zijn op de Duitse vezelmarkt. Door middel van deskresearch zullen sloop- en saneringsbedrijven in de deelstaat Nordrhein-Westfalen worden opgezocht. Deze Duitse deelstaat is uitgekozen, omdat zij grenst aan de Nederlandse grens en het makkelijkst te bereiken is voor ACMAA. Daarnaast heeft deze Duitse deelstaat de meeste inwoners en de meeste werkgelegenheid, mede door het Ruhrgebied dat in deze deelstaat ligt. De contactgegevens van deze bedrijven zullen door middel van het zoeken in de ‘gelbe Seiten’ (een soort bedrijvengids van Duitsland) opgezocht worden. Dit zullen rond de 50 bedrijven zijn (*Gelbe Seiten*, 2015). Deze bedrijven zullen worden benaderd voor het afnemen van een online enquête. Deze enquêtes worden verzonden naar de mailadressen die op hun site staan. Deze bedrijven zijn gevestigd in de grootste steden van Nordrhein-Westfalen. Hier is voor gekozen, omdat in die steden de grootste werkgelegenheid is en zij dus een goed beeld van de vezelmarkt hebben. Door middel van deskresearch worden de eisen die gelden t.a.v. de certificering en accreditering in kaart gebracht.

De enquêtes zullen stellingen bevatten over de Duitse markt en hierbij zal aan de respondent worden gevraagd in hoeverre hij/zij het hiermee eens is of niet. Bij elke vraag zal dezelfde verdeling komen van vier uitersten, zodat men niet de mogelijkheid heeft om ‘veilig’ in het midden te gaan zitten. Zo kan elk antwoord in de enquête goed met elkaar worden vergeleken. Open vragen worden zo min mogelijk gebruikt. Daarnaast zullen enkele meerkeuzevragen gesteld worden voor de afwisseling, zodat de enquête niet te eentonig wordt voor de respondent. De enquête zal eerst in het Nederlands worden opgesteld, waarna het in het Duits wordt vertaald. Tevens zal door middel van desk research een antwoord worden gegeven op deze onderzoeksvraag. Door dit type onderzoek kan de wet- en regelgeving goed in kaart worden gebracht.

§ 3.2.3 Onderzoeksvraag 3

‘Wat zijn de wensen van de klanten op de Duitse vezelmarkt?’

Deze onderzoeksvraag zal voornamelijk door deskresearch worden beantwoord. Als eerste is het namelijk belangrijk om te weten of de Europese regelgeving, die geldt met betrekking tot asbest, in Duitsland hetzelfde is geïmplementeerd als in Nederland. Hierbij gaat het vooral om de regelgeving inzake het uitbrengen van een inspectierapport en in hoeverre certificering en accreditering noodzakelijk is voordat men daadwerkelijk kan en mag inventariseren, analyseren en inspecteren. Dit zal worden opgezocht in de Duitse regelgeving. Daarnaast zullen bedrijven die met asbest werken, en dus deze regelgeving kennen, worden benaderd en gevraagd naar deze aspecten.

Wanneer dit helder is, zullen de potentiële klanten worden benaderd. Dit zijn voornamelijk Duitse adviesbureaus. Als eerste worden zij telefonisch benaderd om te vragen of ze mee willen werken aan een enquête. Wanneer dit het geval is, zullen de enquêtes verstuurd worden. Wanneer er namelijk direct gemaild wordt naar een info-mailadres, verdwijnen de meeste enquêtes direct in de prullenbak. Zo is de kans op respons hoger.

Het bepalen van deze populatie is niet eenvoudig. De website van de ‘gelbe Seiten’ geeft het volgende weer als het gaat om adviesbureaus in Duitsland (*Gelbe Seiten, 2015a*):



Afbeelding 3.1 Duitse adviesbureaus

Zoals te zien is in afbeelding 3.1 zijn veel adviesbureaus gevestigd in Noordrhein-Westfalen. Dit zou gunstig kunnen zijn voor ACMAA wanneer zij voldoet aan de Duitse wet- en regelgeving. Het nummer 15 in de afbeelding geeft aan dat er 15 adviesbureaus op die plaats zitten gevestigd.

In West-Duitsland (voornamelijk aan de Nederlandse grens) zitten zo'n 200 adviesbureaus die zich richten op asbestonderzoek. In Nordrhein-Westfalen zijn dit circa 100 adviesbureaus. Dit is de populatie van deze enquête. Hieruit worden willekeurig adviesbureaus gekozen om mee te werken aan dit onderzoek. Dit is de steekproef. Om een uitspraak over deze populatie te doen, zal een representatieve steekproef moeten worden gekozen. Dit gebeurt doordat de steekproef aselekt wordt gekozen en deze groep lijkt in alle belangrijke kenmerken op de populatie waarover uitspraak wordt gedaan. Er wordt geprobeerd om zo'n 75 ingevulde enquêtes terug te ontvangen, zodat er sprake is van een representatieve steekproef (*Steekproefcalculator, 2015*). Wanneer de tijd het toelaat, worden meer klanten geënquêteerd, zodat de kans groter wordt dat het een goede afspiegeling van de populatie vormt (*Verhoeven, 2011, p. 121*).

Daarnaast zijn gemeenten opdrachtgevers van ACMAA. In Duitsland worden de deelstaten gevormd door de districten ('Landkreise'), gemeenten en steden. Door historische tradities bestaat geen uniforme regeling van het lokale bestuur in de Duitse deelstaten. Bijna alle grote steden in Duitsland (meer dan 100.000 inwoners) vallen niet onder de districten, maar direct onder de deelstaat. Zij worden 'kreisfreie' steden genoemd (*ProDemos, 2013*). De deelstaat Nordrhein-Westfalen is in 31 Landkreise ingedeeld. Bovendien zijn er 23 'kreisfreie' steden (*Medienwerkstatt, 2015*). In bijlage 1 zijn deze beschreven.

Om een zo goed mogelijk beeld van deze opdrachtgever te krijgen, worden zij eerst telefonisch benaderd om ze op te hoogte te brengen van de enquête, waardoor de respons hoger zal worden. Een steekproef van 45 is representatief voor de gehele populatie (*Steekproefcalculator, 2015*). Daarnaast is zij representatief, omdat zij aselekt is gekozen.

Vaak blijkt dat e-mails gemakkelijk in de prullenbak terechtkomen. Wanneer dit gebeurt en de respons laag is, zal eerst een reminder gestuurd worden. Als men dan nog niet heeft gereageerd, zal geprobeerd worden om persoonlijk langs te gaan en zo meerdere medewerkers van een bedrijf te benaderen. Zij werken wel bij dezelfde organisatie, maar iedereen heeft andere ervaringen. Wel is een groot nadeel hiervan dat het erg veel tijd in beslag neemt. Door de enquêtes op tijd te versturen en de respons goed in de gaten te houden, zal dit moeten lukken en kan op tijd worden geanticipeerd wanneer de non-respons van de online enquêtes hoog is.

§ 3.2.4 Onderzoeksvraag 4

'Wat zijn de ontwikkelingen van de concurrenten op de Duitse vezelmarkt?'

De concurrenten zullen zelf niet benaderd worden door middel van enquêtes, waarschijnlijk geven zij weinig informatie prijs aan hun toekomstige concurrent. Daarom wordt bij klanten informatie opgevraagd over deze concurrent. Dit gebeurt door middel van een aantal extra vragen in de enquêtes van de sloop- en saneringsbedrijven. Zij hebben een goed beeld van de markt en zij werken waarschijnlijk samen met analysebedrijven, waardoor zij aardig wat informatie hebben over de concurrent. Hierdoor kan het vijfkrachtenmodel van Porter worden ingevuld.

Daarnaast wordt op zoek gegaan naar eventuele beurzen die worden gehouden in Duitsland betreffende asbest en andere (kunstmatige minerale) vezels. Hier zullen veel mogelijke concurrenten aanwezig zijn en daar is het mogelijk om door middel van vragen te stellen informatie binnen te halen. Ook zullen er folders en flyers van hen verspreid worden, waardoor er een goed beeld wordt verkregen van de concurrent.

Wanneer er in deze periode geen beurzen zullen zijn, zal door middel van deskresearch deze concurrent opgezocht worden. Zij prijzen hun diensten op hun website aan, waardoor daar veel informatie gewonnen kan worden.

§ 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Onderzoek wordt vaak beoordeeld op de betrouwbaarheid van de resultaten. Dit heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Om de betrouwbaarheid voldoende te kunnen testen, moet het onderzoek herhaalbaar zijn. Leidt het dan tot dezelfde resultaten, dan is het onderzoek betrouwbaar (*Verhoeven, 2011, p.36 en 192-196*). Door middel van een selecte steekproef worden de medewerkers van ACMAA benaderd, waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek verbetert. Zo wordt van elke afdeling één of meerdere medewerkers benaderd, zodat het een goede afspiegeling vormt van de gehele organisatie. Bij een groot aantal interviews zijn de resultaten generaliseerbaar naar een grotere groep. Dit geldt bij zowel de interviews als de enquêtes. Door een grote groep te ondervragen op de Duitse markt, krijg je een meer representatieve uitkomst. Door de enquêtes af te nemen bij verschillende personen op hetzelfde niveau, kunnen de uitkomsten makkelijker vergeleken worden. Daarnaast worden bij verschillende Duitse bedrijven enquêtes afgenomen, zodat dit de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

De betrouwbaarheid is een voorwaarde voor het bepalen van de validiteit van het onderzoek. Met de validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Sociaal wenselijke antwoorden worden vermeden door de juiste vragen te stellen die daadwerkelijk op het onderwerp ingaan (*Verhoeven, 2011, p. 196*). Daardoor wordt geprobeerd te meten wat gemeten wil worden om zo een valide mogelijk antwoord op de probleemstelling te kunnen krijgen.

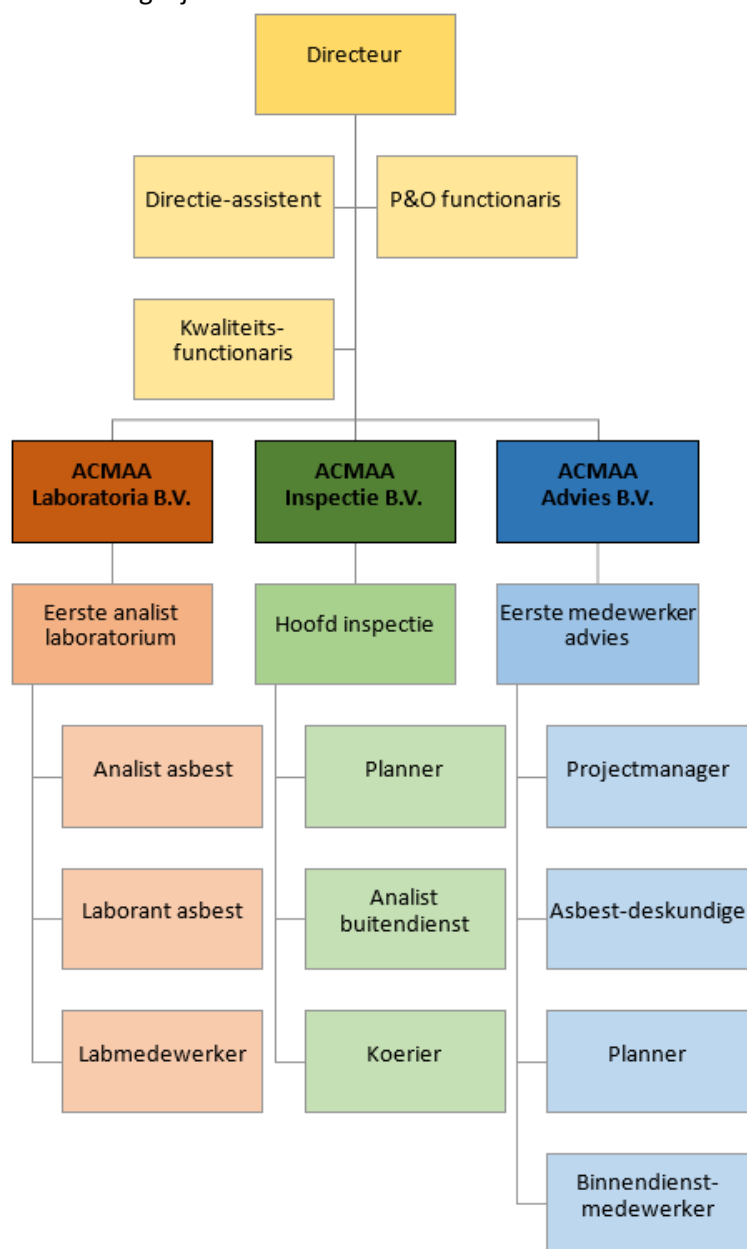
Dit wordt gedaan door verschillende databronnen en theorieën te combineren, zoals het afnemen van interviews gecombineerd met het kwaliteitshandboek van ACMAA. Hierdoor wordt informatie gecombineerd om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Daarnaast wordt door middel van enquêtes de markt zelf benaderd, maar wordt door middel van deskresearch informatie opgezocht dat vergelijkbare resultaten moet opleveren voor de vezelmarkt. Hierdoor wordt een zo valide mogelijk antwoord gezocht op de probleemstelling en zal gemeten worden wat men wil meten. Door zo veel mogelijk informatie van verschillende bronnen (interviews, enquêtes, deskresearch en theorieën/modellen) met elkaar te vergelijken, wordt het onderzoek meer valide en wordt de dataverzamelingsgeldigheid hiermee gewaarborgd.

Hoofdstuk 4 Interne organisatie

In dit hoofdstuk wordt de interne organisatie van ACMAA onder de loep genomen. Hierbij wordt als eerste de structuur van ACMAA uitgewerkt. Hierdoor wordt overzichtelijk hoe de organisatie eruit ziet en welke diensten zij levert. Dit wordt onder andere door het organisatieschema in beeld gebracht. Daarnaast wordt aan de hand van de marketingmix de interne organisatie onder ogen gebracht. Dit wordt door middel van de 6 P's duidelijk gemaakt. Elke 'P' krijgt invulling, zodat de interne organisatie van ACMAA inzichtelijk wordt gemaakt. Het doel hiervan is om de sterke en zwakke punten van ACMAA te laten zien.

§ 4.1 Organisatieschema

Om overzichtelijk te laten zien wat de structuur van ACMAA is, volgt hieronder in afbeelding 4.1 als eerste het organisatieschema. Hier wordt duidelijk dat ACMAA verschillende werkmaatschappijen heeft waar zij haar diensten levert. Omdat in Nederland de inventarisatie en inspectie niet door hetzelfde bedrijf mag worden uitgevoerd, is deze indeling gemaakt. Door middel van deze structuur is dat wel mogelijk.



Afbeelding 4.1 Organisatieschema

De verschillende werkmaatschappijen van ACMAA hebben elk hun verschillende werkzaamheden. Het laboratorium is in Deurningen gevestigd. Bij de andere twee onderliggende werkmaatschappijen (ACMAA Inspectie B.V. en ACMAA Advies B.V.) worden de werkzaamheden op locatie uitgevoerd. Hierbij gaat het om de inventarisatie door een asbest-deskundige en de inspectie door de analist buitendienst. Zij regelen de visuele vrijgaven en doen metingen op locatie.

De binnendienstmedewerkers stellen voornamelijk de inventarisatie- en inspectierapporten op. De planners verzorgen de planning van de buitendienstmedewerkers, doen werkvoorbereiding en onderhoud. De projectmanager coördineert projecten en realiseert deze. Hij adviseert opdrachtgevers met betrekking tot asbest-gerelateerde zaken en kan ook inventarisaties uitvoeren. De koerier zorgt ervoor dat de emmers en monsters van klanten bij het laboratorium van ACMAA komen waar zij geanalyseerd worden door de labmedewerkers. De (eerste) analist rapporteert deze resultaten naar haar klanten. Deze klanten zijn in Nederland adviesbureaus, gemeenten, sloopbedrijven en particulieren.

§ 4.2 De marketingmix

De marketingmix (beter bekend als de 6 P's) is een combinatie van instrumenten die een organisatie kan gebruiken voor het invullen van haar marketingstrategie. De invulling aan onderstaande 6 P's is gegeven door gebruik te maken van de informatie uit de interviews met de medewerkers van ACMAA. Er zijn tien medewerkers geïnterviewd. Van elke afdeling is iemand geïnterviewd, om een zo compleet mogelijk beeld van de gehele organisatie te verkrijgen. Voor het management en de medewerkers zijn verschillende interviewvragen opgesteld. Bij het management zijn drie interviews afgenomen (de directeur-groootaandeelhouder, de directie-assistente en de P&O-functionaris. Van de overige medewerkers zijn zeven mensen geïnterviewd. Hierbij zijn de projectmanager, twee lab medewerkers, de planner, een binnendienstmedewerker en twee buitendienstmedewerkers geïnterviewd. Voor de uitwerking van deze interviews zie bijlage 2.

Personeel: Het personeel is erg belangrijk wanneer een bedrijf diensten verleent. Dit is het geval bij ACMAA. Haar personeel is voornamelijk MBO-geschoold. In de staffuncties is dit hoger geschoold, namelijk HBO. Zij worden gemotiveerd door interne en externe cursussen/opleidingen en door middel van de taakinhoud (de verschillende taken die bij de functies horen). Er zijn flexibele werktijden en het personeel heeft haar eigen verantwoordelijkheid hierbij. Binnen de organisatie is sprake van veel korte lijnen. Men kan zo bij elkaar binnenlopen en er heerst een laagdrempelige en informele sfeer. Zo'n 70% van de werknemers is mannelijk (voornamelijk buitendienstmedewerkers) en 30% is vrouwelijk (voornamelijk werkzaam op het lab en bij de stafdiensten). Prestaties van het personeel worden gecontroleerd via toetsen, functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Product: Hierbij gaat het erom wat de klant vraagt, zoals betrouwbare en overzichtelijke rapporten, snelle en vooral goede analyses van de aangeleverde monsters en snelle vrijgaves. Dit is onderverdeeld in de drie werkmaatschappijen van ACMAA: Inspectie, laboratoria en advies.

Het laboratorium is in Deurningen gevestigd. Hier zijn naast verschillende lichtmicroscopen twee elektronenmicroscopen (SEM's) aanwezig. Met behulp van de SEM kan een object een paar miljoen keer vergroot worden, terwijl een lichtmicroscop maar zo'n 1.000 keer haalt. Bij de andere twee onderliggende werkmaatschappijen worden de werkzaamheden op locatie uitgevoerd. Hierbij gaat het om de inventarisatie door een asbest-deskundige en de inspectie door een analist buitendienst. Zij beschikken over een bedrijfsbus inclusief microscop van ACMAA. Zij regelen de visuele vrijgaven en doen metingen op locatie.

De binnendienstmedewerkers stellen voornamelijk inventarisatierapporten op. De planners verzorgen de planning van buitendienstmedewerkers, doen werkvoorbereiding en onderhoud. De projectmanager coördineert projecten en realiseert deze. Hij adviseert opdrachtgevers met betrekking tot asbest-gerelateerde zaken en kan daarnaast inventarisaties uitvoeren. De koerier zorgt

ervoor dat de emmers en monsters van klanten bij het laboratorium van ACMAA komen om onderzocht te worden.

Proces: ACMAA moet werken volgens vaste richtlijnen zoals deze in de NEN beschreven staan. Bijvoorbeeld de NEN 2991, waarin beschreven staat hoe men bij inventarisatie en risicobeoordeling te werk moet gaan. In de NEN 2990 staat beschreven hoe de eindcontrole (na sanering) moet plaatsvinden. Daarnaast bestaat een aantal andere belangrijke normdocumenten, zoals de SC 530 (certificatieschema voor asbestverwijdering) en SC 540 (certificatieschema voor asbestinventarisaties). Hier is controle op door middel van interne en externe audits. Naast deze controle zijn er 1^e- en 2^e-lijnscontroles en wordt ringonderzoek gedaan. Hierbij wordt de vakbekwaamheid van laboratoria getoetst (ACMAA, 2015). Interne processen staan beschreven in het kwaliteitshandboek. Hierin staan onder andere alle werkwijzen beschreven per afdeling:

- De *inventarisaties* bestaan uit het in kaart brengen van het al dan niet aanwezig zijn van asbest in een gebouw of object. Indien asbest aangetroffen wordt, worden hiervan monsters genomen die door het laboratorium worden geanalyseerd. De soort en het percentage asbest van het aangetroffen asbest wordt bepaald. De resultaten hiervan worden opgenomen in een uitgebreid rapport.
- Voor de *analyse* worden monsters aangeleverd in speciale emmers en monsterzakjes. De klant kan de monsters zelf aanleveren, maar ze kunnen ook door de speciale koeriersdienst van ACMAA worden opgehaald. Alle aangeboden monsters dienen te worden voorzien van een aanvraagformulier. Deze dienen altijd volledig te worden ingevuld en de opdrachtgever dient dit formulier te ondertekenen. Het aanmelden van monsters kan online via het Labcom-systeem. Aan de hand van het aanvraagformulier worden de monsters geanalyseerd via lichtmicroscopie of de SEM. Hier wordt een analyserapport van gemaakt en kan zowel per mail als per post worden verzonden naar de klant.
- Bij een *eindcontrole/inspectie* in een containment of ruimte controleert de inspecteur allereerst de informatie die hem is verstrekt aan de hand van het werkplan. Daarna wordt het containment of ruimte visueel geïnspecteerd. In sommige gevallen worden kleefmonsters of materiaalmonsters genomen en worden er pompen geplaatst om luchtmonsters te nemen. Indien mogelijk analyseert de inspecteur de monsters op locatie (mobiele lab) en wordt het rapport aan de klant overhandigd. Wordt het saneringsgebied door de inspecteur goedgekeurd, dan is de ruimte weer vrij toegankelijk. Dat wil zeggen dat er geen asbestverdachte resten meer aanwezig zijn en dat de ruimte zonder persoonlijke beschermingsmiddelen betreden mag worden. Bij buitensanering houdt de inspecteur alleen een visuele inspectie. Luchtmonsters nemen is dan niet zinvol, omdat asbestvezels zich snel door de buitenlucht verspreiden.

Plaats: De distributiekkanalen van ACMAA lopen via de klanten, zoals gemeenten, adviesbureaus en sloopbedrijven. Door middel van persoonlijke communicatie naar haar klanten toe, levert ACMAA de diensten naar deze distributiekkanalen. Vanuit het laboratorium in Deurningen wordt het oosten en noorden van Nederland bereikt. De buitendienstmedewerkers vertrekken met de bedrijfsbus vanuit hun eigen huis. Doordat zij in het oosten en noorden van het land wonen, kunnen inventarisaties en inspecties snel op locatie worden uitgevoerd. Daarnaast heeft ACMAA een eigen koeriersdienst. Zij kunnen monsters snel en frequent ophalen zodat zij op het laboratorium in Deurningen kunnen worden geanalyseerd. Daarnaast kan monstermateriaal rechtstreeks worden geleverd aan het laboratorium in Deurningen (ACMAA, 2015).

Prijs: Voor de diensten die ACMAA levert, gelden vaste tarieven. De tarieven die gelden, worden door de kostprijsplus methode opgesteld. Er wordt een vaste kostprijs voor inventarisaties, analyses en inspecties bepaald en daar overheen komt een marge. Naast deze kostprijsplus methode wordt de prijs concurrentie gerelateerd bepaald. De markt wordt goed in de gaten gehouden om niet te ver boven de prijs van de concurrent te gaan zitten. Voor vaste klanten kan een kortingsregeling van toepassing zijn. Dit is afhankelijk van de jaaromzet of de omvang van een product. Daarnaast geldt voor nieuwe klanten een vaste prijslijst. Jaarlijks worden de tarieven geïndexeerd volgens de richtlijnen van het CBS. De prijzen zijn onder andere afhankelijk van de soort analyse, de grootte van de te inspecteren ruimte en de levertermijn.

Promotie: Voor promotiedoeleinden wordt jaarlijks een speciaal projectplan opgesteld. Voor het jaar 2015 waren dit onder andere deelname aan de grote beurs 'Asbestos 2015', sponsoring van lokale sportverenigingen en goede doelen, reclame in de telefoongids, 'Hart van Hengelo' en 'Kijk op Oost Nederland'. Daarnaast is een informatieavond gehouden voor klanten en een informatieochtend voor particulieren. Het doel hiervan is om de klantencontacten te behouden en ze de nodige informatie te verschaffen die zij nodig hebben. Tevens verschijnt drie keer per jaar een digitale nieuwsbrief. Klanten kunnen zich hiervoor aanmelden en zo ontvangen zij informatie over de ontwikkelingen binnen het bedrijf. Toch komt uit de interviews naar voren dat ACMAA niet goed scoort als het om naamsbekendheid gaat. Op dit moment is ACMAA bezig met webmarketing, zodat zij op de Google-lijst hoger te vinden is. Wat de effecten daarvan zullen zijn, zal moeten blijken.

§ 4.3 Conclusie

Bij een organisatie waar vooral diensten worden geleverd, is het personeel het aanspreekpunt en daarom is zij van groot belang. Dit is het geval bij ACMAA. Zij levert diensten aan haar klanten, zoals asbestinventarisaties, –analyses en –inspecties. ACMAA is dus in staat om het totale pakket uit te voeren. Voor de analyse en inspectie is zij in Nederland geaccrediteerd door de RvA. Kwaliteit staat dus hoog in het vaandel. Dit heeft te maken met deze geldende normen, deze worden goed nagestreefd door het personeel van ACMAA. Daarnaast beschikt zij over de certificering om inventarisaties uit te voeren. Deze certificering is stukken makkelijker te behalen dan de accreditaties. Hierdoor is er bij de asbestinventarisatie sprake van veel concurrentie.

Door de laagdrempeligheid is de onderlinge verhouding tussen collega's van ACMAA goed en hierdoor ontstaat een prettige werksfeer. Het is een kleinschalig bedrijf waardoor iedereen elkaar kent en er een open en informele sfeer ontstaat. Naar haar klanten toe heeft ACMAA korte lijnen. Hierdoor is zij klantgericht en erg klantvriendelijk. Daarnaast is men erg flexibel en breed inzetbaar. Mede door de flexibele werktijden en de motivatie van de werknemers komt dit ten goede aan het te leveren werk. Medewerkers worden gemotiveerd doordat ACMAA interne en externe cursussen aanbiedt.

De locatie van ACMAA is erg gunstig wanneer zij de stap neemt om in Duitsland werkzaamheden te gaan uitvoeren. Deurningen ligt dicht bij de Duitse grens, waardoor monsters snel naar het laboratorium kunnen worden gebracht of zelf kunnen worden opgehaald door de koerier.

Een zwak punt van ACMAA is haar naamsbekendheid. In de regio wordt veel aan promotie gedaan, maar toch is het onder Nederlandse particulieren nog niet echt bekend. Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat de visie van ACMAA niet bij iedereen helder is. De antwoorden verschilden veel van elkaar, waardoor dit als een zwak punt kan worden gezien. Zodra de visie voor iedereen duidelijk is, komt naar voren wat de organisatie in de toekomst bereikt wil hebben en kan iedereen met dit doel binnen ACMAA ervoor zorgen dat dit bereikt wordt. Als laatste kan de Duitse taal als zwak punt worden gezien. Doordat dit niet de moedertaal is van de medewerkers, zal dit vooral in het begin erg moeilijk zijn wanneer men de Duitse markt gaat betreden. Daarnaast moeten de rapporten van Duitse klanten in het Duits worden geschreven.

Hoofdstuk 5 De Duitse vezelmarkt

Om de Duitse vezelmarkt goed in kaart te brengen, wordt in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van de DESTEP analyse. Daarnaast wordt een aantal cijfers gegeven over deze markt, zoals de hoeveelheid asbest en minerale vezels die hier aanwezig is. Hierdoor wordt een algemeen beeld van de vezelmarkt in Duitsland gevormd en kunnen de kansen en bedreigingen voor ACMAA in kaart worden gebracht. Tevens wordt de wet- en regelgeving die in Duitsland geldt besproken en worden de verschillen met de Nederlandse wetgeving inzichtelijk gemaakt.

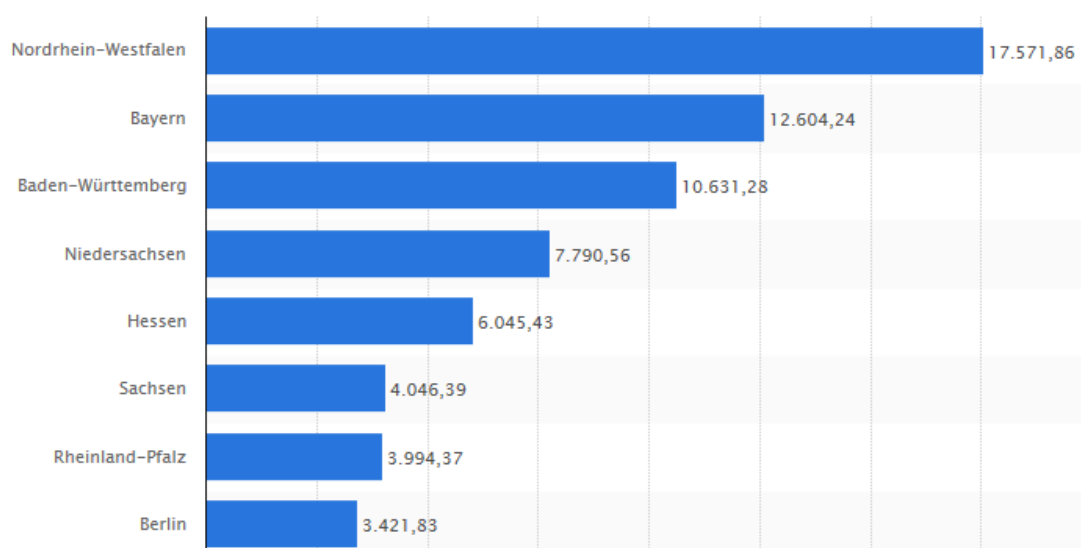
§ 5.1 DESTEP analyse

Met de DESTEP analyse wordt de Duitse markt in kaart gebracht. Hierbij gaat het om trends en ontwikkelingen op de Duitse vezelmarkt. Nordrhein-Westfalen wordt uitgelicht, omdat dit qua toekomstig werkgebied de meest voor de hand liggende deelstaat is. De belangrijkste factoren worden behandeld, waardoor de economische en sociaal-culturele factoren buiten beschouwing worden gelaten bij deze DESTEP analyse.

- **Demografische factoren**

In heel Duitsland wonen ruim 82,5 miljoen mensen. De grootste bevolkingsconcentratie, ongeveer 11 miljoen mensen, bevindt zich in het Ruhrgebied. Hier liggen steden als Essen, Duisburg en Dortmund zo dicht bij elkaar dat ze zonder duidelijke grens in elkaar overlopen. Van de meer dan 82,5 miljoen inwoners wonen ongeveer 15 miljoen mensen in het voormalige Oost-Duitsland en nog eens bijna 3,5 miljoen in Berlijn. Er wonen relatief veel mensen in kleine dorpen van minder dan 5.000 inwoners en in de vele middelgrote steden van 100.000 tot 500.000 inwoners. Op dit moment wonen ruim 82,5 miljoen mensen in Duitsland. Het hoogtepunt lijkt bereikt te zijn en dit aantal zakt tot een kleine 57 miljoen in 2100 (*Populationpyramid, 2015*).

In de deelstaat Nordrhein-Westfalen wonen op het begin van 2015 ruim 17,5 miljoen mensen en is daarmee de Duitse deelstaat met de meeste inwoners (zie afbeelding 5.1). Deze deelstaat is vergelijkbaar met Nederland qua inwoneraantal. Na Nordrhein-Westfalen volgt Bayern met 12,6 miljoen inwoners (*Statista, 2015*). Door het aantal inwoners inzichtelijk te hebben, is globaal te schatten hoeveel huizen mogelijk asbest of andere gevaarlijke vezels (zoals glaswol of steenwol) bevatten.



Afbeelding 5.1 Aantal inwoners per Duitse deelstaat

- **Technologische factoren**

In het huidige digitale tijdperk hebben technologische trends veel invloed op de manier waarop wordt gewerkt en geleefd. Vanaf 2015 zullen de volgende punten voor veel veranderingen zorgen:

Automatisering

Steeds meer processen worden geautomatiseerd en robots, slimme machines en kunstmatige intelligentie zullen in de nabije toekomst structureel deel gaan uitmaken van bedrijfsprocessen. Hierdoor verdwijnen wereldwijd ruim twintig miljoen banen. Dit zal te merken zijn binnen ACMAA, want het werken met microscopen en het verwerken van de analyses tot rapportages zou in de toekomst automatisch kunnen worden.

Op dit moment loopt ACMAA wat achter als het gaat om digitalisering. Er wordt nog met veel papier gewerkt en vaste procedures, zoals controle op analyses, nemen tijd in beslag. Wanneer men hier op inspeelt en deze vaste procedures meer kan automatiseren, bespaart dit veel tijd en dit brengt voordelen met zich mee. Zo kan men bij ACMAA met evenveel mensen een grotere markt bedienen, waaronder de Duitse vezelmarkt. Wel is een nadeel dat hetzelfde werk door minder mensen gedaan kan worden, waardoor de kans bestaat dat er ontslagen vallen als een andere markt geen succes blijkt te zijn.

Volgende evolutie van het internet

Het Internet of Things creëert een gigantisch wereldwijd netwerk van apparaten en machines die met elkaar verbonden zijn, communiceren en gegevens uitwisselen. Dit wordt door velen gezien als een vaag en futuristisch concept, maar in werkelijkheid bestaat het al. We dragen bijvoorbeeld slimme horloges en we rijden in auto's met ingebouwde sensoren. Duidelijk zal worden dat het Internet of Things 'gewoon' een volgende evolutie van het internet is (NCOI, 2015).

In de volgende tabel zal per tijdvak van tien jaren worden gekeken naar de toekomstontwikkelingen die op dat moment zullen plaatsvinden (niet uitputtend) (Zukunftsentwicklungen, 2015).

Tijdvak	Toekomstontwikkelingen
2010 – 2019	• 80% van de Duitsers gebruiken internet • Elektronische apparaten wordt steeds meer door de stem bediend: handen vrij voor andere activiteiten • Geautomatiseerd landbouwgebruik/bodemgebruik • Robotten worden ingezet bij de bouw van huizen
2020 – 2029	• 30% van de gebruikte energie op de wereld uit alternatieve bronnen • 2024: Alle asbestdaken in Nederland verboden (in Duitsland is geen soortgelijke wet van kracht) • Rond 25 miljard apparaten kunnen met elkaar via het 'Internet of Things' communiceren • Meer robots dan mensen in hoogontwikkelde landen
2030 – 2039	• Geen sleutels meer • Robots nemen het grootste deel van het werk over • Vervanging van fossiele energiebronnen
2040 – 2049	• Alleen nog 'digitaal' geld (geen briefgeld of munten meer) • Teleportatie
2050 – 2059	• 99% van de kennis is nieuw vergeleken met 2005 • 80% van de gebruikte energie op de wereld uit alternatieve bronnen • Alleen nog maar digitale kranten

In deze tabel is duidelijk te zien dat de technologie steeds verder gaat en dat steeds meer automatisch zal worden. Hoe dat verder zal gaan in de analyse van asbest, glaswol, steenwol en keramische vezels zal moeten blijken. De microscopen worden steeds beter, zo is al gebleken door de komst van de elektronenmicroscop (SEM). Maar door de komst van de robots zal een groot deel van het werk uit handen worden genomen. Dat geldt wereldwijd, voor alle sectoren.

- **Ecologische factoren**

Asbesthoudend afval mag niet zomaar worden weggegooid. Dit moet door middel van speciale asbest BigBags, een bredere depot bag of een gesloten container. Zo wordt een gevaar voor de gezondheid voorkomen. Per gemeenten zijn verschillende inleverpunten waar kleine hoeveelheden asbesthoudend afval kunnen worden ingeleverd. Op speciale stortplekken wordt het afval definitief verwijderd. De deelstaten hebben verschillende bepalingen voor het verwijderen van asbesthoudend afval. De LAGA (Länderarbeitsgemeinschaft Abfall) heeft hiervoor een implementatiegids opgesteld die jaarlijks wordt bijgehouden en waar nodig bijgesteld. Deze regels moeten door elk van de deelstaten worden geïmplementeerd in hun eigen wet- en regelgeving. Een werkwijze voor de vernietiging van de asbestvezels met gelijktijdige recycling van het asbestcement is tot nu toe nog niet succesvol geweest. (*Abfallwirtschaft Ortenaukreis, 2014*).

- **Politiek-juridische factoren**

Bij de omgang met asbesthoudend materiaal gelden in Duitsland hoofdzakelijk de volgende wetten:

- Gefahrstoffverordnung
- TRGS 519 (Asbest-Abbruch-, Sanierungs- oder Instandhaltungsarbeiten)

In deze wetten staan de volgende belangrijkste regels:

- De onderneming heeft de beschikking over minstens één 'Sachkundige'.
- De werkzaamheden met asbesthoudende gevaarstoffen moeten uiterlijk 7 dagen voor het begin van deze werkzaamheden worden meegedeeld aan de bevoegde autoriteit (Bezirksregierung Düsseldorf, vergelijkbaar met de Nederlandse Inspectie SZW).
- Bovengenoemde mededeling moet in elk geval het volgende bevatten:
 - * Locatie van de werkplek
 - * Asbestproducten en -hoeveelheden
 - * Werkzaamheden en de te gebruiken methoden
 - * Aantal betrokken werknemers
 - * Begin en duur van de werkzaamheden
 - * Maatregelen om de blootstelling aan asbest te beperken
- Het werken met niet-hechtgebonden asbest mag alleen uitgevoerd worden door erkende bedrijven.
- De personen die de werkzaamheden uitvoeren, hebben een beschermend pak aan en moeten een P2 ademhalingsmasker (een soort stofmasker) dragen.
- Het materiaal moet worden bevochtigd met vezelbindmiddelen.
- Asbestproducten moeten niet-destructief worden verwijderd. Het boren, slijpen, pletten, zagen en het hoge- of lagedruk reinigen is niet toegestaan.
- Na de demontage moet het afval onmiddellijk en stofdicht verpakt worden.

Doordat in de hele EU een verordening is opgesteld inzake asbest, zijn deze regels nagenoeg hetzelfde als de regels die in Nederland gelden. In de TRGS 519 is een bepaling opgenomen dat pas met asbesthoudend materiaal mag worden gewerkt wanneer is deelgenomen aan een officieel erkende

cursus door middel van een examen. Dan krijgt diegene een bewijs van vakkennis voor 'ASI-Arbeiten' (Abbruch-, Sanierungs- oder Instandhaltungsarbeiten) en dan ben je deskundige volgens de TRGS 519. Wanneer bij een project met asbest moet worden gewerkt, moet een deskundige volgens de TRGS 519 aanwezig zijn die de leiding heeft en een iemand die als begeleider wordt aangewezen die dit examen goed heeft afgelegd (*Baua, 2014*). De TRGS 519 is van toepassing op de bescherming van werknemers en andere mensen die werken met asbest en asbesthoudende materialen tijdens sloop, onderhoud en afvalverwerking. Wanneer niet aan deze specifieke regels kan worden voldaan, moeten ten minste gelijkwaardig beschermende maatregelen worden genomen. Naast de TRGS 519 is de TRGS 521 van belang. Deze TRGS 521 geldt voor de sloop, wederopbouw en onderhoud van gebruik van kankerverwekkende minerale wollen, zoals glaswol, steenwol en keramische vezels (*Dr. Packroff, 2015, p. 13-14*).

In verschillende VDI-richtlijnen is een en ander opgenomen inzake asbest en de metingen ervan. Deze richtlijnen beschrijven de werkwijze voor het bepalen van het aantal vezels in de binnen- of buitenlucht en het toewijzen van het soort asbest. Het tellen van de vezels en het toewijzen van de soort vezel gebeurt aan de hand van de SEM en deze werkwijze is in deze richtlijn beschreven. De volgende VDI-richtlijnen zijn van belang:

- VDI 3492: Meten van vezelvormige deeltjes (Messen anorganischer faserförmiger Partikel in der Innenluft – Rasterelektronenmikroskopisches Verfahren)
- VDI 3861-2: Emissiemeting (Messen von Emissionen – Messen anorganischer faserförmiger Partikel im strömenden Reingas – Rasterelektronenmikroskopisches Verfahren)
- VDI 3866-5: Opsporen van asbest in technische producten met minstens 1% asbesthoudende massa (Nachweis von Asbest in technischen Produkten, deren Asbestmassenanteil mindestens 1% beträgt – Rasterelektronenmikroskopisches Verfahren)
- VDI 3877-1: Werkwijze voor het bepalen van het aantal vezelachtige structuren vaste stof op oppervlakken (*Asbestgutachter, 2015*)

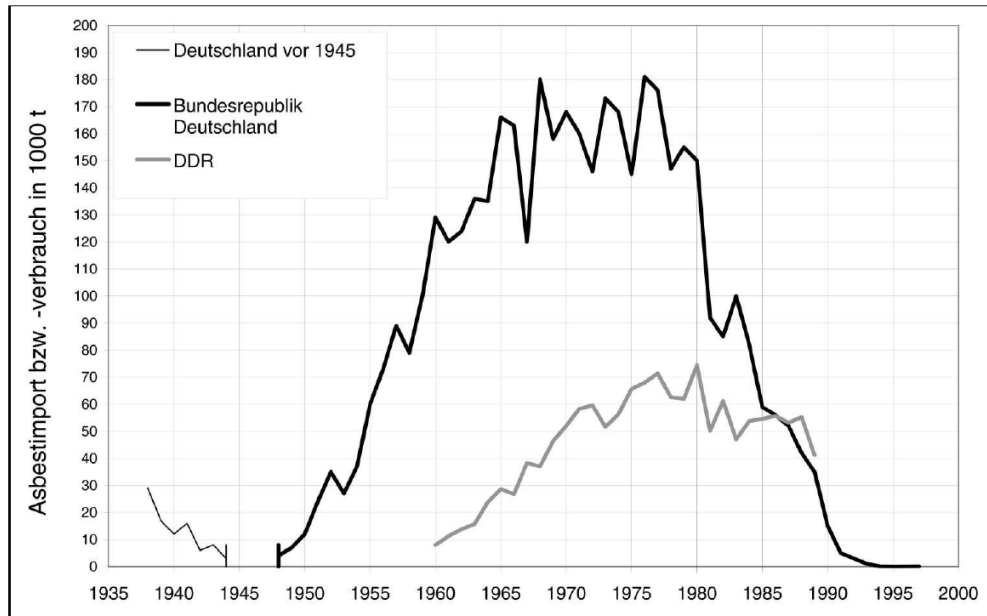
Voor accreditatie is in Duitsland de DakkS in het leven geroepen. Dit is vergelijkbaar met de Nederlandse Raad voor Accreditatie. Als eis voor een kwaliteitslaboratoria geldt de NEN-ISO 17025. Deze geldt in Nederland en hiervoor is ACMAA geaccrediteerd (*ACMAA, 2015*). Alle Europese accreditatie-instanties zijn ondertekenaars van EA (European co-operation for Accreditation). Door wederzijdse erkenning hebben alle onder Europese accreditatie afgegeven conformiteitsverklaringen dezelfde status. Een accreditatie die in Nederland is afgegeven, wordt in Duitsland geaccepteerd (*L. van Erken Calandt, persoonlijke communicatie, 11-11-2015*). De accreditaties die ACMAA op dit moment in Nederland heeft, zijn de NEN-ISO 17020 (inspectie) en de NEN-ISO 17025 (analyse). Hierdoor kan zij deze werkzaamheden ook in Duitsland uitvoeren zonder opnieuw geaccrediteerd te moeten worden. Dit scheelt erg veel tijd en geld en is daardoor een groot pluspunt om de Duitse markt op te gaan voor analyses en inspecties. Voor inventarisatie zal ACMAA opnieuw een certificaat moeten halen, omdat dit Nederlandse certificaat niet geldig is in Duitsland. Mede door de Duitse vaktaal zal dit een lastige klus worden.

In Duitsland mogen de Sachkundigen – in Nederland zijn dit de DTA'ers (Deskundig Toezichthouder Asbestsloop) die een afgeronde opleiding hebben gehad in Duitsland – de klasse 1 en klasse 2 saneringen zelf vrijgeven door middel van een opgesteld formulier. Dit formulier moet worden getoetst en goedgekeurd door de Bezirksregierung Düsseldorf. De containments met niet-hechtgebonden asbest, klasse 3, moeten worden gemeten met pompen en vrijgegeven door een onafhankelijk erkend laboratorium (*L. Steenbeek, persoonlijke communicatie, 12-11-2015*).

§ 5.2 Cijfers

Asbest is in Duitsland een veel gebruikt product geweest. Tussen 1950 en 1985 is er zo'n 14,4 miljoen ton asbest in heel Duitsland gebruikt. Sinds 1993 is asbest in de gehele EU verboden, maar in Rusland,

China, Kazachstan, Brazilië en Zimbabwe wordt het nog steeds gewonnen. De hoeveelheid asbest die op dit moment nog aanwezig is in Duitsland wordt geschat op zo'n 35 miljoen ton. Dit aantal in Nederland wordt op dit moment in totaal geschat op 1,1 miljoen ton (*Rijkswaterstaat Leefomgeving, 2006*). Een groot deel hiervan bevindt zich nog in dak- en gevelplaten of is verborgen in gebouwen, zoals vloerbedekking, elektrische boilers en isolatie (*Baua, 2014*).



Afbeelding 5.2 Asbestgebruik in Duitsland

In afbeelding 5.2 is te zien dat in Duitsland erg veel asbest is gewonnen. Het laat een flinke stijging zien vanaf 1950, waarbij het in 1965 is gestegen naar een kleine 170.000 ton per jaar. Na 1965 was het gebruik redelijk stabiel (maar nog steeds erg hoog), waarna het vanaf 1980 scherp daalde. Aangezien asbest spuiten in 1979 werd verboden, werd dit in de regelgeving geïmplementeerd waardoor het volledige verbod van asbestproductie, -gebruik en -plaatsing op de markt in 1993 kwam. Hierdoor verdween het asbestgebruik erg snel. Experts schatten dat bij minstens 60% van de huizen die tussen 1950 en 1980 gebouwd zijn, asbest is verwerkt, waarschijnlijk zelfs meer. Is het een hechtgebonden vorm van asbest en is het onbeschadigd, is er in eerste instantie nog geen probleem. Die ontstaan wanneer deze materialen worden vervangen en daardoor worden gesloopt en verwijderd. Hierbij komen gevaarlijke asbestvezels vrij (*SWR, 2015*).

In Nederland is men erg streng bij zowel de hechtgebonden vorm als de niet-hechtgebonden vorm van asbest. In Duitsland is men vooral erg streng op de niet-hechtgebonden vorm en in vergelijking met Nederland soepeler op het gebruik van hechtgebonden asbest, zoals golfplaten. In Nederland is het mogelijk om golfplaten zelf te verwijderen, mits het perceel maximaal 35 m² is. In Duitsland geldt dit ook, maar hier is geen maximum grenswaarde vastgesteld. Glaswol valt in Duitsland onder het strenge regime, dat vergelijkbaar is in Nederland met risicoklasse 3. De indeling naar risicoklassen bepaalt wie de werkzaamheden moeten uitvoeren. Bij risicoklasse 1 mag een niet-gecertificeerd bedrijf de asbestsaneringswerkzaamheden uitvoeren. Vanaf risicoklasse 2 mag alleen een SC 530 gecertificeerde instelling de asbestsaneringswerkzaamheden uitvoeren. In Duitsland geldt dit laatste vanaf risicoklasse 3 (*M. Mekelenkamp, persoonlijke communicatie, 27-10-2015*).

Asbest is niet alleen in de bouwsector te vinden. In andere industrieën is asbest gebruikt, zoals in de autobranche bij oude voertuigen (asbesthoudende koppeling- en remvoering) en in het huishouden (bijvoorbeeld asbestplaten in oude broodroosters of föhns) (*SIFA Tipp, 2011*).

Zowel in Nederland als in Duitsland mogen inventarisaties en inspecties niet door hetzelfde bedrijf worden gedaan. Wanneer dit bedrijf meerdere bv's heeft (zoals ACMAA Laboratoria BV, Inspectie BV en Advies BV heeft) mogen deze bv's wel afzonderlijk deze inventarisatie of inspectie doen. In Duitsland staan inventarisatie en inspectie onder leiding van een 'Gutachter' met papieren, zoals de TRGS 519 (of de TRGS 521 wanneer het om kunstmatige minerale vezels gaat). Deze 'Gutachter' moet onafhankelijk zijn en mag niet in dienst zijn van het uitvoerende bedrijf.

Een belangrijk punt is dat de rapportages in Duitsland anders zijn dan de Nederlandse rapportages. In Nederland wordt precies beschreven hoeveel asbest aanwezig is en waar dit zich bevindt. Het rapport is dan vooral op asbest gericht. De rapportages in Duitsland zijn gericht op allerlei soorten vezels, maar ze zijn minder diepgaand. Als vezels zijn gevonden, wordt niet aangegeven waar zich dit bevindt of hoeveel vezels het zijn. Alleen wordt duidelijk gemaakt dat bijvoorbeeld asbest aanwezig is in een ruimte. De saneerder die wordt ingeschakeld moet dan zelf uitzoeken waar het precies zit (*L. Steenbeek, persoonlijke communicatie, 9-11-2015*).

Kunstmatige minerale vezels

De kunstmatige minerale vezels worden 'man made mineral fibers' genoemd. Het is een grote groep synthetisch vervaardigde vezels. Deze vezels hebben als eigenschap dat ze kunnen breken, maar niet overlans kunnen splijten zoals asbestvezels. Ze kunnen dus verkorten, maar niet smaller worden. Hoe korter deze vezel, hoe schadelijker voor de gezondheid. Door middel van de Kanzerogenitäts-Index (KI) wordt bepaald hoe kankerverwekkend de vezel is. Dit is onderverdeeld in categorieën. Wanneer de vezel naar categorie 2 worden ingedeeld, moet het als kankerverwekkend worden beschouwd (KI kleiner dan 30). Bij categorie 3 bestaat er een mogelijkheid dat het kankerverwekkend is voor de mens (KI tussen 30 en 40). Glaswol en steenwol kunnen zowel in categorie 2 als 3 worden ingedeeld. Dit hangt af van de grootte van de vezel. De keramische vezels worden ingedeeld in categorie 2, zij kunnen zelfs gevaarlijker zijn dan asbest! Naast categorie 2 en 3 is er de categorie 'Ohne Einstufung' (KI groter of gelijk aan 40). Dit is de categorie zonder classificatie en wordt als niet kankerverwekkend beschouwd (*Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2013*).

In Duitsland wordt jaarlijks meer dan 10 miljoen m³ minerale vezels verwerkt. De isolatiematerialen die voor 1996 zijn ingezet, worden gezien als oude minerale wollen. Vezels die hieruit vrijkomen worden als kankerverwekkend beschouwd. Speciale beschermende maatregelen zijn noodzakelijk wanneer men hiermee aan het werk is. Sinds juni 2000 zijn op de Duitse markt alleen nog isolatiematerialen van minerale wollen die het keurmerk 'RAL-Gütezeichen' hebben. Dit zijn de nieuwe minerale wollen en worden niet meer als kankerverwekkend beschouwd. Zonder dit keurmerk mag dit niet verkocht, bewerkt of gebruikt worden in Duitsland (*Bayerisches Landesamt für Umwelt, 2013*).

§ 5.3 Conclusie

Het hoge aantal inwoners in Nordrhein-Westfalen kan als een kans worden gezien voor ACMAA. Deze 17,5 miljoen mensen bezitten een groot deel van de gebouwen in Nordrhein-Westfalen. Hierdoor is er een grote kans dat dit gebouwen zijn van voor 1994 en die zijn per definitie asbestverdacht. Mede door de gunstige ligging van ACMAA is het positief dat juist deze deelstaat de meeste inwoners heeft.

De automatisering die steeds verder gaat kan voor ACMAA zowel een kans als een bedreiging zijn. Juist doordat er veel automatisch zal gaan, kan dit een bedreiging zijn voor de medewerkers van ACMAA. Meer werk zal door robots kunnen worden gedaan, waardoor minder medewerkers nodig zullen zijn. Daarnaast kan het als een kans worden gezien, wat onder andere de komst van de twee SEM's laat zien. Door als bedrijf bij te blijven met de technologie en hier goed op in te spelen, zal sneller en beter gewerkt kunnen worden. Daarnaast kan hierdoor met evenveel personeel een grotere markt worden bereikt.

Het werken met asbest en kunstmatige minerale vezels gaat niet zonder gevaar. Daarom geldt strenge wetgeving voor het werken hiermee. In de gehele EU is een verordening afgegeven waardoor dezelfde wetgeving geldt. Elk land (en in Duitsland zelfs elke deelstaat) implementeert deze regels in haar eigen wetgeving. Deze verordening geeft aan waaraan iedereen die met asbest werkt zich minstens moet houden. In Nederland zijn extra regels geïmplementeerd waardoor de regels in Nederland strenger zijn dan in Duitsland. In vergelijking met de Nederlandse wetgeving is de Duitse wetgeving minder streng. Zo kan men in Duitsland hechtgebonden asbest (zoals golfplaten) zelf verwijderen. In Nederland is dit toegestaan tot 35 m². Daarnaast mag een DTA'er in Nederland risicoklasse 1 zelf vrijgeven, in Duitsland mag de Sachkundige nach TRGS 519 zowel risicoklasse 1 als risicoklasse 2 zelf vrijgeven. Het verschil in wetgeving kan voor ACMAA zowel een kans als een bedreiging zijn. Doordat deze wetgeving geldt, mogen alleen gespecialiseerde asbestbedrijven hiermee werken. Dit kan een kans zijn voor ACMAA, omdat zij als gespecialiseerd bedrijf hier wel mee mag werken. Daarnaast kan het als bedreiging worden gezien, omdat de wetgeving niet helemaal overeenkomt met de Nederlandse wetgeving. Dit zal vooral in het begin erg wennen zijn.

Een erg sterk punt en daardoor een hele grote kans voor ACMAA is haar accreditatie voor analyses en inspecties. De accreditaties die zijn afgegeven door de RvA, zijn geldig in de gehele EU. Door wederzijdse erkenning hebben onder alle Europese accreditatie afgegeven conformiteitsverklaringen dezelfde status. Een accreditatie die dus in Nederland is afgegeven, wordt in Duitsland geaccepteerd. Hierdoor kan ACMAA de analyse en inspectie ook in Duitsland uitvoeren zonder opnieuw geaccrediteerd te moeten worden.

Naast analyse en inspectie doet ACMAA in Nederland ook inventarisaties. Hiervoor is zij gecertificeerd. Deze certificering is – in tegenstelling tot de accreditatie – niet geldig in de gehele EU, alleen in het land waar zij behaald is. Wanneer ACMAA ook inventarisaties in Duitsland wil gaan doen, zal zij opnieuw een certificaat moeten halen. Doordat dit veel tijd gaat kosten, is het niet haalbaar voor ACMAA om inventarisaties in Duitsland uit te voeren.

Om in Duitsland rapportages te schrijven over de analyse en inspectie, is wel extra kennis vereist. De Duitse rapporten zijn uitgebreider, maar wel minder diepgaand in vergelijking met de Nederlandse rapporten. Zo geven de Duitse rapporten niet aan waar de vezels zich bevinden en hoeveel vezels het zijn, maar wordt alleen duidelijk gemaakt dat het aanwezig is en in welke ruimte. Waar het precies zit wordt niet aangegeven. Tevens richt het Duitse rapport zich op allerlei andere soorten vezels, dit in tegenstelling tot de Nederlandse rapporten. De samenstelling van Duitse rapporten is in vergelijking met Nederlandse rapporten dus wezenlijk verschillend. Dit kan een bedreiging worden voor ACMAA als zij hier niet goed op inspeelt. Dit geldt dan voornamelijk voor de inspectierapporten. Analyserapporten zijn vergelijkbaar met de Nederlandse rapporten, waardoor een vertaling naar het Duits in feite voldoende zal moeten zijn.

De kunstmatige minerale vezels zijn – net als in Nederland – minder bekend dan asbest. Voor het werken met asbest geldt strenge regelgeving en dit is vastgelegd in veel verschillende wetten. Voor kunstmatige minerale vezels is dit veel beperkter. Het belangrijkste dat in de TRGS 521 staat, is het verschil tussen de oude en nieuwe minerale wollen. In vergelijking met asbest is dit dus veel beknopter. Hierdoor kunnen mensen hiermee werken, zonder dat een gespecialiseerd bedrijf ingeschakeld moet worden. Maar men wordt zich steeds meer bewust van het feit dat deze kunstmatige minerale wollen net zo gevaarlijk als of misschien wel gevaarlijker kunnen zijn dan asbest. Wanneer dit wordt geïmplementeerd in de Duitse wetgeving, bestaat er voor ACMAA een kans om zich in Duitsland niet alleen te richten op asbest, maar ook op deze kunstmatige minerale vezels.

Hoofdstuk 6 Klanten

Uit voorgaande hoofdstukken blijkt hoe de interne organisatie van ACMAA eruit ziet en is een deel van de externe organisatie belicht, namelijk de Duitse vezelmarkt. Een belangrijk aspect die bij de analyse van de externe organisatie niet mag ontbreken, zijn de potentiële klanten. In dit geval zijn dat de klanten op de Duitse vezelmarkt. In Nederland zijn de klanten van ACMAA voornamelijk adviesbureaus, sloopbedrijven en gemeenten. Om te kijken of er behoefte is aan de diensten van ACMAA in Duitsland, zijn deze potentiële klanten geënquêteerd. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de wensen en behoeftes van deze klanten. Als eerste zal worden benoemd wie de klanten van ACMAA zijn en op welke manier zij gebruik maakt van haar diensten. Daarnaast worden de resultaten van de enquêtes doorgenomen om de wensen en behoeften van deze klanten in kaart te brengen.

§ 6.1 Klanten van ACMAA

Zoals eerder genoemd zijn er in Nederland verschillende klanten van ACMAA. Hierbij valt onder andere te denken aan gemeenten, sloopbedrijven, adviesbureaus en particulieren. In Duitsland worden de deelstaten onder andere gevormd door gemeenten. Nordrhein-Westfalen is in 31 Landkreise en 23 kreisfreie steden ingedeeld (zie bijlage 1). Van deze 54 gemeenten wordt een steekproef van 45 aangehouden als representatieve steekproef. Het aantal sloopbedrijven (gespecialiseerd in asbest) in Nordrhein-Westfalen is geschat op 50 bedrijven (*Gelbe Seiten, 2015*). Omdat dit aantal niet zeker is, wordt hier ook een representatieve steekproef van 45 aangehouden. Het aantal adviesbureaus is ook via de site 'gelbe Seiten' gezocht. Dit aantal ligt rond de 100 adviesbureaus. Wanneer 75 respondenten deze enquête hebben ingevuld, kan dit als representatief worden gezien.

Gemeenten

Gemeenten bezitten gebouwen. Als dit gebouwen zijn van ná 1994, zijn dit geen asbestverdachte gebouwen. Gebouwen van vóór 1994 zijn per definitie asbestverdacht. Om zeker te zijn dat er in deze gebouwen asbest is verwerkt, moet een asbestinventarisatie worden uitgevoerd door een gecertificeerd (SC 540) asbestinventarisatiebedrijf, zoals ACMAA. Uit het resultaat van deze inventarisatie blijkt of asbest in het gebouw aanwezig is en zo ja, waar in het gebouw dit asbest zich bevindt en welke vervolgstappen nodig zijn of worden geadviseerd (*Kenniscentrum InfoMil, 2015*). Daarnaast wordt bij woningcorporaties steekproeven gehouden om te kijken of asbest is verwerkt in deze gebouwen. Hier is een inventarisatie voor nodig en deze kan ACMAA uitvoeren.

Sloopbedrijven

Voordat asbest gesaneerd wordt, moet een inventarisatierapport worden opgesteld. Dit doet ACMAA. Het saneren van asbest doet ACMAA niet zelf. Dit wordt uitbesteed aan sloopbedrijven in de regio. Na het saneren vindt een eindcontrole plaats om te kijken of alles goed is weggehaald. Zoals eerder is genoemd mag dit niet door hetzelfde bedrijf worden gedaan, tenzij het verschillende bv's zijn binnen dit bedrijf.

Adviesbureaus

Dit zijn bedrijven die de coördinatie van A tot Z in de hand hebben. Zij maken het gehele plan van aanpak, schakelen inventarisatiebureaus (zoals ACMAA) en saneerbedrijven in en zijn als het ware het aanspreekpunt bij het gehele project.

Particulieren

Vaak komt men bij huizen die voor 1994 gebouwd zijn nog asbest tegen. Bijvoorbeeld aannemers die een 'oud' huis aan het verbouwen zijn. Voor particulieren geldt een zogenoemde sloopmelding, wanneer zij bijvoorbeeld een schuurtje willen slopen. Zij moeten dan een melding doen bij de gemeente. Onderdeel van deze sloopmelding is een inventarisatierapport dat ACMAA kan opstellen.

§ 6.2 Enquêtes

Voor dit onderzoek zijn drie verschillende enquêtes opgesteld (zie bijlage 3). Deze zijn opgesteld voor gemeenten, sloopbedrijven en adviesbureaus in Duitsland. Particulieren zijn niet ondervraagd in dit onderzoek, omdat het niet duidelijk te achterhalen is welke mensen een huis hebben die voor 1994 is gebouwd en waar nog asbest in is verwerkt. De resultaten van de afgenomen enquêtes zijn terug te vinden in bijlage 4. Hieronder wordt per enquête besproken welke resultaten dit heeft opgeleverd.

Gemeenten (aantal respondenten: 44)

De representatieve steekproef is bij deze enquête bijna gehaald. Van de 54 gemeenten hebben 44 mensen de enquête ingevuld. De eerste vraag was een inleidende vraag, waarbij gekeken werd naar hoeveel ervaring zij heeft op het gebied waar ACMAA werkzaamheden wil gaan uitvoeren. Hierbij is asbest verdeeld in monsternamen, analyse en sanering. Daarnaast konden zij ook aangeven hoeveel ervaring zij had met glaswol, steenwol en keramische vezels. Het meeste ervaring hebben gemeenten met asbest, en dan vooral de asbestsanering. Daarna volgt steenwol, glaswol en als laatste de keramische vezels. Daar hebben ze het minste ervaring mee.

Op de vraag of zij wettelijk verplicht zijn om met een gecertificeerd asbestbedrijf te moeten werken, geven 36 respondenten (81,8%) aan dat zij hiertoe verplicht zijn. Hierbij gaat het om de certificaten voor de TRGS. De belangrijkste certificeringen die gelden in Duitsland zijn de bewijzen van de TRGS 519 (voor het werken met asbest) en de TRGS 521 (voor het werken met kunstmatige minerale vezels). Een inventarisatieformulier is nog niet verplicht in Duitsland, maar men is ermee bezig om dit verplicht te maken. Vandaar dat 19,5% van de respondenten 'nee' heeft ingevuld op de vraag of een inventarisatieformulier verplicht is.

Als laatste geeft een ruime meerderheid (83,7%, 36 respondenten) aan dat zij geen problemen heeft om met een Nederlands asbest-analysebedrijf samen te werken, mits zij de regels kent. De meeste respondenten geven aan dat in Europa hetzelfde recht geldt als het gaat om werken met asbest, dus daarom hebben zij er geen probleem mee. De overige 16,3% (7 respondenten) geeft aan geen behoefte te hebben aan Nederlandse bedrijven, omdat zij al goed samenwerken met een Duits bedrijf dat bij hun in de regio gevestigd zit.

Sloopbedrijven (aantal respondenten: 42)

Ook bij deze enquête is de het aantal respondenten voor een representatieve steekproef bijna gehaald. Van de benodigde 45 respondenten, hebben 42 bedrijven de enquête ingevuld. De sloopbedrijven die zijn ondervraagd zijn voornamelijk in Nordrhein-Westfalen werkzaam. Een aantal bedrijven is werkzaam in heel Duitsland. Zij saneren voornamelijk asbest (87,5%), maar glaswol (72,5%) en steenwol (60%) komen vaak voor. De keramische vezels blijven duidelijk wat achter (40%). De TRGS 519 en 521 blijven de belangrijkste certificeringen voor sloopbedrijven, maar daarnaast geldt voor hen de BGR 128/TRGS 524 ('Arbeiten in kontaminierten Bereichen'). Deze richtlijn geldt voor het werken in besmette gebieden, inclusief de voorbereiding en afwerking en is echt gericht op de sloopbedrijven.

De belangrijkste klanten zijn zowel particulieren als bedrijven (56,1%), of alleen bedrijven (43,9%). Geen enkel sloopbedrijf heeft alleen particulieren als belangrijkste klant. Daarnaast geeft meer dan de helft van de respondenten (22 respondenten, 52,4%) aan dat er weinig behoefte is aan gespecialiseerde asbestbedrijven als ACMAA. Dit zou kunnen komen door de mate van concurrentie op de Duitse vezelmarkt. Maar liefst 54,8% geeft aan dat deze markt zeer concurrerend is. Het marktaandeel van de meeste sloopbedrijven zit tussen de 0 en 9%. Op deze markt zijn dus veel kleine bedrijfjes werkzaam, waardoor de markt zo concurrerend is. Deze concurrentiestrijd wordt als zeer moeilijk ervaren. Daarnaast wordt duidelijk dat de Duitse wetgeving en medewerking van klanten aandacht moeten krijgen, want dit wordt als moeilijk gezien. De samenwerking met analysebedrijven

daarentegen wordt als makkelijk ervaren. Voor de sloopbedrijven is het geen probleem (85,7%) om met een Nederlands asbest-analysebedrijf samen te werken.

Adviesbureaus (aantal respondenten: 67)

Naast Nordrhein-Westfalen (70,3%) zijn de geënquêteerde adviesbureaus veelal werkzaam in Niedersachsen (31,3%). Een aantal is werkzaam in heel Duitsland. Hier komt naar voren dat zij het meeste ervaring hebben met asbestsaneringen en asbestanalyses. Daarnaast hebben zij met glaswol en steenwol veel ervaring. Het minste ervaring hebben zij, net als bovengenoemde sloopbedrijven en gemeenten, met keramische vezels. De meningen zijn verdeeld over de behoefte aan algemene informatie over asbest, glaswol, steenwol of keramische vezels. De behoefte aan gespecialiseerde asbestbedrijven is daarentegen hoger. Daarnaast is de behoefte aan gespecialiseerde bedrijven in glaswol, steenwol en keramische vezels minder. 89,1% geeft aan geen problemen te hebben met een samenwerking met een Nederlands asbest-analysebedrijf.

Zoals bij de sloopbedrijven al bleek, is de markt zeer concurrerend. Maar liefst 40,6% van de respondenten van adviesbureaus bevestigt dit. Ook uit de vraag over het marktaandeel komt duidelijk naar voren dat de meeste adviesbureaus een marktaandeel hebben tussen de 0 en 9%, namelijk 34 respondenten geven dit aan over hun bedrijf. Het marktaandeel tussen 10 en 19% volgt daarna, 19 respondenten gaven dit aan. Dit geeft weer dat vooral kleine adviesbureaus werkzaam zijn op het gebied van asbest en kunstmatige minerale vezels in Duitsland. Daaruit kan geconcludeerd worden dat het logisch is dat er sprake is van hevige concurrentie. Er zijn weinig 'grote' bedrijven die bepalen wat er op de markt gebeurt en daardoor bepalen de kleine bedrijfjes dat met elkaar. Zij bepalen dus ook de prijs. Dit heeft voor ACMAA op het eerste gezicht niet veel consequenties, omdat de prijzen in Duitsland voor asbestanalyses over het algemeen wat hoger liggen dan in Nederland.

§ 6.3 Conclusie

Ondanks dat er drie verschillende enquêtes zijn opgesteld voor verschillende klanten, blijkt dat de wensen van deze verschillende klanten toch hetzelfde zijn. De resultaten van de enquêtes komen bij bijna alle vragen overeen. Hieruit kunnen goede conclusies getrokken worden.

Klanten op de Duitse vezelmarkt verwachten kwalitatief goede rapportages en snelle vrijgaves, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Bij elke enquête kwam daarnaast naar voren dat de respondenten geen problemen hebben om met een Nederlands asbestanalysebedrijf samen te werken. Door de Europese verordening die geldt voor het werken met asbest, zijn de regels over het algemeen hetzelfde in elk land. In Nederland hebben ze deze regels strenger gemaakt in vergelijking met Duitsland, maar de minimale waarden van aanwezige vezels zijn overal in de EU gelijk. Op de vraag hoeveel behoefte men aan gespecialiseerde asbestbedrijven heeft, geeft 64,3% (27 respondenten) aan dat hier weinig behoefte aan is. De overige 35,7% (15 respondenten) geeft aan dat er juist veel behoefte is. Van de 15 respondenten hebben 5 respondenten geantwoord dat zij erg veel behoefte hebben aan gespecialiseerde asbestanalysebedrijven. Wanneer deze vijf antwoorden uitgelicht worden, blijkt dat deze vijf respondenten allemaal in Nordrhein-Westfalen werkzaam zijn. Drie van deze vijf zijn alleen in deze deelstaat werkzaam, de andere twee ook in de rest van Duitsland (voornamelijk het westen van Duitsland). Dit is wat weinig om harde conclusies over te trekken, maar dit geeft toch aan dat men in West-Duitsland toch wel behoefte heeft aan gespecialiseerde asbestanalysebedrijven.

Kunstmatige minerale vezels blijven wat achter in vergelijking met asbest. Dit kan een kans zijn voor ACMAA. Door hierop in te spelen en hier veel ervaring op te doen, kan zij de Duitsers voor zijn met deze kennis en kunde. Wanneer de regelgeving betreffende deze kunstmatige minerale vezels dan aangescherpt wordt, beschikt ACMAA over deze kwaliteiten. Een bedreiging kan zowel de wetgeving als de concurrentie zijn. Dit wordt duidelijk aangegeven door de respondenten. Beide worden als (zeer) moeilijk ervaren.

Hoofdstuk 7 Concurrenten

Een laatste belangrijk aspect van de externe organisatie zijn de concurrenten. Hier komen kansen en bedreigingen voor ACMAA uit voort. In dit hoofdstuk wordt het vijfkrachtenmodel van Porter besproken. Door middel van dit model worden de (toekomstige) concurrenten van ACMAA onder de loep genomen aan de hand van vijf verschillende krachten. Door deze concurrentieanalyse worden de sterke en zwakke punten van de concurrent inzichtelijk gemaakt. De zwakke punten van concurrenten kunnen als sterke punten dienen voor ACMAA en omgekeerd.

§ 7.1 Vijfkrachtenmodel

Het vijfkrachtenmodel van Porter is een goed model om inzichtelijk te hebben hoe een bedrijfstak er precies uit ziet. Het is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Aan de hand van deze informatie kan de strategie van een organisatie worden afgestemd. Het geeft een goede indicatie van de relatieve aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. In dit geval is dat voor de vezelmarkt in Duitsland (in het bijzonder Nordrhein-Westfalen).

Bedrijfstakconcurrenten (Huidige concurrenten)

Bij de eerste kracht van het vijfkrachtenmodel wordt de intensiteit van concurrenten weergegeven. Op dit moment heeft Nederland zo'n 25 laboratoria die gespecialiseerd zijn in de analyse van asbest (*Fenelab, 2015*). Wanneer er wordt gekeken naar de verschillende analyses die laboratoria in Nederland uitvoeren en de omvang van het bedrijf, zijn dit de vijf grootste concurrenten van ACMAA:

- *Search BV*. Zij inspecteert, analyseert en adviseert de bebouwde omgeving en zij is al jarenlang marktleider op het gebied van asbestonderzoek en saneringsbegeleiding. Search bestaat sinds 1994 en vanaf 2014 is zij onderdeel van SGS, wereldwijd marktleider op het gebied van inspectie, controle, analyse en certificering (*Search BV, 2015*).
- *FibreCount*. Dit is een milieu- en asbestlaboratorium dat in 1985 in België is opgericht. In haar laboratorium analyseert zij asbestmonsters van over de hele wereld en kunnen ze in 24 uur in heel Europa materialen testen. Naast asbest en kunstmatige minerale vezels voert zij in haar laboratoria analyses uit op andere gevaarlijke stoffen en materialen, waaronder Kwik Mercury, Roet, Lood, Pfos, PCB, ODS en TBT (*FibreCount, 2015*).
- *ALcontrol*. Vergelijkbaar met FibreCount. Zij is een groot milieulaboratorium met labs in Nederland, Engeland en Zweden. Haar werkgebied is in heel Europa. Naast deze milieutak heeft ALcontrol een afdeling 'Food & Water'. Deze afdeling is gespecialiseerd in gezondheidskritische testen voor voedselproducenten en handelaren (*ALcontrol Laboratories, 2015*).
- *RPS Nederland*. Een advies- en ingenieursbureau voor omgevings- en veiligheidsvraagstukken met zelfstandige laboratoria. Ze werken voor bedrijven, overheden en inspecties aan een beter leef-, woon- en werkomgeving. Dit doen zij met 400 professionals vanuit vestigingen in Breda, Delft, Leerdam en Zwolle (*RPS, 2015*). Hun asbesttak is vergelijkbaar met ACMAA in z'n geheel.
- *Hamabest*. Is vergelijkbaar met ACMAA. Zij is een milieulaboratorium dat gevestigd is in Deventer en richt zich vooral op milieuvraagstukken op het gebied van asbest. Zij richt zich op het oosten van het land en kan daarom worden gezien als een directe concurrent van ACMAA (*Hamabest, 2015*).

Bovenstaande opsomming is in volgorde van grootste concurrent/marktleider naar de kleinste concurrent. De eerste vier concurrenten zijn niet alleen met asbestonderzoek bezig, maar met milieuonderzoek in de breedste zin van het woord. Hamabest focust zich, net als ACMAA, alleen op asbestonderzoek.

Substituten

Asbest is niet voor altijd. Sinds de invoering van het verbod van gebruik van asbest in 1993 daalt dit en sinds de invoering van het verbod op asbestdaken in 2024 in Nederland zal dit alleen nog maar

verder dalen. Kunstmatige minerale vezels worden al sinds lange tijd als substituut voor asbest gebruikt, het zijn de zogenoemde Man Made Mineral Fibres. Andere voorbeelden hiervan zijn glaswolvezels, steenwolvezels en keramische vezels.

Inmiddels blijkt het gebruik van deze vezels niet zonder risico's te zijn en kunnen schade toebrengen aan de gezondheid van mensen. Onder bepaalde omstandigheden kunnen kunstmatige minerale vezels namelijk zeer schadelijk voor de longen zijn. Wanneer in de omgeving een vermoeden van deze vezels is, moet eigenlijk worden gehandeld alsof het een vermoeden van asbest is (*Hulst Milieu Advies, 2015*). Op dit moment bestaat nog geen wet- en regelgeving over kunstmatige minerale vezels, maar wanneer men het behandelt als asbest, levert het werken met deze vezels het minste risico op (*Kennisplatform Asbest, 2015*).

Nieuwe concurrenten

Hierbij is het belangrijk om te kijken naar het gemak waarmee nieuwe toetreders kunnen beginnen op de markt. Veel kennis is nodig om in Duitsland te beginnen op het gebied van asbestonderzoek. Vooral wanneer op dit moment bij ACMMA alleen kennis is van de Nederlandse wetgeving. De Europese richtlijn geldt zowel in Nederland als in Duitsland en deze dient door de individuele lidstaten te worden geïmplementeerd in hun nationale wet- en regelgeving. Ze zijn als volgt onder te verdelen:

1. *Stoffen, preparaten en producten*
 - Registratie, Evaluatie, Autorisatie en beperkingen van Chemische stoffen (REACH)
 - Globally Harmonised System (EU GHS)
 - Richtlijn voor de reminrichting van bepaalde categorieën motorvoertuigen en aanhangwagens.
2. *Afvalstoffen*
 - Europese verordening voor het overbrengen van afvalstoffen (EVOA)
 - Voorkoming en vermindering van verontreiniging van het milieu door asbest
 - Kaderrichtlijn afvalstoffen
 - Kaderrichtlijn gevaarlijke afvalstoffen
3. *Arbeidsomstandigheden*
 - De bescherming van werknemers tegen de risico's van blootstelling aan asbest op het werk
 - De minimumvoorschriften inzake veiligheid en gezondheid voor het gebruik op het werk van persoonlijke beschermingsmiddelen door de werknemers
 - Betreffende de bescherming van werknemers tegen risico's van blootstelling aan carcinogene agentia (= kankerverwekkende stoffen) op het werk (*Kennisplatform Asbest, 2015a*).

Naast deze wetgeving is de cultuur in Duitsland anders dan in Nederland. Wanneer het in Duitsland aankomt op zaken doen, wordt het erg formeel. In Duitsland spreken zakenpartners elkaar altijd met 'Sie' (u) aan. Voor Nederlanders is het normaal om af te tasten of 'jij' of 'u' wordt gebruikt. Daarnaast is het in Duitsland een gewoonte om elkaar aan te spreken bij de achternaam voorafgegaan door 'Herr' of 'Frau'. Verder is het gebruiken van een academische titel van veel groter belang dan in Nederland. Zakelijk en privé worden in Duitsland ook strikt gescheiden gehouden. Tijdens zakelijke besprekingen wordt niet over het privéleven gesproken. Ook het uiterlijk verscheidingsbeeld is in Duitsland van veel groter belang dan in Nederland. Persoonlijke verzorging en statussymbolen zoals auto's en kleding zijn belangrijker. Het is erg van belang om de Duitse 'punctelijkheid' uit te stralen, door zeer goed voorbereid te verschijnen bij presentaties en alle details en specificaties te weten. Nederlanders hebben wat dit betreft een rustigere aanpak. Iedereen mag zijn zegje doen en men wordt niet snel voor het blok gezet. In de ogen van Duitsers is dit een bewijs van onvermogen en gebrek aan kennis.

Een ander aandachtspunt is het verschil in overlegstructuur. Bij vergaderingen met Duitse partijen wordt de beslissing vaak al vooraf gemaakt. De directeur zelf neemt het besluit. Wel moet een plan door verschillende afdelingen worden goedgekeurd en uiteindelijk door de directeur. Daarom kan een beslissing enige tijd op zich laten wachten. In Duitsland investeert men in jarenlange samenwerkingen. Zakelijke diners vinden 's avonds plaats in een restaurant met een goede naam. Hiermee wordt aangetoond dat de deelname van de zakenpartners wordt gewaardeerd. De 'Nederlandse zakenlunch' zal in Duitsland niet snel voorkomen (*Dirkzwager Ondernemersrecht, 2013*).

Leveranciers

Hierbij wordt de onderhandelingspositie van leveranciers bedoeld. Zij kunnen macht uitoefenen door bijvoorbeeld te dreigen met verlaging van de kwaliteit of verhoging van de kosten. Voor het laboratorium in Deurningen worden speciale emmers geleverd waar monstermateriaal in hoort. Er zijn veel verschillende leveranciers waar deze emmers besteld kunnen worden, dus de onderhandelingspositie van deze leveranciers is niet hoog. Daarnaast beschikt ACMAA over twee SEM's. Hier is maar één leverancier voor, waardoor deze leverancier een erg hoge onderhandelingspositie heeft. Voor bijvoorbeeld onderhoud van de SEM kan deze leverancier de prijs zo hoog mogelijk aanhouden, omdat het toch afgenomen zal moeten worden door ACMAA.

Afnemers

In bijlage 4 zijn de resultaten van de enquêtes opgenomen. Hieruit blijkt dat de meeste Duitsers geen probleem hebben om met een Nederlands asbest-analysebedrijf te werken, zo lang zij de juiste wetgeving hanteert en kwaliteit levert. Afnemers van ACMAA zijn in Nederland onder andere gemeenten, analysebedrijven en sloopbedrijven. In Duitsland zijn deze bedrijven geënuquêteerd en hieruit komt naar voren dat zij een gemiddelde behoefte hebben aan gespecialiseerde bedrijven in zowel asbest als glaswol, steenwol en keramische vezels. Daarnaast is naar voren gekomen dat sprake is van hevige concurrentie en dat dit als moeilijk wordt ervaren. Door deze hevige concurrentie is het belangrijk om jezelf te onderscheiden van de rest. Dit kan door niet alleen op asbest gericht te zijn, maar ook glaswol, steenwol en keramische vezels te analyseren. Deze vezels worden steeds meer vergeleken met asbest, waardoor hier meer vraag naar zal komen. Op dit moment is men vooral op asbest gefocust, maar de kunstmatige minerale vezels worden steeds belangrijker.

§ 7.2 Conclusie

In het vorige hoofdstuk kwam de hevige concurrentiestrijd op de Duitse vezelmarkt al sterk naar voren. Uit het vijfkrachtenmodel van Porter blijkt dit ook. De concurrenten op de huidige Nederlandse markt zijn niet alleen met asbestvezels bezig, maar doen ook onderzoek naar andere vezels, gevaarlijke stoffen en mineralen. In vergelijking met deze bedrijven is ACMAA klein en focust zich alleen op asbestvezels. In Duitsland zijn er veel van deze kleine asbestbedrijven. In de enquêtes is dit te zien door de vele bedrijven die een marktaandeel tussen de 0% en 9% hebben. Dit kan een bedreiging zijn voor ACMAA om toe te treden tot de Duitse vezelmarkt als relatief nieuw bedrijf.

Wanneer men kijkt naar het gemak om toe te treden tot de Duitse vezelmarkt, laat dit zien dat er zowel kansen als bedreigingen zijn. Doordat de Duitse wetgeving niet één op één hetzelfde is als de Nederlandse wetgeving, kan dit als een bedreiging worden gezien. Daarnaast kan de Duitse wetgeving een kans zijn, omdat hierdoor alleen gespecialiseerde bedrijven mogen werken met asbest. Omdat ACMAA geaccrediteerd is voor NEN-ISO 17020 en NEN-ISO 17025, mag zij analyses en inspecties in de gehele EU doen. De Duitse cultuur kan daarentegen als een bedreiging worden gezien. In Duitsland is men veel formeler en zakelijker dan in Nederland. De academische titel is van veel groter belang dan in Nederland en zakelijk en privé worden hier strikt gescheiden gehouden. Als laatste kan de analyse van kunstmatige minerale vezels als kans worden gezien. Het werken met glaswol, steenwol en keramische vezels is in vergelijking met het werken met asbest in Duitsland veel minder. Wanneer de wetgeving hierop inspeelt zal dit kansen bieden voor bedrijven als ACMAA.

Hoofdstuk 8 SWOT analyse en confrontatiematrix

In dit hoofdstuk zal invulling worden gegeven aan de positionering op de Duitse vezelmarkt. Hierbij wordt samengevat wat de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen voor ACMAA zullen zijn en hoe deze tegenover elkaar staan in de confrontatiematrix.

§ 8.1 SWOT analyse

In de volgende tabel is de SWOT analyse van ACMAA inzichtelijk gemaakt door middel van de informatie uit voorgaande hoofdstukken. Hier komen de interne sterke en zwakke punten naar voren. Daarnaast worden externe kansen en bedreigingen benoemd. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar het betreden van de Duitse vezelmarkt op gebied van asbestanalyse en –inspectie, omdat ACMAA hiervoor in Nederland is geaccrediteerd en deze accreditatie geldig is in de gehele EU.

Interne analyse		Externe analyse	
Sterke punten		Kansen	
S1	Bijzonder klantgericht door korte lijnen	K1	Duitse markt betreden voor asbestanalyses (mede door de geldende accreditatie)
S2	Geaccrediteerd waardoor kwaliteit wordt gegarandeerd en geleverd	K2	Duitse markt betreden voor asbestinspecties
S3	Men is flexibel en breed inzetbaar	K3	Nieuw segment betreden (glaswol, steenwol, keramische vezels)
S4	Locatie (dicht bij de Duitse grens)	K4	Duitse wetgeving
S5	Twee SEM's ter beschikking	K5	Bevolkingsaantal in Nordrhein-Westfalen
S6	Het totale pakket (inventarisatie, analyse, inspectie) kan worden uitgevoerd	K6	Automatisering
		K7	Deelname aan Duitse beurzen
		K8	Werken met Duitse inspectiemedewerkers
Zwakke punten		Bedreigingen	
Z1	Visie is niet bij iedereen helder	B1	Hevige concurrentie
Z2	Naamsbekendheid	B2	Duitse cultuur
Z3	Duitse taal (communicatie)	B3	Duitse wetgeving
		B4	Inventarisatie in Duitsland
		B5	Samenstellen van Duitse rapportages
		B6	Automatisering

Aan de hand van deze SWOT analyse kan een top drie worden gemaakt van elke van de vier afzonderlijke SWOT punten:

Sterke punten

1. Geaccrediteerd waardoor kwaliteit wordt gegarandeerd en geleverd
2. Locatie (dicht bij de Duitse grens)
3. Flexibel en breed inzetbaar

Zwakke punten

1. Duitse taal (communicatie)
2. Naamsbekendheid
3. Visie niet bij iedereen helder

Kansen

1. Duitse markt betreden voor analyses en inspecties
2. Duitse wetgeving
3. Nieuw segment betreden (glaswol, steenwol, keramische vezels)

Bedreigingen

1. Hevige concurrentie
2. Duitse cultuur
3. Duitse wetgeving

Deze punten worden in de confrontatiematrix gevoegd om zo de interne sterkten en zwakten in verband te brengen met de externe kansen en bedreigingen. Per punt wordt gekeken welke invloed het heeft.

§ 8.2 Confrontatiematrix

In onderstaande tabel is de confrontatiematrix voor ACMAA inzichtelijk gemaakt. De top drie van elk van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn ingevuld. Per punt is gekeken welk effect het heeft. Een zeer positief effect (+ +) is groen gearceerd, een zeer negatief effect (- -) is rood gearceerd. Wanneer er geen duidelijk verband bestaat, is dit met '0' aangegeven.

		KANSEN			BEDREI- GINGEN			
		De Duitse markt betreden voor analyses en inspecties	Duitse wetgeving	Nieuw segment betreden (glaswol, steenwol, keramische vezels)	Hevige concurrentie	Duitse cultuur	Duitse wetgeving	
STERKTES	Geaccrediteerd	++	+	+	++	0	+	7
	Locatie (dicht bij de Duitse grens)	++	0	0	+	+	0	4
	Flexibel en breed inzetbaar	+	+	+	++	+	+	7
ZWAKTES	Duitse taal (communicatie)	-	--	-	-	--	--	-9
	Naamsbekendheid	-	0	-	--	-	0	-5
	Visie niet bij iedereen helder	-	0	-	-	0	0	-3

§ 8.3 Conclusie

Wanneer de sterktes met de kansen worden vergeleken, laat het in de matrix zien dat deze elkaar versterken. De sterktes van ACMAA hebben een positieve invloed op de kansen. ACMAA beschikt over de Europese accreditatie voor analyse en inspectie. De Nederlandse accreditatie voor analyse en inspectie versterkt de kans voor ACMAA om de Duitse markt te betreden. De locatie van ACMAA is een sterk punt dat het betreden van de Duitse markt versterkt. Doordat het bedrijf dicht bij de Duitse grens gevestigd is, wordt het makkelijker om monsters op te halen vanuit Duitsland. Tevens wordt het makkelijker om inspecties te doen op locatie in Duitsland. Medewerkers kunnen met de bedrijfsbus vanuit hun huis naar deze inspecties. Wanneer zij dicht bij de Duitse grens wonen, zal dit een zeer positief effect hebben op het betreden van de Duitse markt. De Duitse wetgeving is op een aantal punten anders dan de Nederlandse wetgeving. Ook het nieuwe segment (glaswol, steenwol, keramische vezels) vergt een andere aanpak dan asbest. Doordat men bij ACMAA erg flexibel is en breed inzetbaar, zal dit gunstig zijn om deze markt te betreden.

Wanneer de zwakten met de kansen worden vergeleken, is te zien dat inspanning is vereist om de kansen te benutten. Dit blijkt uit het feit dat het betreden van de Duitse markt pas een goede kans is, wanneer men de Duitse taal onder de knie krijgt. Tevens dient ACMAA zich in te spannen om de naamsbekendheid (ook in Duitsland) te verbeteren. Als laatste is het belangrijk dat de visie van ACMAA bij haar personeelsleden duidelijk is. Dan kan men bij ACMAA profiteren van het betreden van de Duitse markt op gebied van analyses en inspecties. Hetzelfde geldt voor het betreden van een nieuw segment. Door naamsbekendheid (bijvoorbeeld door positieve mond tot mond reclame) zal het betreden van de nieuwe markt en het nieuwe segment eenvoudiger gaan. De Duitse taal heeft een negatief effect op de kansen, vooral als het gaat om het betreden van de Duitse markt en de daarmee samenhangende Duitse wetgeving.

Als men kijkt naar de bedreigingen en de sterktes, dan is te zien dat de bedreiging van de hevige concurrentie kan worden opgeheven door de drie belangrijkste sterktes van ACMAA, namelijk de accreditatie, het flexibel zijn en de locatie. Deze sterktes van ACMAA zijn echt nodig om op de Duitse markt het hoofd boven water te kunnen houden en mee te kunnen gaan met de concurrentie. Daarnaast kan het flexibel zijn ervoor zorgen dat het makkelijker wordt om de Duitse cultuur snel eigen te maken. Het begrijpen van de Duitse wetgeving zal veel tijd kosten. Door de flexibiliteit van de medewerkers, zullen zij zich gemakkelijker aanpassen om hieraan te werken en dit eigen te maken.

Als laatste worden de bedreigingen en zwaktes met elkaar vergeleken. Deze raakvlakken hebben direct de aandacht van het management nodig. Dit zijn in feite de kernproblemen. Uit deze matrix komt naar voren dat de Duitse taal en de naamsbekendheid aandacht nodig hebben. Goed overleg en afstemming met de klant is belangrijk. Daarom is communicatie (Duitse taal) cruciaal. Wanneer dit verbetert, komt dit ten goede aan het begrijpen van de Duitse cultuur en wetgeving, zodat men hierbij niet achterblijft.

Hoofdstuk 9 Strategiekeuze

Aan de hand van de SWOT analyse en de daarmee gevormde confrontatiematrix wordt in dit hoofdstuk de strategiekeuze verantwoord. Dit wordt door middel van het Ansoff-model in kaart gebracht. Daarna wordt de marketingmix uitgewerkt voor de Duitse vezelmarkt. Hierdoor wordt voor ACMAA duidelijk wat de meest voor de hand liggende strategie zal zijn om de Duitse vezelmarkt te betreden.

§ 9.1 Ansoff-model

Zoals uit voorgaande informatie blijkt, is de Duitse vezelmarkt een markt met mogelijkheden voor ACMAA. Zij kan haar werkzaamheden in Duitsland uitvoeren omdat zij de juiste accreditaties heeft voor analyses en inspecties die in de gehele EU worden geaccepteerd. Door de resultaten uit de confrontatiematrix te bekijken, kunnen er vier strategieën worden onderscheiden, namelijk groeien, verdedigen, verbeteren en terugtrekken. Voor ACMAA is de groeistrategie de meest voor de hand liggend, omdat zij met haar sterkten de kansen goed kan benutten. Op basis van het Ansoff-model wordt bepaald welke groeistrategie voor ACMAA van belang is. Daarnaast zullen, door middel van de verbeterstrategie, de zwakke punten worden aangepakt. Zo kan goed worden ingespeeld op de kansen, zoals het betreden van een nieuwe markt en een nieuw segment.

Het Ansoff-model maakt onderscheid tussen bestaande en nieuwe producten en bestaande en nieuwe markten. In dit onderzoek gaat het om een bestaand product (namelijk de asbestanalyse en asbestinspectie) op een nieuwe markt, de Duitse vezelmarkt. Hier is dus sprake van marktontwikkeling. Met de huidige diensten worden andere klanten aangesproken. Om de diensten die ACMAA levert op een nieuwe markt te brengen, moet een aantal aanpassingen worden gedaan. Zo zal men als eerste de Duitse taal onder de knie moeten krijgen. Doordat men hier aan de Duitse grens woont, zal dat redelijk snel moeten gaan. Vooral het Twentse dialect lijkt al erg veel op Duits. Maar de vaktaal en kennis zal toch bijgespijkerd moeten worden. Daarnaast zijn de Duitse rapportages inhoudelijk anders dan de Nederlandse. De Duitse inspectierapporten zijn veel breder (meerdere soorten vezels), maar minder diepgaand dan de Nederlandse rapporten. Tevens is de Duitse wetgeving niet helemaal hetzelfde als de Nederlandse. In Europa is een Europese verordening afgegeven voor het werken met asbest, maar elk land heeft deze regels anders geïmplementeerd. Hierdoor is niet elke wetgeving hetzelfde als de Nederlandse. Deze drie punten zullen moeten worden aangepakt om kans te maken in Duitsland. Door de flexibiliteit van de medewerkers zal dit moeten lukken. Daarnaast is de accreditatie een heel belangrijk punt, want deze is in de gehele EU geldig en hoeft niet opnieuw gehaald te worden. Dit vergemakkelijkt het werken met asbest in Duitsland enorm.

Om in Duitsland werkzaamheden te verrichten, kan men ervoor kiezen om dit vanuit Nederland te blijven doen, of om naar Duitsland te gaan en daar een vestiging te gaan openen. Als laatste bestaat de mogelijkheid om een 'brievenbusfirma' te openen. Hierbij wordt geen fysieke vestiging in Duitsland geopend, maar heeft men alleen een Duits postadres ter beschikking. Deze drie mogelijkheden hebben zowel voor- als nadelen.

Vanuit Nederland blijven werken

Door vanuit Nederland te blijven werken, blijft de omgeving van de medewerkers vertrouwd. De analyses en inspecties kunnen in Duitsland worden gedaan. Men rijdt vanuit Deurningen naar de te inspecteren locatie en voert daar haar werkzaamheden uit. De rapportages worden in het Duits opgesteld en dit kan op het kantoor in Deurningen. Daarnaast kunnen de monsters door een koerier worden opgehaald op de plek in Duitsland, waarna zij in het laboratorium in Deurningen geanalyseerd kunnen worden. Hier moeten ook Duitse rapportages van worden gemaakt. Een groot voordeel hieraan is dat de medewerkers vanuit Deurningen hun werkzaamheden kunnen blijven doen. Sloopbedrijven dienen een speciale melding te doen wanneer zij in Duitsland aan een project beginnen. Voor ACMAA geldt dit niet, omdat zij geen asbestsanering doet. Het enige waar men

rekening mee moet houden, is dat degene die de werkzaamheden in Duitsland uitvoert, werkt voor het minimumloon dat in Duitsland geldt. Dit is in Duitsland iets lager dan in Nederland, dus dat moet eigenlijk geen probleem worden. Daarnaast dient men een A1-verklaring bij zich te hebben. Hierdoor kan degene die in Duitsland werkzaamheden verricht laten zien dat hij sociaal verzekerd is in Nederland. Een nadeel kan echter zijn dat Duitsers het liefst samenwerken met Duitsers. Doordat men nu een Nederlands bedrijf heeft, zou dit nadelig kunnen zijn. (*H. Weusthuis, persoonlijke communicatie, 22-12-2015*).

Vanuit Duitsland gaan werken

Door een bedrijf in Duitsland op te richten, zorgt dat direct voor vertrouwen bij Duitse klanten. Dit is commercieel interessanter. Duitsers werken het liefst met Duitsers, dus wanneer zij de keuze hebben voor een Nederlands of een Duits bedrijf, kiest zij voor het laatste. Dit is een groot voordeel voor de klantenbinding in Duitsland. De keuzes hierbij zijn om zelf een nieuw bedrijf op te richten, een samenwerking aan te gaan of een bedrijf over te nemen. Als starter is het moeilijk om direct een goede partner te vinden voor een eventuele samenwerking of overname, waardoor het oprichten van een eigen onderneming de meest voor de hand liggende keuze is met betrekking tot dit onderzoek. Een nadeel is dat het oprichten van een Duitse onderneming veel tijd en geld kost. Vaak gaat de oprichting van een Duitse onderneming samen met het aannemen van Duits personeel. Hier ontkom je niet aan. Vooral voor de communicatie naar Duitse klanten toe is het van belang om een goede Duitssprekende 'Geschäftsführer' te hebben. Ook fiscaal is het belangrijk om voor ogen te houden dat het in Duitsland anders is geregeld dan in Nederland (*H. Weusthuis, persoonlijke communicatie, 22-12-2015*).

Een brievenbusfirma in Duitsland openen

Een combinatie van bovenstaande mogelijkheden is ook een optie. Hierbij worden de voordelen van het hebben van een Duits bedrijf en het blijven werken vanuit Nederland gecombineerd. Door middel van deze brievenbusfirma heeft men een adres ter beschikking in Duitsland en een Duits telefoonnummer. Deze kan doorgeschakeld worden naar het Nederlandse nummer, zodat men vanuit Nederland kan blijven werken. Dit is commercieel interessant om in Duitsland werkzaamheden te kunnen uitvoeren (*H. Weusthuis, persoonlijke communicatie, 22-12-2015*).

Voor ACMAA zou het werken vanuit het bedrijf in Deurningen het meest voor de hand liggend zijn. Qua locatie is dit gunstig, omdat het toekomstige werkgebied in Nordrhein-Westfalen goed te bereiken is vanuit Deurningen. Om meer klanten te binden is het verstandig om een brievenbusfirma in Duitsland te openen en zo meer vertrouwen van de Duitse klanten te winnen. Hierdoor blijven de voordelen van het werken vanuit Nederland gelden, maar heeft men net een extra stap genomen om zich aan Duitse klanten te binden.

§ 9.2 Marketingmix

Het grootste deel van de marketingmix van ACMAA kan blijven zoals het nu is. De huidige marketingmix die ACMAA op dit moment hanteert is beschreven in paragraaf 4.2. Hieronder wordt voor elke 'P' uitgelegd wat zal veranderen wanneer ACMAA de Duitse vezelmarkt gaat betreden en waarom deze verandering noodzakelijk is. Hierbij wordt alleen rekening gehouden met de afdelingen analyse en inspectie, omdat ACMAA hiervoor geaccrediteerd is en dit grote kansen biedt in Duitsland.

Personeel: Voor de afdeling inspectie zal het van belang zijn om een extra Duitse kracht aan te nemen. Deze persoon begrijpt de Duitse taal en cultuur en kan dit overbrengen naar het Nederlandse personeel van ACMAA. Daarnaast heeft deze Duitse kracht ervaring met de werkwijze in Duitsland bij de asbestinspecties, waardoor eventuele fouten door Nederlandse medewerkers worden voorkomen. De werkwijze is over het algemeen hetzelfde, maar de precieze details zullen toch beter bekend zijn bij de Duitse medewerker. Hij kan dit gemakkelijk overbrengen naar het Nederlandse personeel zodat zij hiermee bekend worden.

Daarnaast zullen de werkzaamheden door de automatisering gestandaardiseerd worden, bijvoorbeeld door digitale rapportages. Hierdoor zullen de werkzaamheden versneld worden. Er is minder papierwerk nodig en de controles kunnen sneller gedaan worden. Wanneer ACMAA hier slim op inspeelt, kan zij met hetzelfde aantal medewerkers een grotere markt bereiken.

Product: Het product dat ACMAA levert, de uiteindelijke rapportages, zullen hier en daar moeten worden aangepast naar de Duitse standaarden. Dit zal een kleine omschakeling zijn, omdat de rapporten in Duitsland grotendeels minder diepgaand zijn. De Duitse taal zou daarentegen een struikelpunt kunnen zijn.

Proces: De richtlijnen in Duitsland komen grotendeels overeen met de Nederlandse richtlijnen. Dit heeft te maken met de Europese Verordening die sinds 2005 van kracht is. Accreditaties die in Nederland zijn behaald, zijn in Duitsland geldig. Degene die in Duitsland als leidinggevende op een project werkt, zal nog wel de benodigde TRGS-certificaten moeten halen om de inspecties bij projecten in Duitsland te mogen uitvoeren en begeleiden.

Plaats: De distributiekanaal (gemeenten, adviesbureaus en sloopbedrijven) blijven hetzelfde als in Nederland. Via persoonlijke contacten zullen de diensten van ACMAA aan deze distributiekanaal geleverd worden. Door deze persoonlijke communicatie zal men wel in staat moeten zijn om de Duitse taal te beheersen en hierdoor goed te kunnen communiceren met haar toekomstige Duitse klanten.

Prijs: Hier hoeft niet veel aan veranderd te worden. Het is belangrijk dat ACMAA marktconforme prijzen hanteert. In Duitsland is vooral de kwaliteit erg belangrijk, daar dient de focus te liggen. In eerste instantie kan de prijs zoals deze in Nederland wordt aangeboden ook in Duitsland worden aangeboden. Voor vaste klanten kan de kortingsregeling blijven, zodat zij zich kunnen binden.

Promotie: Hierbij is het belangrijk om te weten dat Duitse beurzen zijn ingericht om echt zaken te doen en klanten te binden. In tegenstelling tot de Nederlandse beurzen waar het vooral te doen is om het 'tassen vullen'. Voor de beurs wordt al contact gezocht met de bedrijven die op de beurs staan, zodat men van te voren weet wie komt. Wanneer ACMAA hier goed op inspeelt, zal haar naamsbekendheid in Duitsland vergroten.

§ 9.3 Conclusie

Aan de hand van de informatie uit het Ansoff-model wordt bepaald welke groeistrategie het beste gehanteerd kan worden. In dit geval is dat marktontwikkeling. Een bestaande dienst wordt op een nieuwe markt uitgevoerd. Hierbij moet rekening gehouden worden met drie bedreigingen: de Duitse taal, de samenstelling van Duitse rapportages en de Duitse wetgeving. Deze drie punten zijn vooral in de beginfase moeilijk, omdat hier aan gewend moet worden. Maar hoe meer projecten er worden gedaan, hoe meer ervaring men op doet en hoe groter de kans is dat het steeds makkelijker zal verlopen. Het is voornamelijk gewenning. Daarnaast is de mate van flexibiliteit van belang. Wanneer het personeel er eerder voor open staat om dit te leren, zal het ook stukken sneller verlopen. Hierbij zijn verschillende mogelijkheden te bedenken. Wanneer de voor- en nadelen tegen elkaar worden afgewogen, zal het werken vanuit Nederland de meest gunstige strategie voor ACMAA met een brievenbusfirma in Duitsland. Financieel is dit gunstiger, alleen zal een adviseur hulp moeten bieden voor de fiscale en juridische gevolgen van het werken in Duitsland. Het beleid van ACMAA kan over het algemeen hetzelfde blijven als het beleid dat zij op dit moment in Nederland voeren. Doordat in Europa de Europese Verordening geldt voor het werken met asbest, is de wetgeving in Duitsland over het algemeen vergelijkbaar met de Nederlandse wetgeving. Hierdoor zullen de werkzaamheden op het gebied van analyse en inspectie veelal overeenkomen met de huidige werkzaamheden. De grootste bedreigingen zullen de Duitse taal en cultuur zijn. Daarnaast zal men mee moeten gaan met de automatisering, zodat men met hetzelfde aantal medewerkers een grotere markt kan bereiken.

Hoofdstuk 10 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de vier onderzoeksvragen gegeven. De onderzoeksvragen richten zich op de interne en externe organisatie. De interne organisatie ziet op het beleid dat ACMAA op dit moment in Nederland voert. De externe organisatie belicht de Duitse vezelmarkt en de wetgeving die hierbij hoort en daarnaast worden de klanten en concurrenten in kaart gebracht. Tevens wordt de probleemstelling beantwoord aan de hand van de informatie van dit onderzoek. Hieruit komt het advies voor ACMAA naar voren voor de positionering op de Duitse vezelmarkt. Als laatste worden aanbevelingen gedaan die voor ACMAA van belang zijn wanneer zij werkzaamheden op de Duitse markt gaat verrichten.

§ 10.1 Conclusies per onderzoeksvraag

1. Wat is het huidige beleid van ACMAA in Nederland?

ACMAA is een klein asbest-analysebedrijf dat is gevestigd in Deurningen. Haar activiteiten zijn de asbestinventarisaties op locatie, de analyse van de monsters in het laboratorium en de eindcontroles/inspecties op locatie. Haar werkgebied is op dit moment Oost- en Noord-Nederland. Doordat ACMAA zo'n klein bedrijf is in vergelijking met haar concurrenten, kan zij op maat gesneden werk leveren en de klantbehoefte zo goed mogelijk bevredigen. Ze heeft met strenge regels en normen te maken, maar door de persoonlijke contacten met klanten weet ACMAA zich te binden. Daarnaast staat kwaliteit erg hoog in het vaandel. Dit heeft te maken met de geldende normen die goed worden nagestreefd door het personeel van ACMAA. ACMAA beschikt over de benodigde certificeringen en accreditaties. In Duitsland zijn deze accreditaties en certificeringen erg belangrijk. Het staat voor aanzien en kwaliteit en dat is een heel belangrijk punt in Duitsland.

2. Hoe ziet de Duitse vezelmarkt er op dit moment uit?

Op dit moment wordt geschat dat zo'n 35 miljoen ton asbest is verwerkt in Duitsland. Dit aantal ligt in Nederland op 1,1 miljoen ton asbest in totaal. Dit is voornamelijk verwerkt in gebouwen, maar daarnaast in de autobranche bij oude voertuigen en in oude apparaten in het huishouden. Doordat het verboden is om nog asbest te verwerken, is deze hoeveelheid aan het krimpen. Glaswol, steenwol en keramische vezels worden evenals asbest gezien als gevaarlijke stof. De hoeveelheid in Duitsland is niet bekend. Wel is bekend dat elk jaar zo'n 10 miljoen m³ minerale vezels worden verwerkt. De isolatiematerialen die voor 1996 zijn ingezet, worden gezien als oude minerale wollen. Vezels die hieruit vrijkomen worden als kankerverwekkend beschouwd.

De wetgeving die in Duitsland geldt voor asbest is voornamelijk in de TRGS 519 geregeld. Omdat in de gehele EU dezelfde wetgeving moet worden geïmplementeerd, is deze wetgeving over het algemeen vergelijkbaar met de Nederlandse. Om in Duitsland met asbest te mogen werken, moet men een cursus volgen en met goed gevolg afleggen, zodat men zich 'Sachkundige nach TRGS 519' kan noemen. Dit is vergelijkbaar met de DTA'er in Nederland, alleen mag een Sachkundige risicoklasse 1 en 2 zelf vrijgeven. Vanaf risicoklasse 3 moet dit door een onafhankelijk laboratorium worden gedaan. Hechtgebonden asbest, zoals golfplaten, mogen in Duitsland nog zelf worden verwijderd. In Nederland is dit toegestaan tot 35 m². Daarnaast wordt in verschillende VDI-richtlijnen beschreven wat de werkwijze is voor het bepalen van het aantal vezels in de binnen- of buitenlucht en het toewijzen van het soort asbest. Hier wordt onder andere de werking van de SEM beschreven. De wetgeving met betrekking tot de kunstmatige minerale vezels is in Duitsland geregeld in de TRGS 521. Deze TRGS 521 geldt voor de sloop, wederopbouw en onderhoud van gebruik van kankerverwekkende minerale wollen, zoals glaswol, steenwol en keramische vezels.

3. Wat zijn de wensen van de klanten op de Duitse vezelmarkt?

De klanten voor ACMAA zijn over het algemeen dezelfde als in Nederland: gemeenten, sloopbedrijven en adviesbureaus. Ze verwachten kwalitatief goede rapportages en snelle vrijgaves, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Deze klanten hebben geen problemen om met een Nederlands asbest-analysebedrijf samen te werken. Daarnaast bestaat een gemiddelde behoefte aan asbest-

analysebedrijven in Nordrhein-Westfalen. Klanten op de Duitse vezelmarkt hebben de meeste ervaring met asbest. Glaswol, steenwol en keramische vezels blijven wat achter in vergelijking met asbest.

4. Wat zijn de ontwikkelingen van de concurrenten op de Duitse vezelmarkt?

Op de Duitse vezelmarkt is sprake van veel concurrentie. Het zijn vooral kleine bedrijven in Duitsland die met asbest werken. Dit kan een bedreiging zijn voor ACMAA om toe te treden tot de Duitse vezelmarkt als relatief nieuw bedrijf. De meeste concurrenten zijn niet alleen op asbest gericht. Zij richten zich op allerlei soorten vezels. Een kans voor ACMAA is de analyse van kunstmatige minerale vezels. Net als in Nederland is er in Duitsland nog geen wetgeving voor de kunstmatige minerale vezels, terwijl dit even gevaarlijk als asbest zou zijn. Hierdoor bestaat een grote kans om in de toekomst met kunstmatige minerale vezels te gaan werken wanneer de wetgeving verandert.

§ 10.2 Beantwoording probleemstelling

De conclusie van de probleemstelling *‘Hoe kan ACMAA inhoud geven aan de positionering op de Duitse vezelmarkt?’* is dat zij in eerste instantie haar certificaten en accreditaties voor Duitsland in orde moet hebben. De accreditaties NEN-ISO 17020 (inspectie) en NEN-ISO 10725 (analyse) die ACMAA in Nederland heeft verkregen, zijn in Duitsland geldig:

- Analyse kan in het laboratorium in Deurningen worden gedaan. De monsters kunnen door de koerier worden opgehaald in Duitsland of door de klant zelf worden gebracht. De analyserapporten moeten naar de Duitse standaard worden aangepast, maar de werkwijze blijft in principe hetzelfde.
- Inspectie kan op locatie worden gedaan in Duitsland. Om de ruimtes te inspecteren, zou het verstandig zijn om een Duitse medewerker aan te nemen bij ACMAA. Wellicht dat de Duitse bouwwerken verschillen van de Nederlandse bouwwerken. Elke ruimte is anders en dit zal – zeker in het begin – wennen zijn. De uiteindelijke inspectierapporten zullen ook naar de Duitse standaarden moeten worden aangepast.

Elk bedrijf dat in Duitsland met asbest (of kunstmatige minerale vezels) werkt, zal een of meerdere deskundigen volgens de TRGS 519 (of TRGS 521) moeten hebben. Deze cursus zal moeten worden behaald door ten minste één medewerker die in Duitsland gaat inspecteren.

Om inventarisaties in Nederland te doen, is het SC 540 certificaat nodig. ACMAA beschikt over dit certificaat. In Duitsland is deze echter niet geldig, in tegenstelling tot de accreditaties. Dit betekent dat ACMAA voor inventarisaties in Duitsland een nieuw certificaat zal moeten halen. Daarom is het voor ACMAA niet haalbaar om ook inventarisaties in Duitsland te gaan verrichten, omdat het erg veel tijd en geld gaat kosten om dit certificaat te behalen.

Het is voor ACMAA mogelijk om vanuit Nederland analyse- en inspectiewerkzaamheden uit te voeren in Duitsland, omdat verplichte accreditaties in de gehele EU geldig zijn. Door het hebben van een brievenbusfirma in Duitsland, zijn Duitse klanten eerder geneigd om contact te onderhouden en is het commercieel stukken interessanter voor ACMAA. Maar fiscaal en juridisch zit dit lastig in elkaar. Dit zou ACMAA kunnen laten uitbesteden aan een fiscaal specialist, om toch vanuit Nederland te kunnen blijven werken en een Duitse uitstraling te hebben naar de potentiële Duitse klanten toe.

§ 10.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek kan een aantal aanbevelingen worden gedaan. ACMAA kan vanuit Nederland de analyse en inspectie in Duitsland uitvoeren. Het enige waar zij rekening mee moet houden is het fiscale deel voor werkzaamheden in Duitsland. Dit kan ACMAA laten uitbesteden aan een fiscaal specialist. Voorbeelden hiervan zijn Flynth (onder andere gevestigd in Almelo) en KienhuisHoving (Enschede). Flynth heeft een speciale DuitslandDesk voor deze werkzaamheden,

KienhuisHoving heeft hiervoor een GermanDesk opgericht. Zij zijn gespecialiseerd in dit soort vraagstukken.

In de gehele EU is het verplicht om geaccrediteerd te zijn wanneer men asbestanalyses en –inspecties uitvoert. Deze accreditatie heeft ACMAA. Daarnaast is het van belang dat een leidinggevende op een project het certificaat als deskundige van de TRGS 519 behaalt. Voor ACMAA is het verstandig dat een of meerdere werknemers dit certificaat halen, zodat zij dezelfde werkzaamheden kunnen verrichten in Duitsland als een DTA'er in Nederland.

Als laatste aanbeveling is het bezoeken van Duitse beurzen een goede manier om naamsbekendheid te verkrijgen in Duitsland. Deze beurzen zijn echt gericht om zaken te doen en niet allen om tassen te vullen, zoals in Nederland. In Duitsland hecht men veel waarde aan deze persoonlijke contacten. Voordat de beurs begint wordt vaak contact opgenomen met de bedrijven die er staan, zodat men van te voren de route kan uitstippelen die men wil lopen. Wanneer ACMAA dit zou doen, zal dit ten goede komen aan de naamsbekendheid en de klantenbinding. Naast deze beurzen is het hebben van persoonlijke contacten een echte must. Door de strenge hiërarchie in Duitsland is het zo dat de directeur de beslissingen neemt en dat hij degene is die overtuigd moet worden. Wanneer men hiermee contacten heeft en deze goed onderhoudt, wordt het makkelijker om Duitse klanten te benaderen.

Literatuurlijst

Boeken

Kotler, P. (2012). *Marketing, de essentie*. Amsterdam: Pearson Benelux. Geraadpleegd op 01-09-2015.

Dr. Packroff, R. (2015). *Nationales Asbest-Profil Deutschland*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Geraadpleegd op 29-10-2015.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Geraadpleegd op 04-09-2015.

Internet

Abfallwirtschaft Ortenaukreis (2014). *Entsorgungsunternehmen / Annahmestellen für asbesthaltige Abfälle*. Geraadpleegd op 09-10-2015 via <http://www.abfallwirtschaft-ortenaukreis.de/abfall-annahmestellen/gewerbliche-abfallannahmestellen/asbesthaltige-abfaelle/>

ACMAA (2015). *Over ACMAA*. Geraadpleegd op 03-09-2015 via <http://www.acmaa.nl>

ALcontrol Laboratories (2015). *Milieulaboratorium Nederland*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://nl.alcontrol.com/nl/milieu-water-nederland-sweden>

Asbestgutachter (2015). *Asbestvorschriften, Technische Regeln TRGS, Richtlinien*. Geraadpleegd op 09-11-2015 via <http://asbestsachverstaendiger.de/asbestvorschriften/>

Baua (2014). *Technische Regel für Gefahrstoffe 519*. Geraadpleegd op 09-10-2015 via <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Gefahrstoffe/TRGS/TRGS-519.html>

Bayerisches Landesamt für Umwelt (2013). *Künstliche Mineralfasern*. Geraadpleegd op 29-10-2015 via http://www.lfu.bayern.de/umweltwissen/doc/uw_32_kuenstliche_mineralfasern.pdf

Confrontatiematrix (2015). *SWOT analyse voorbeelden*. Geraadpleegd op 02-09-2015 via <http://www.confrontatiematrix.nl/swot-analyse-voorbeelden.html>

Deutsche HandwerksZeitung (19-06-2015) *Asbest: Gefahr durch die Wunderfaser*. Geraadpleegd op 16-11-2015 via <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/asbest-toedliche-wunderfaser-wirkt-bis-heute-nach/150/22776/295639>

Dirkzwager Ondernemersrecht (2013) *Zakendoen in Duitsland*. Geraadpleegd op 30-10-2015 via <http://dirkzwagerondernemingsrecht.nl/2013/03/27/zakendoen-in-duitsland-cultuurverschillen/>

Fenelab (2015). *Asbestlaboratoria*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via http://www.fenelab.nl/_wp-content/uploads/2015/08/Flyer-Asbest-def-15-4-2015.pdf

FibreCount (2015). *Wie is FibreCount?* Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.fibrecount.nl/>

Gelbe Seiten (2015) *Asbestsanierung*. Geraadpleegd op 23-09-2015 via <http://www.gelbeseiten.de/branchenbuch/asbestsanierung>

Gelbe Seiten (2015a). *Ingenieurbüros: Arbeitssicherheit*. Geraadpleegd op 25-09-2015 via <http://www.gelbeseiten.de/ingenieurbueros-arbeitssicherheit>

Hamabest (2015). *Over Hamabest*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.hamabest.nl/>

Hulst Milieu Advies (2015). *Keramische vezels*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.hulstmilieuadvies.nl/pags/keramischevezels.htm>

Informmarketing (2015). *DESTEP analyse*. Geraadpleegd op 01-09-2015 via <http://www.informmarketing.nl/marketing-analyses/destep-analyse/>

Intemarketing (2015). *Meso omgeving*. Geraadpleegd op 01-09-2015 via <http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/meso-omgeving>

Intemarketing (2015a). *Porter Vijfkrachtenmodel*. Geraadpleegd op 01-09-2015 via <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>

Kenniscentrum InfoMil (2015). *Asbest*. Geraadpleegd op 10-11-2015 via <http://www.infomil.nl/onderwerpen/hinder-gezondheid/asbest-0/menu/overheden-overheden/asbestmodule/veelgestelde-vragen/asbest-verwijderen/welke-asbesthoudende/>

Kennisplatform Asbest (2015). *Rondetafel keramische vezels: het 'nieuwe asbest'?* Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.asbest-search.nl/rondetafel-keramische-vezels-het-nieuwe-asbest.html>

Kennisplatform Asbest (2015a). *Richtlijnen vanuit de Europese Unie*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.asbest-search.nl/richtlijnen-vanuit-de-europese-unie.html>

Managementgoeroes (25-08-2013). *Ansoff matrix*. Geraadpleegd op 09-12-2015 via <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/ansoff-matrix/>

Medienwerkstatt (2015). *Kreise und kreisfreie Städte in NRW*. Geraadpleegd op 25-09-2015 via http://medienwerkstatt-online.de/lws_wissen/vorlagen/showcard.php?id=3546&edit=0

MKB Service desk (2015). *Duitsland in trek bij Nederlandse ondernemers*. Geraadpleegd op 07-09-2015 via <http://www.mkb servicedesk.nl/7333/duitsland-trek-bij-nederlandse-ondernemers.htm>

NCOI (2015). *5 technologische trends die zakelijk Nederland in 2015 veranderen*. Geraadpleegd op 08-10-2015 via <http://www.ncoi.nl/Blog/5-technologische-trends-die-zakelijk-Nederland-in-2015-veranderen.html>

Populationpyramid (2015). *Bevolkingspiramide: Duitsland*. Geraadpleegd op 02-10-2015 via <http://populationpyramid.net/nl/duitsland/>

RPS (2015). *Over RPS*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.rps.nl/over-rps>

Rijkswaterstaat Leefomgeving (2006). *Asbest in kaart*. Geraadpleegd op 09-10-2015 via <http://www.rwsleefomgeving.nl/onderwerpen/bodem-ondergrond/bodemsanering/asbest/asbest-kaart/>

Search BV (2015). *Onze kennisgebieden*. Geraadpleegd op 16-10-2015 via <http://www.searchbv.nl/nl/kennisgebieden/>

SIFA Tipp (2011). *Wo Sie Asbest trotz Verbots immer noch finden*. Geraadpleegd op 05-09-2015 via <http://www.sifatipp.de/fachwissen/fachartikel/gefahrstoffe/wo-sie-asbest-trotz-verbots-immer-noch-finden/>

Statista (2015). *Bevölkerung - Einwohnerzahl der Bundesländer in Deutschland*. Geraadpleegd op 02-10-2015 via <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/71085/umfrage/verteilung-der-einwohnerzahl-nach-bundeslaendern/>.

Steekproefcalculator (2015). *AOM Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 18-09-2015 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

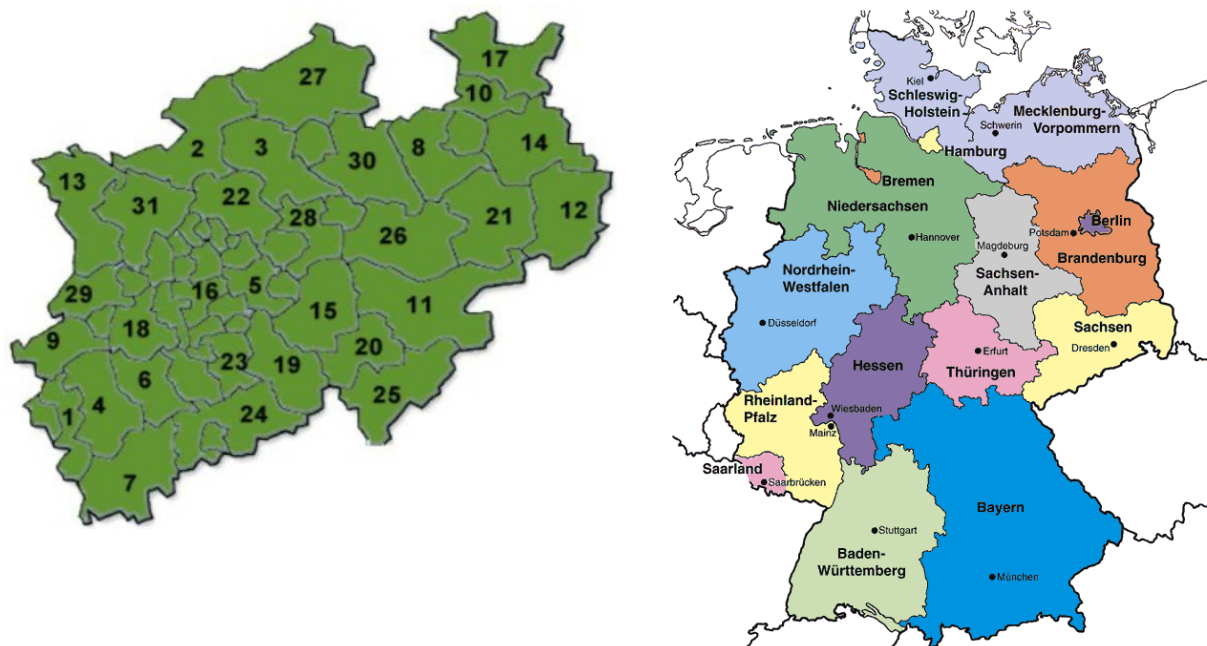
Strategisch marketingplan (2015). *Confrontatiematrix maken*. Geraadpleegd op 29-09-2015 via <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/>

SWR (2015). *Asbest: die unterschätzte Gefahr*. Geraadpleegd op 22-10-2015 via <http://www.swr.de/marktcheck/asbest-altbauten/-/id=100834/did=15080832/nid=100834/1ycx1f3/>

Zukunftsentwicklungen (2015). *Technik und Wissen*. Geraadpleegd op 08-10-2015 via <http://www.zukunftsentwicklungen.de/technik.html>

Bijlage 1 Landkreise en kreisfreie steden Nordrhein-Westfalen

In onderstaande afbeelding is Nordrhein-Westfalen uitvergroot. Elk Landkreis is genummerd in deze afbeelding. In de tabel eronder is te zien welke naam bij welk nummer hoort.



1 Aachen (AC)	17 Minden-Lübbecke (MI)
2 Borken (BOR)	18 Rhein-Kreis Neuss (NE)
3 Coesfeld (COE)	19 Oberbergischer Kreis (GM)
4 Düren (DN)	20 Olpe (OE)
5 Ennepe-Ruhr-Kreis (EN)	21 Paderborn (PB)
6 Rhein-Erft-Kreis (BM)	22 Recklinghausen (RE)
7 Euskirchen (EU)	23 Rheinisch-Bergischer Kreis (GL)
8 Gütersloh (GT)	24 Rhein-Sieg-Kreis SU)
9 Heinsberg (HS)	25 Siegen-Wittgenstein (SI)
10 Herford (HF)	26 Soest (SO)
11 Hochsauerlandkreis (HSK)	27 Steinfurt (ST)
12 Höxter (HX)	28 Unna (UN)
13 Kleve (KLE)	29 Viersen (VIE)
14 Kreis Lippe (LIP)	30 Warendorf (WAF)
15 Märkischer Kreis (MK)	31 Wesel (WES)
16 Mettmann (ME)	

De kreisfreie steden zijn de volgende tabel weergegeven:

Aachen (AC)	Essen (E)	Mönchengladbach (MG)
Bielefeld (BI)	Gelsenkirchen (GE)	Mülheim an der Ruhr (MH)
Bochum (BO)	Hagen (HA)	Münster (MS)
Bonn (BN)	Hamm (HAM)	Oberhausen (OB)
Bottrop (BOT)	Herne (HER)	Remscheid (RS)
Dortmund (DO)	Köln (K)	Solingen (SG)
Duisburg DU)	Krefeld (KR)	Wuppertal (W)
Düsseldorf (D)	Leverkusen (LEV)	

Bijlage 2 Interviews

Er zijn verschillende interviews gehouden met medewerkers van ACMAA. Hieronder is beknopt de inhoud van de interviews weergegeven.

Interview met de directeur van ACMAA:

- Hoe lang bestaat ACMAA?
ACMAA Group komt voort uit ACMAA, wat in 1988 is opgericht. De asbesttak van ACMAA bestaat nu ongeveer 14 jaar.
- Wat is haar missie?
Het creëren van een stabiele organisatie waar medewerkers en klanten het naar hun zin hebben.
- Wat is haar visie?
Toewerken naar het zelfstandig kunnen blijven functioneren in het oosten van Nederland.
- Welke doelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
ACMAA wil een stabiele organisatie creëren en het maximale resultaat eruit halen. Werken naar zelfstandig blijven functioneren. Het doel is om de visie te bereiken.
- Wat zijn de toekomstplannen?
Als persoon: te zijner tijd de organisatie verlaten en daarbij hoop ik dat ik een florerend bedrijf achterlaat.
- Wat zijn de kerncompetenties van ACMAA?
Klantvriendelijkheid en goed toegankelijk voor de klant.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Klantvriendelijkheid, het is een kleine organisatie.
- Hoe worden werknemers op de hoogte gebracht van veranderingen en beslissingen?
Via werkoverleggen en meldingen op intranet.
- Hoe zou je de relatie tussen management en werknemers beschrijven?
Zoals je misschien zelf al merkt is het erg open en laagdrempelig.
- Hoe worden de prestaties van personeelsleden gecontroleerd?
Via toetsen en beoordelingsgesprekken.
- Krijg je feedback van de werknemers over het beleid?
Niet van de medewerkers zelf, dat gaat via de IAO-commissie.
- Hoe worden medewerkers gemotiveerd?
Moet door afdelingshoofden worden gedaan middels informatieavonden, het volgen van cursussen en door een prettige werksfeer te creëren.

Interview met de directie-assistente:

- Hoe lang bestaat ACMAA?
ACMAA Group vanaf 1988 (voor wat betreft de inschrijving in de KvK). De asbesttak bestaat vanaf ongeveer 2000.
- Wat is haar missie?
Het creëren van een stabiele organisatie waar medewerkers en klanten het naar hun zin hebben.
- Wat is haar visie?
Proberen het huidige niveau te handhaven, met een lichte groei. En zoals elke ondernemer eigenlijk wil: winst maken.
- Welke doelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
Groeien, door middel van acquisitie en op de ACMAA manier blijven werken.
- En wat is deze ACMAA manier?
Korte lijnen en direct contact met klanten.

- Wat zijn de toekomstplannen?
Hopelijk voortbestaan op deze locatie.
- Wat zijn de kerncompetenties van ACMAA?
Flexibiliteit en klantvriendelijkheid
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
ACMAA is een klein bedrijf en daardoor bijzonder klantgericht.
- Hoe worden werknemers op de hoogte gebracht van veranderingen en beslissingen?
Via werkoverleggen en meldingen op intranet.
- Hoe zou je de relatie tussen management en werknemers beschrijven?
Zoals je misschien zelf al merkt is het erg open en laagdrempelig. Het is erg collegiaal.
- Hoe worden de prestaties van personeelsleden gecontroleerd?
Via toetsen en functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- Krijg je feedback van de werknemers over het beleid?
Dat zou via de IAO moeten lopen, maar dat is niet mijn aandachtsgebied.
- Hoe worden medewerkers gemotiveerd?
Er wordt geprobeerd werknemers te motiveren door interne en externe cursussen.

Interview met de PR functionaris/P&O functionaris:

- Hoe lang bestaat ACMAA?
28 jaar.
- Wat is haar missie?
Het leveren van betrouwbare resultaten en het optimaal ondersteunen van opdrachtgevers.
- Wat is haar visie?
Een belangrijke partner zijn en een belangrijke bijdrage leveren in de asbestketen.
- Wat zijn de toekomstplannen van ACMAA?
ACMAA wil graag groeien en haar dienstenpakket verbreden.
- Wat zijn de kerncompetenties van ACMAA?
Deskundigheid, kwaliteit, flexibiliteit.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Korte lijnen, proactief zijn en de flexibiliteit.
- Hoe worden de werknemers op de hoogte gebracht van veranderingen en beslissingen?
Door middel van werkoverleggen of via communicatie via intranet of het bord in de kantine.
- Hoe zou je de relatie tussen management en werknemers beschrijven?
Prima, het is laagdrempelig en erg informeel.
- Hoe worden de prestaties van personeelsleden gecontroleerd?
De leidinggevenden per afdeling zitten er bovenop.
- Krijg je feedback van werknemers over het beleid?
Tijdens het functioneringsgesprek of eventueel een eerder gesprek komt dit aan bod.
- Hoe worden werknemers gemotiveerd?
Binden en boeien: door middel van de taakhoud, bieden van cursussen en opleidingen, flexibele werktijden, er wordt een eigen verantwoordelijkheid gegeven. Afhankelijk van de winst die ACMAA maakt volgt er in december een winstuitkering.
- Hoe worden nieuwe krachten binnen ACMAA opgeleid?
Via inwerkprocedures die vastliggen in het kwaliteitssysteem. Dit is wel afhankelijk van de functie van de nieuwe medewerker. Belangrijk hierbij is het meelopen en meekijken met ervaren collega's.

Interview met de projectmanager:

- Wat doet een projectmanager bij ACMAA?
Ik coördineer en realiseer projecten en stel verschillende rapportages op. Daarnaast adviseer ik opdrachtgevers met betrekking tot asbest-gerelateerde zaken. Ook kan ik inventarisaties uitvoeren en verzorg ik interne cursussen binnen ACMAA.
- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
ACMAA wil door haar korte lijnen snel handelen en snel betrouwbare resultaten leveren. Kwaliteit van het werk staat hoog in het vaandel.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Binnen ACMAA is de drempel niet hoog om met één ieder te communiceren. Iedereen wordt in zijn functie en hoedanigheid gewaardeerd.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Adviesbureaus, gemeenten, saneerders, particulieren, bouwbedrijven, makelaars, architectenbureaus, industrie.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Op het laboratorium en bij advies ondervinden we veel concurrentie. Er zijn veel kleine inventarisatiebureaus de laatste jaren erbij gekomen. Bij inspectie is nu nog niet veel concurrentie.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Men onderhoudt korte lijnen met opdrachtgevers, men is flexibel.
- Zijn er nog meer sterke punten?
ACMAA wil kwaliteit leveren.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Vooral bij de afdeling advies liggen groeimogelijkheden. Op het laboratorium in mindere mate. Daar zijn ze meer afhankelijk van bodemprojecten.
- Hoe werken onderlinge afdelingen samen?
De samenwerking is vrij goed. Er vinden afdelingsoverleggen plaats.
- Hoe vindt kwaliteitscontrole plaats?
Door externe en interne audits. Daarnaast door eerste- en tweedelijnscontroles en ringonderzoeken.
- Hoe gaat het management met haar medewerkers om als het gaat om communicatie?
Door de regel vrij goed, maar er is ook wel eens behoefte aan een betere en heldere communicatie.
- In welke mate word je op de hoogte gesteld van beslissingen van het management?
Het zijn meestal mededelingen of informatie via intranet.
- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeelsleden te bespreken?
Afdelingshoofden hebben per twee weken overleg, managementoverleg is maandelijks en elke afdeling per kwartaal.
- Zijn er verder nog dingen die ik moet weten over ACMAA?
Ik vind dat de naamsbekendheid van ACMAA nog beter kan. Misschien kun je daar eens over nadenken of jij middelen/mogelijkheden ziet.

Interview met de binnendienstmedewerker:

- Welke afdelingsdoelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
Uitbreiding werkzaamheden, acquisitie en kwaliteit blijven leveren.
- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
Let goed op kwaliteit.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Er is een gemoedelijke sfeer en iedereen is collegiaal naar elkaar toe.

- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Saneerders, particulieren.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Vooraf bij inventarisaties zijn veel concurrenten.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Kwaliteit, nette en duidelijke rapportages.
- Zijn er nog meer sterke punten?
Het contact met de klant en de korte lijnen.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Op het gebied van de SEM en inspecties buitendienst.
- Hoe vindt kwaliteitscontrole plaats?
Via audits en overzichtslijsten kalibraties. Dit loopt via de kwaliteitsfunctionaris.
- En wat houden die kalibraties in?
Bij kalibreren vergelijk je het systeem met een standaard om zo afwijkingen te kunnen constateren. Zo wordt gekeken of jouw systeem voldoet aan de normen.
- Hoe gaat het management met haar medewerkers om als het gaat om communicatie?
Goed, communicatie gaat meestal via de afdelingshoofden.
- In welke mate word je op de hoogte gesteld van beslissingen van het management?
Jaarlijks vindt er groot overleg plaats.
- Op welke manier communiceert het management naar haar werknemers toe?
Dat gaat via de P&O functionaris.
- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeel te bespreken?
Dat gebeurt met werkoverleggen. De frequentie hiervan is per afdeling verschillend.

Interview met de asbest-analist:

- Welke afdelingsdoelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
Zo efficiënt en nauwkeurig mogelijk werken en daarnaast de veiligheid waarborgen. Er vinden dagelijkse controles en overleggen plaats om zaken te verbeteren.
- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
Klant is koning, maar regels blijven gehandhaafd.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Er heerst een rustige, open sfeer waarbij zoveel mogelijk persoonlijke omstandigheden worden meegenomen.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Saneerders, milieubureaus, gemeenten, particulieren, andere laboratoria.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Ja, vooral van de 'grote jongens'.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Kleinschalig, op maat gesneden werk, korte lijnen en daardoor nog redelijk persoonlijk contact met klanten.
- Zijn er nog meer sterke punten?
Er werkt vrij hooggeschoold personeel.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Vooraf bij de SEM en de buitendienst.
- Hoe werken de onderlinge afdelingen samen?
Redelijk, meestal alleen analyses voor het eigen bedrijf.
- Op welke manier communiceert het management naar werknemers toe?
Via de IAO-commissie en direct via leidinggevende.

- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeelsleden te bespreken?
Dit gebeurt met het werkoverleg. Daarnaast is er twee keer per jaar groot overleg voor alle werknemers, daarin wordt de stand van zaken toegelicht.
- Zijn er verder nog dingen die ik moet weten over ACMAA?
Het is een prettig bedrijf dat ook steeds meer volgens vaste protocollen werkt, dat is niet altijd even fijn voor de werknemer.

Interview met de asbest-analist:

- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
ACMAA: meer dan analyseren.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Normaal, er heerst een informele sfeer en je kunt bij iedereen zo naar binnen lopen.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Adviesbureaus, saneerbedrijven, sloopbedrijven, particulieren.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Wij niet, de directeur wel.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Niks meer, we waren altijd heel open en close met onze klanten, nu zit er toch meer een afstand tussen.
- Zijn er nog meer sterke punten?
Louis wil niets afzeggen, hij staat voor alles open.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
In de buitendienst.
- Hoe werken de onderlinge afdelingen samen?
Goed.
- En waaruit blijkt dat?
Er is een laagdrempelige bedrijfscultuur waardoor het makkelijk is om bij iedereen naar binnen te lopen. Hierdoor verloopt de samenwerking ook beter omdat je zo weet wat je aan elkaar hebt.
- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeelsleden te bespreken?
Jaarlijks met iedereen, maandelijks per afdeling.

Interview met de laborant buitendienst:

- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
Het moet goed, kwaliteit is erg belangrijk.
- Welke bedrijfscultuur heerst er, of hoe wordt er met elkaar omgegaan?
Zeer goed, het is een vrij jong team maar het is erg collegiaal en duidelijk.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
De asbestsaneerbedrijven.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Ja, best veel. Vooral bij de inventarisaties.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
We werken volgens de regels maar zijn wel praktisch ingesteld.
- Zijn er nog meer sterke punten?
De flexibiliteit en de korte lijnen binnen ACMAA, maar ook naar buiten toe.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Onderzoek naar andere producten en in andere regio's.

- Hoe vindt kwaliteitscontrole plaats?
Door middel van de interne en externe audits.
- Op welke manier communiceert het management naar werknemers toe?
Via het publicatiebord in de kantine en via de mail of intranet.
- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeelsleden te bespreken?
Ja, maandelijkse overleggen en jaarlijks vindt er groot overleg plaats met alle medewerkers.

Interview met de laborant buitendienst:

- Welke afdelingsdoelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
Behouden van het huidige klantenbestand en uitbreiden in verschillende regio's.
- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
Klant- en oplossingsgericht te werk gaan. Daarnaast ook het behoud van het huidige klantenbestand en uitbreiden in verschillende regio's zoals ik net zei.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Er heerst een prima werksfeer, er wordt goed met elkaar omgegaan.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Saneerders, zoals AB Oost, Enzerink en Ardesch.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Ja, er is wel veel concurrentie.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Flexibel, betrokkenheid.
- Zijn er nog meer sterke punten?
Altijd inzetbaar, klant- en oplossingsgericht.
- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Op alle afdelingen eigenlijk wel.
- Op welke manier communiceert het management naar werknemers toe?
Via de mail, telefoon of een persoonlijk bericht.
- Zijn er verder nog dingen die ik moet weten over ACMAA?
Het is een gezond en goed bedrijf dat zich inzet voor de klant, maar ook voor de medewerkers.

Interview met de planner:

- Welke afdelingsdoelen heeft ACMAA en hoe worden deze bereikt?
Goed werk leveren, groeien en efficiënt werken.
- Zijn er gezamenlijke bedrijfsopvattingen (denk aan missie/visie)? Zo ja, welke zijn dit?
Andere werkgebieden, bijvoorbeeld Groningen en Friesland, maar ook over de grens. Daarnaast vooruit kijken naar de toekomst want asbest is niet voor altijd.
- Welke bedrijfscultuur heerst er?
Er is een goede omgang met elkaar.
- Wie zijn de klanten van ACMAA?
Saneerders, gemeenten, particulieren.
- Ondervinden jullie veel concurrentie?
Ja, steeds meer.
- Wat onderscheidt ACMAA van de concurrent?
Flexibel, kennis, oplossingsgericht en meedenken met de klant.
- Zijn er nog meer sterke punten?
Naast de vorig genoemde punten is teamwork ook een sterk punt van ACMAA.

- Waar liggen de groeimogelijkheden?
Door te groeien richting het noorden en over de grens.
- Hoe werken de onderlinge afdelingen samen?
Redelijk, het kan zeker beter.
- Op welke manier communiceert het management naar werknemers toe?
Via overleggen of meldingen op het prikbord in de kantine.
- Zijn er vaste (dagelijkse, wekelijkse, maandelijkse) vergaderingen om beslissingen en veranderingen in het bedrijf met personeelsleden te bespreken?
Ja, maandelijks per afdeling en jaarlijks met iedereen.

Bijlage 3 Enquêtes

Hieronder zijn de drie verschillende enquêtes weergegeven die zijn gestuurd naar Duitse gemeenten, saneerbedrijven en adviesbureaus.

Gemeenten:

Sehr geehrter Leser,

Meine Name ist Merlin Leussink, ich bin 22 Jahre alt und ich komme aus Almelo (Niederlande). Ich studiere Betriebswirtschaftslehre. Im Moment bin ich kurz vor dem Abschluss meines Studiums und dafür führe ich eine Forschung. Es handelt sich hierbei um die Positionierung auf dem deutschen Fasernmarkt, sowie Asbest, Glaswolle, Steinwolle und Keramische Fasern.

Im Rahmen dieser Forschung möchte ich Sie fragen sich an diese Umfrage zu beteiligen. Ziel ist es den Niederländischen mit dem deutschen Markt zu vergleichen, um zu schauen ob Positionierung auf dem deutschen Markt sinnvoll sein könnte. In keinem Fall soll Informationen dieser Umfrage mit Dritten geteilt werden.

Es sind sechs kurze Fragen. Es wird Ihnen zwei Minuten Ihrer Zeit kosten.

Im Voraus vielen Dank,

*Merlin Leussink
BWL-Studentin*

1

Inwiefern haben Sie Erfahrung mit ...

	Sehr viel Erfahrung	Viel Erfahrung	Wenig Erfahrung	Kein Erfahrung
Bestandsaufnahme von Asbest	☐	☐	☐	☐
Asbest-Analysen	☐	☐	☐	☐
Asbest-Sanierungen	☐	☐	☐	☐
Glaswolle	☐	☐	☐	☐
Steinwolle	☐	☐	☐	☐
Keramische Fasern	☐	☐	☐	☐

2

Sind Sie gesetzlich verpflichtet mit einem zertifizierten Asbestunternehmen zu arbeiten?

☐	Ja
☐	Nein

3

Welche verpflichtende Zertifizierungen brauchen Asbestunternehmen um die Arbeiten zu verrichten?

4

Ist eine Inspektionsform verpflichtet für Asbestsanierungen

- ☐ Ja
- ☐ Nein

5

Ist es für Sie ein Problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?

- ☐ Ja
- ☐ Nein

6

Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem?

Saneerbedrijven:

Sehr geehrter Leser,

Meine Name ist Merlin Leussink, ich bin 22 Jahre alt und ich komme aus Almelo (Niederlande). Ich studiere Betriebswirtschaftslehre. Im Moment bin ich kurz vor dem Abschluss meines Studiums und dafür führe ich eine Forschung. Es handelt sich hierbei um die Positionierung auf dem deutschen Fasernmarkt, sowie Asbest, Glaswolle, Steinwolle und Keramische Fasern.

Im Rahmen dieser Forschung möchte ich Sie fragen sich an diese Umfrage zu beteiligen. Ziel ist es den Niederländischen mit dem deutschen Markt zu vergleichen, um zu schauen ob Positionierung auf dem deutschen Markt sinnvoll sein könnte. In keinem Fall soll Informationen dieser Umfrage mit Dritten geteilt werden.

Es sind zwölf kurze Fragen. Es wird Ihnen fünf Minuten Ihrer Zeit kosten.

Im Voraus vielen Dank,

Merlin Leussink
BWL-Studentin

1

In welches Bundesland/Bundesländer ist Ihr Unternehmen tätig?

☐ Baden-Württemberg	☐ Niedersachsen
☐ Bayern	☐ Nordrhein-Westfalen
☐ Berlin	☐ Rheinland-Pfalz
☐ Brandenburg	☐ Saarland
☐ Bremen	☐ Sachsen
☐ Hamburg	☐ Sachsen-Anhalt
☐ Hessen	☐ Schleswig-Holstein
☐ Mecklenburg-Vorpommern	☐ Thüringen

2

Welche Arbeiten führt Ihr Unternehmen?

☐ Abbruch oder Sanierung von Asbest
☐ Abbruch oder Sanierung von Glaswolle
☐ Abbruch oder Sanierung von Keramische Fasern
☐ Abbruch oder Sanierung von Steinwolle

3

Welche (verpflichtende) Zertifizierungen hat Ihr Unternehmen?

4

Wer sind Ihre wichtigsten Kunden

- ☐ Privatpersonen
- ☐ Unternehmen/Organisationen
- ☐ Beide

5

In welchem Maße gibt es Bedürfnis nach spezialisierte Asbestfirmen (Bestandsaufnahme, Analysen, Inspektion) in Ihrer Umgebung?

Sehr wenig Bedürfnis

1

2

3

4

Sehr viel Bedürfnis

6

Welches Asbest-Analysen Unternehmen werden Sie anderen empfehlen, und warum?

7

Wie wettbewerbsfähig ist die Markt, worauf Sie sich befinden?

Wenig
wettbewerbsfähig

1

2

3

4

Sehr wettbewerbsfähig

8

Was ist Ihr Marktanteil?

- ☐ 0-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30-39%
- ☐ 40-49%
- ☐ Mehr als 50%

Was ist der Marktanteil des nächsten Wettbewerbers?

☐	0-9%
☐	10-19%
☐	20-29%
☐	30-39%
☐	40-49%
☐	Mehr als 50%

Wie erleben Sie das folgendes?

	Sehr schwierig	Schwierig	Einfach	Sehr einfach
Gesetzgebung für Asbestsanierungen	☐	☐	☐	☐
Die Teilnahme von Kunden	☐	☐	☐	☐
Zusammenarbeit mit Inspektionsgesellschaften	☐	☐	☐	☐
Wettbewerb mit Sanierungsunternehmen	☐	☐	☐	☐

Ist es für Sie/Ihnen ein Problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?

☐	Ja
☐	Nein

Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem sein?

Adviesbureaus:

Sehr geehrter Leser,

Meine Name ist Merlin Leussink, ich bin 22 Jahre alt und ich komme aus Almelo (Niederlande). Ich studiere Betriebswirtschaftslehre. Im Moment bin ich kurz vor dem Abschluss meines Studiums und dafür führe ich eine Forschung. Es handelt sich hierbei um die Positionierung auf dem deutschen Fasernmarkt, sowie Asbest, Glaswolle, Steinwolle und Keramische Fasern.

Im Rahmen dieser Forschung möchte ich Sie fragen sich an diese Umfrage zu beteiligen. Ziel ist es den Niederländischen mit dem deutschen Markt zu vergleichen, um zu schauen ob Positionierung auf dem deutschen Markt sinnvoll sein könnte. In keinem Fall soll Informationen dieser Umfrage mit Dritten geteilt werden.

Es sind acht kurze Fragen. Es wird Ihnen fünf Minuten Ihrer Zeit kosten.

Im Voraus vielen Dank,

Merlin Leussink
BWL-Studentin

1**In welches Bundesland/Bundesländer ist Ihr Unternehmen tätig?**

☐ Baden-Württemberg	☐ Niedersachsen
☐ Bayern	☐ Nordrhein-Westfalen
☐ Berlin	☐ Rheinland-Pfalz
☐ Brandenburg	☐ Saarland
☐ Bremen	☐ Sachsen
☐ Hamburg	☐ Sachsen-Anhalt
☐ Hessen	☐ Schleswig-Holstein
☐ Mecklenburg-Vorpommern	☐ Thüringen

2**Inwiefern hat Ihr Unternehmen Erfahrung mit ...**

	Sehr viel Erfahrung	Viel Erfahrung	Wenig Erfahrung	Kein Erfahrung
Bestandsaufnahme von Asbest	☐	☐	☐	☐
Asbest-Analysen	☐	☐	☐	☐
Asbest-Sanierungen	☐	☐	☐	☐
Glaswolle	☐	☐	☐	☐
Steinwolle	☐	☐	☐	☐
Keramische Fasern	☐	☐	☐	☐

3

In welchem Umfang hat Ihr Unternehmen Bedürfnis nach ...

	Sehr viel Bedürfnis	Viel Bedürfnis	Wenig Bedürfnis	Kein Bedürfnis
Allgemeine Informationen über Asbest	☐	☐	☐	☐
Allgemeine Informationen über Glaswolle	☐	☐	☐	☐
Allgemeine Informationen über Steinwolle	☐	☐	☐	☐
Allgemeine Informationen über Keramische Fasern	☐	☐	☐	☐
Spezialisierte Asbestfirmen	☐	☐	☐	☐
Spezialisierte Glaswolle Firmen	☐	☐	☐	☐
Spezialisierte Steinwolle Firmen	☐	☐	☐	☐
Spezialisierte Keramische Fasern Firmen	☐	☐	☐	☐

4

Ist es für Sie/Ihnen ein problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?

☐ Ja

☐ Nein

5

Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem?

6

Wie wettbewerbsfähig ist die Markt, worauf Sie sich befinden?

Wenig wettbewerbsfähig

1 2 3 4

Sehr wettbewerbsfähig

7

Was ist Ihr Marktanteil?

☐ 0-9%

☐ 10-19%

☐ 20-29%

☐ 30-39%

☐ 40-49%

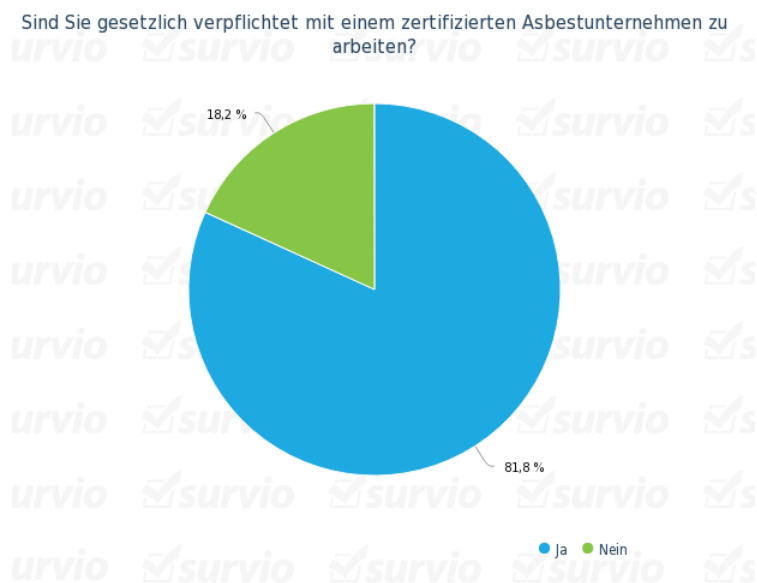
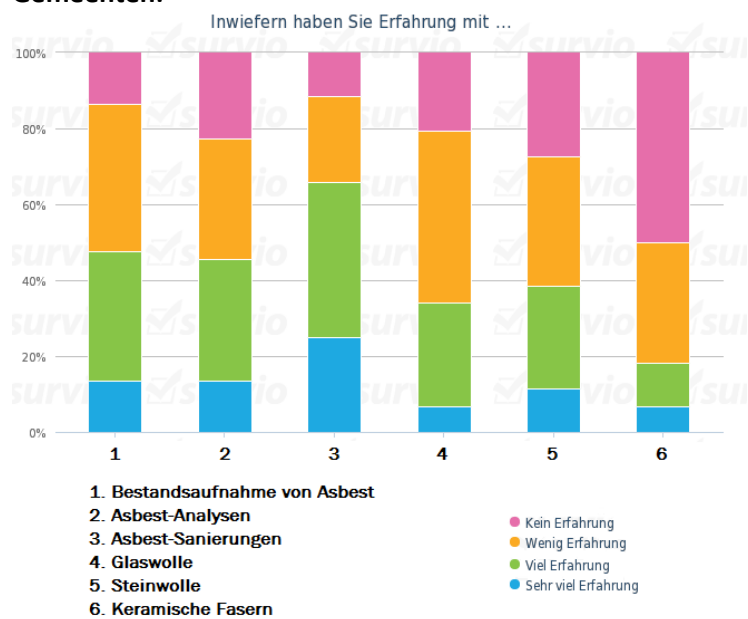
☐ Mehr als 50%

Was ist der Marktanteil des nächsten Wettbewerbers?

- ☐ 0-9%
- ☐ 10-19%
- ☐ 20-29%
- ☐ 30-39%
- ☐ 40-49%
- ☐ Mehr als 50%

Bijlage 4 Resultaten enquêtes

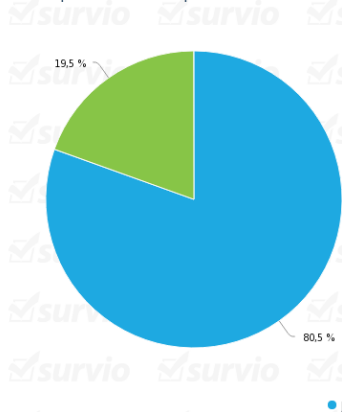
Gemeenten:



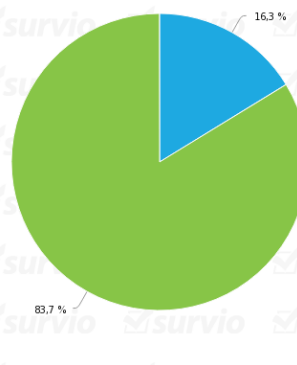
Welche verpflichtende Zertifizierungen brauchen Asbestunternehmen um die Arbeiten zu verrichten?

TRGS 519 (9x)	Vorgaben gemäß Asbestrichtlinien NRW bzw. TRGS 519	Die Firma benötigt eine Zulassung als Fachunternehmen, Unterlagen (Nachweis der Sachkunde TRGS 519-Asbest-, Nachweis der Sachkunde TRGS 521- KMF sowie BGR 128-Arbeiten in kontaminierten Bereichen und Nachweis der fachgerechten Entsorgung) müssen beim Regierungspräsidenten des jeweiligen Bundeslandes eingereicht und genehmigt werden. Nur mit dieser Zulassung werden Sanierungsfirmen beschäftigt.	Sachkundige nach TRGS 519 (2x)
Nachweis der Sachkundige TRGS 519 und 521	TRGS 519 und 521		Das richtet sich nach verschiedenen Richtlinien für den Arbeitsschutz etc.: z.B. TRGS 519 und 521 (Technische Regeln für Gefahrstoffe)
Asbestrichtlinien	TRSG-Scheine		Eine Zulassung nach TRGS für den Umgang mit gesundheitsgefährdenden Stoffen
entfällt s. oben	nicht bekannt!		Sachkundenachweis nach TRGS 519
TRGS (2x)	TRGS 519 und TRGS 521 (Technische Regeln für Gefahrstoffe)		Zulassung nach der Gefahrstoffverordnung
Technische Regel für Gefahrstoffe TRGS 519 Asbest, Abbruch-, Sanierungs- oder Instandhaltungsarbeiten	TRG 517	Mangels praktischer Erfahrungen noch nicht bekannt.	
Sachkundenachweis gemäß TRGS 519 (Technische Regeln für Gefahrstoffe 519, "Asbest, Abbruch-, Sanierungs- oder Instandhaltungsarbeiten") und TRGS 524 ("Sanierung und Arbeiten in kontaminierten Bereichen")	Dazu müsste ich mich bei Bedarf erst bei der zuständigen Stelle informieren		
	Nachweis der Sachkunde nach TRGS 519		

Ist eine Inspektionsform verpflichtet für Asbestsanierungen



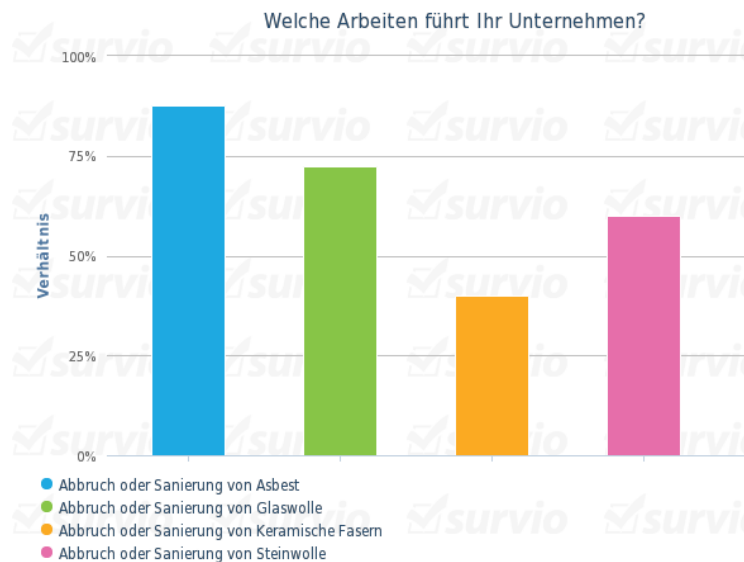
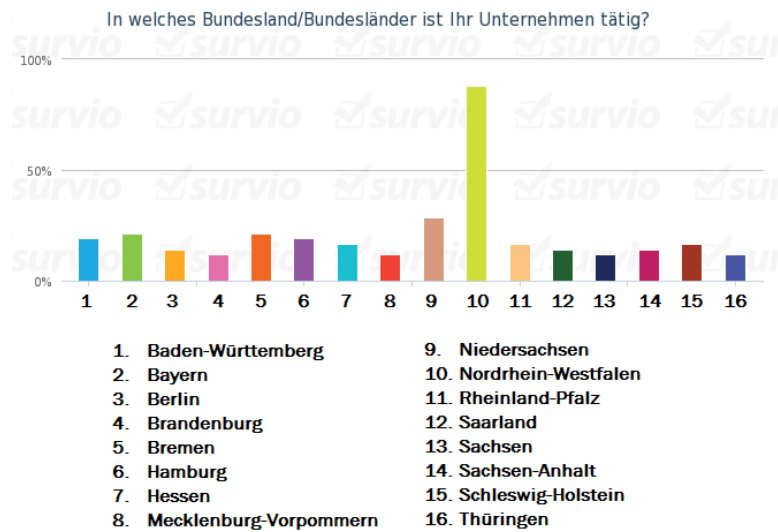
Ist es für Sie ein Problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?



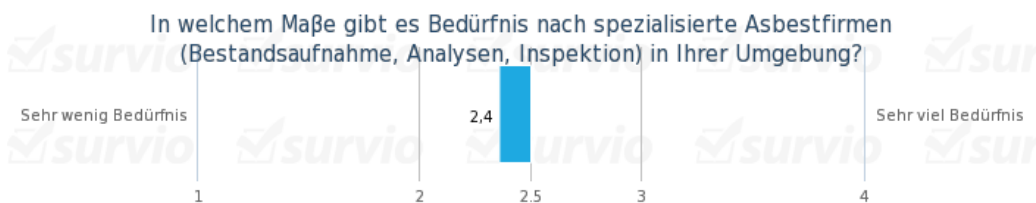
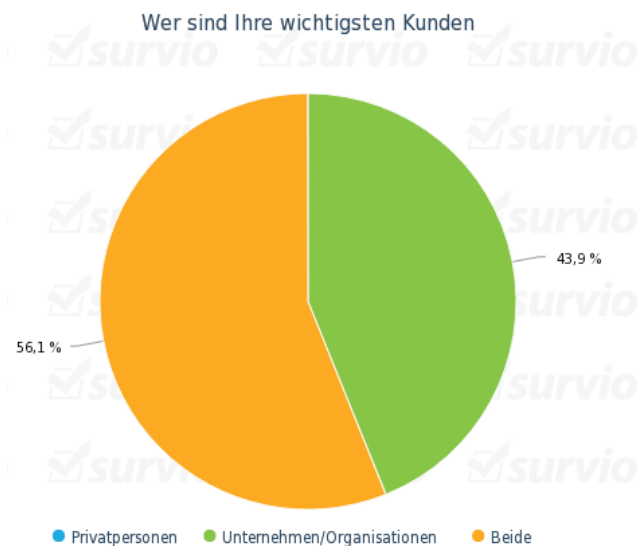
Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem?

Weil es Europa ist, ist es kein Problem.	Verbot von Handel mit Asbest	Wir treiben keinen Handel mit Asbestunternehmen. Wenn Sie aber Asbest-ENTSORGUNGSGesellschaften meinen, so gibt es da keine Probleme. Schon in den 90er Jahren wurden niederländische Asbest-Entsorgungsfirmen in Dortmund eingesetzt.	Wenn die deutschen Regelungen/Gesetze für den Umgang mit Schadstoffen eingehalten werden, ist das kein Problem.
Es ist Europa	Weil es Europa ist.		da EU-Recht gilt
Wenn Sie die Gesetzgebung kennen nicht	Weil in Deutschland kein Asbest mehr eingesetzt werden darf. Ich verstehe die Frage so, dass das niederländische Unternehmen mit Asbest handelt? Sollte die Firma lediglich einen Abbruch von Asbest betreiben, dann würde ich sehr gerne auch mit einem niederländischen Unternehmen zusammenarbeiten, wenn die entsprechenden Regeln, die hier in Deutschland für die Asbestentsorgung gelten, eingehalten werden.	entfällt	Im Rahmen europaweiter Vergaben haben wir schon mit NL-Firmen zusammen gearbeitet
Ich verwende diese Materialien aufgrund der gesundheitsgefährdenden Auswirkungen grundsätzlich nicht mehr.		Arbeiten werden öffentlich ausgeschrieben. An den öffentlichen Ausschreibungen können sich auch niederländische Unternehmen beteiligen	Im Rahmen des europäischen Marktes besteht ab einer gewissen Summe die Pflicht, solche Maßnahmen auch europaweit auszuschreiben und ggf. auch ausländische Unternehmen zu beauftragen. Auch existiert die Verpflichtung, die Binnenmarktrelevanz zu prüfen.
Kein Problem, bei vorliegender Fachkunden und entsprechenden Unterweisungsnachweisen der Beschäftigten sowie arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen.		weil ich nicht damit handeln sonder nur ausbaue und entsorge.	Für den öffentlichen Auftraggeber ist die europäische Beteiligung eine Pflicht
Analyselabors in den Niederlanden sind mir nicht bekannt, die Proben werden auf dem Postweg versandt, dieser ist ins Ausland teurer und langwieriger, gleiches gilt auch für weitere Gutachterkosten (Gerichtskosten, Zeugenaussagen, Probeaufbewahrung)	Bin Sachbearbeiter im Umweltbereich einer Kommune und habe mit dem Thema Asbest relativ selten zu tun.	Das EU-Recht gilt (2x)	
	M.W. erfolgt eine objektive Auswertung unbeachtlich des Auftragnehmerlandes.	Weil es nur auf die Erfahrung und das Fachwissen ankommt und die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt sind.	

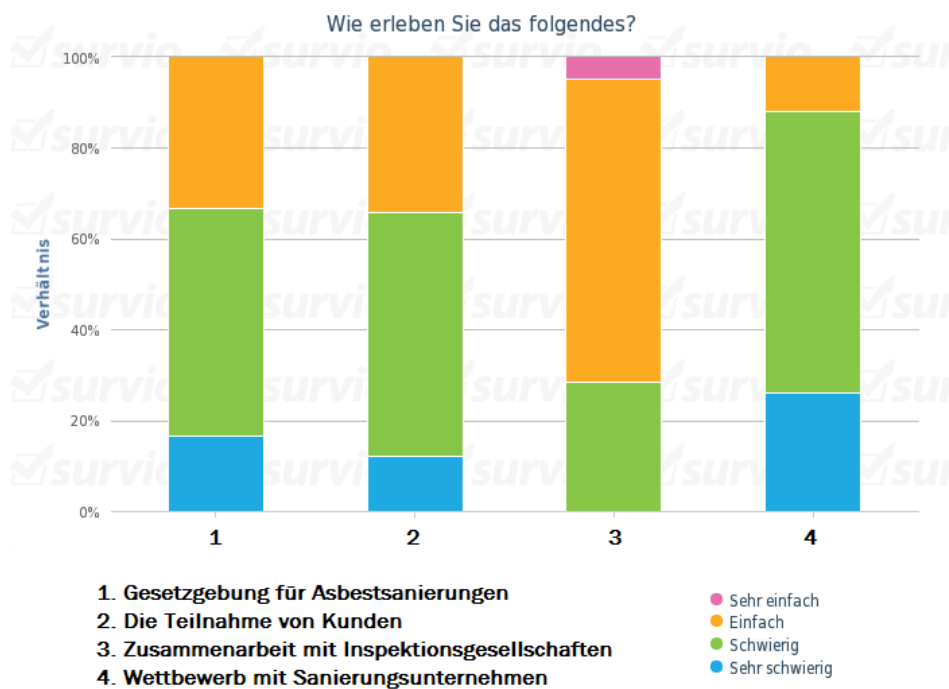
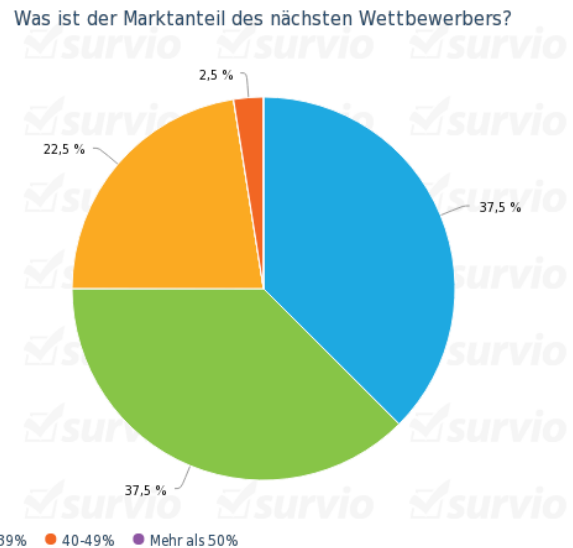
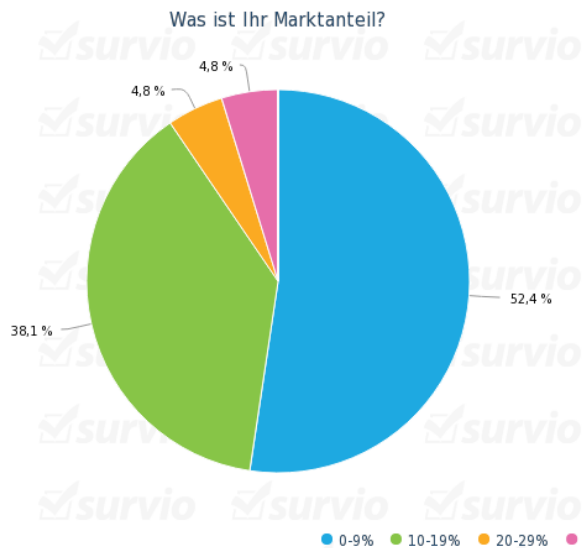
Sloopbedrijven:



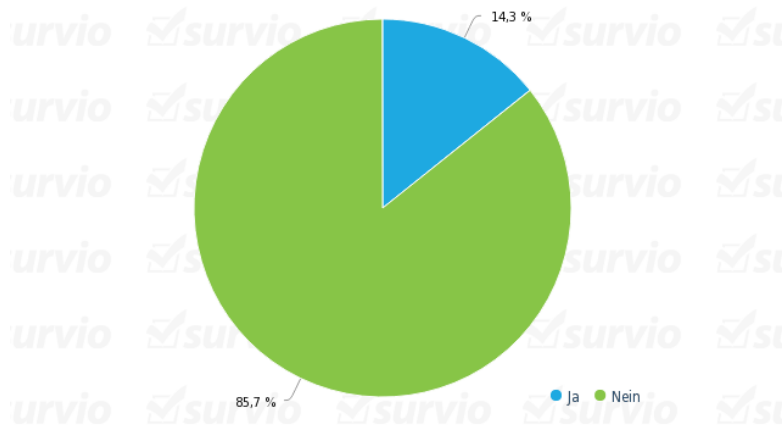
Welche (verpflichtende) Zertifizierungen hat Ihr Unternehmen?			
SACHKUNDENACHWEIS NACH TRGS 519 ANLAGE 4	Wir zertifizieren selber. TRGS519, BGR128, TRGS521,	TRGS 519 (6x)	Entsorgungsfachbetrieb (2x)
TRGS 519 und 521 (4x)	TRGS 524, TRGS 519, TRGS 521	Nachweis der Sachkunde gem. TRGS 519 und 521	TRGS 519, TRGS 521, Zulassung schwachgebundenes Asbest.
TRGS 519, 521 und 524	Siehe internetsite unter Downloads	Unternehmenszulassung Anhang III Nr. 2.4.2 Abs. 4 GefStoffV Sachkunde TRGS 519, Sachkunde TRGS 521, Sachkunde BGR 128, Sachkunde Schimmelpilzsanierung	Alle benötigte für den Abbruch Trg's 519 und 521 sowie brg 128
TRGS, BGR 128		TRGS 519/ 521	Trgs 519-521-517
Bei tätigkeiten mit KMF und KMF haltigen Gefahrstoffen die TRGS 521.	Sachkundenachweise für Arbeiten in kontaminierten Bereichen (BGR 128/TRGS 524)	TRGS 519, 521 BGR 128	Zulassung der Bezirksregierung Düsseldorf
Bei tätigkeiten mit Asbest und Asbest haltigen Gefahrstoffen die TRGS 519.	Sachkundenachweis für Arbeiten an Asbestzementprodukten und Arbeiten geringen Umfangs an Asbestprodukten TRGS 519	TRGS 519, 521	BGR 128 TRGS 519/521/524
TRGS519, TRGS521, TRGS524, BGR128	Sachkundenachweis für Arbeiten mit künstlichen Mineralfasern TRGS 521	TRGS 519, TRGS 521, Zulassung nach Gefahrstoffverordnung	Sachkundige TRGS 519 Sachkundige nach BGR 128/TRGS 524
TRGS 519 521 und BGR 128			



Welches Asbest-Analysen Unternehmen werden Sie anderen empfehlen, und warum?			
Extern, Gutes Personal, gute Kundenbetreuung	Rasterelektronenmikroskopie mit energiedispersiver Röntgenmikroanalyse nach VDI 3492, VDI 3866, VDI 3877	WESSLING GmbH, Beratung, Analyse und Planung aus einer Hand.	Keine Empfehlung, da ausreichend Sachkunde im Haus vorhanden ist, mögliche Schadstoffe zu detektieren, zu beproben und analysieren zu lassen (extern).
Diverse Labore in Deutschland, je nachdem wo sich der Interessent befindet.	-	Kein Kommentar !	
ist nicht unseren geschäftsbereich	Sack + Temme, Osnabrück Gute und zuverlässige Arbeiten	GSA Ratingen Ingenieurbüro Henning, Dortmund Weßling Bochum (jede der genannten Firmen hat kompetente Mitarbeiter und arbeitet schnell und zuverlässig)	Fischer in Herne. Sehr kompetent
IBEN Bremerhaven / Rasem Bremen, gute Ausführung, zuverlässig und schnell.	Fa. Berghof sehr zuverlässig - Eurofins Aachen ebenfalls sehr zuverlässig	uns selbst	Ist abhängig von welchem Gebiet das Bauvorhaben ist. Wir arbeiten mit versch. Gutachters und Labore.
Materialuntersuchungen		Ingenieurbüro KD Geo aufgrund langjähriger Bekanntschaft	Taberg Ingenieure, Lünen. Beste Erfahrung in der Zusammenarbeit
S-D-E, Daniel Eschrich da dieser aus der Praxis gelernt hat und noch jung in der Branche ist.			



Ist es für Sie/Ihnen ein Problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?



Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem sein?

Es gibt ein Handlungsverbot in Deutschland seit 1984, ein Inverkehrbringungsverbot seit 1991.

Führen unsere Arbeiten nur selber aus !!!!!!!!!!!!!!!

Wir arbeiten mit div. Bauunternehmen aus den Niederlanden bereits erfolgreich zusammen, dann sollte auch die Zusammenarbeit mit einem Asbest-Analyseunternehmen kein Problem darstellen.

z.Zt. keine Erfahrung mit NL - Unternehmen

Es besteht keine Notwendigkeit.

Es wäre für uns kein Problem, da :
- wir das notwendige Know-How besitzen
- unsere Mitarbeiter die Sachkunde für die verschiedenen Sanierungsarbeiten besitzen
- wir das notwendige Gerät / die notwendigen Maschinen (Unterdruckgeräte, 4-Kammer-Schleusen, etc.) besitzen

Der Preis bestimmt den Markt nicht die Herkunft

Problem - Gleiche Bestimmungen wie in Deutschland ???

Es gilt EU Recht und das Kreislaufwirtschaftsabfallgesetz bezieht sich auf die gesamte EU.

Holländische unternehmen haben nicht immer die richtige Zertifizierungen.

Wir sind selbst ein Tochterunternehmen von ein Niederländischen Organisation. Die Niederländische untersuchungen sind von bessere kwaliteit und spezifizierter in Reportagen.

Nicht alle hier regional tätigen Ingenieurbüros sind gut

Es ist Europa

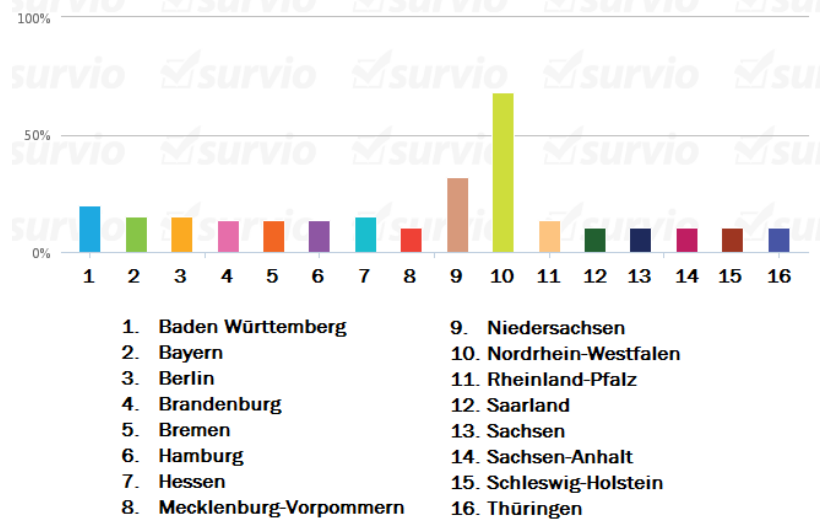
Bisher sind die Vorgaben national sehr unterschiedlich, in jedem Land anders. Deshalb tendieren wir dazu, ein inländisches Unternehmen hinzuzuziehen, wenn nötig, da wir mehr Vertrauen haben, dass es die nationale Gesetzgebung besser kennt.

Wäre eventuell der Schriftverkehr mit der Umsetzung des Asbest zu groß.

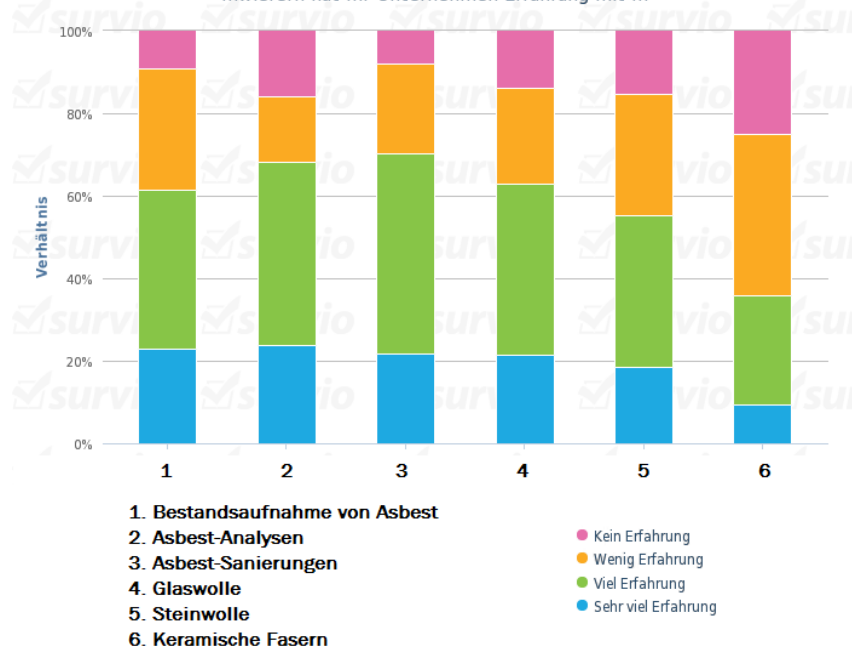
Wenn die Sprachunterschiede nicht wären könnte man besser die Verknüpfungen herstellen

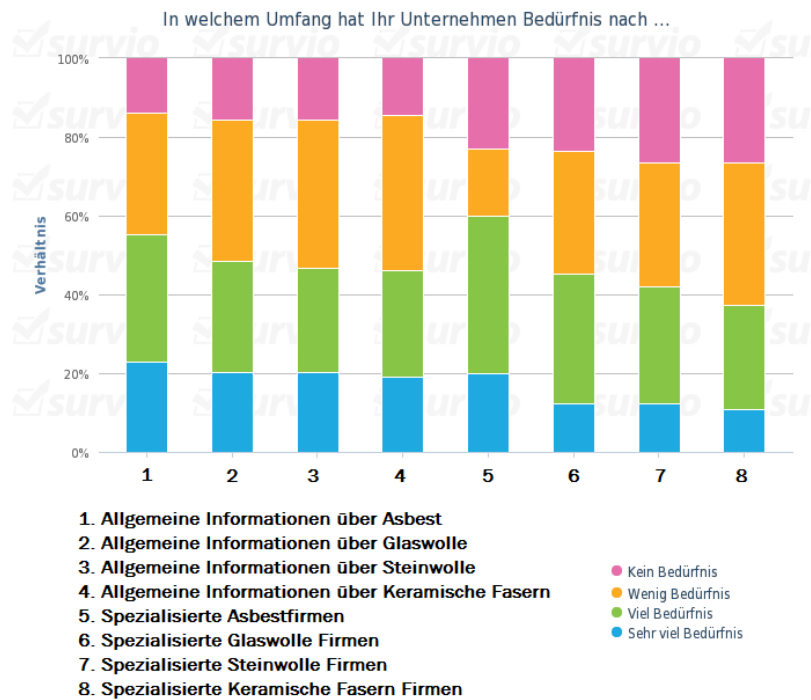
Adviesbureaus:

In welches Bundesland/welche Bundesländer ist Ihr Unternehmen tätig?

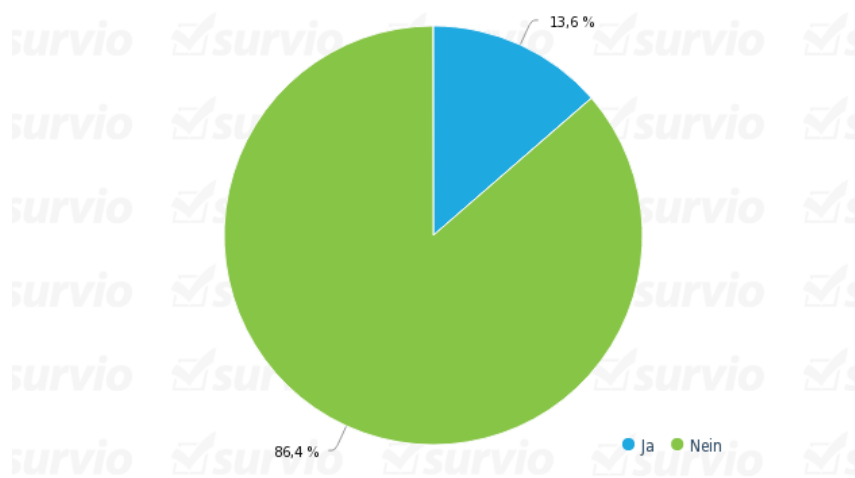


Inwiefern hat Ihr Unternehmen Erfahrung mit ...





Ist es für Sie/Ihnen ein problem, Handel zu treiben mit einem Niederländischen Asbest-Analyseunternehmen?



Warum wäre das für Sie ein oder kein Problem?

Wegen Europa kein Problem.

Kein Problem

Europäischer Markt sofern die gleichen Analysenmethoden eingesetzt werden die in Deutschland für die Bewertung erforderlich sind.

Die Analysen müssen schnell gemacht werden, da wir sonst Baustop haben. Sofern die Sachen nach Holland geschickt werden, können sich hierdurch Verzögerungen (langer Postweg) ergeben.

Der Schadstoff ist grenzübergreifend gleich schlecht, da im Zuge großer Sanierung sowieso europäisch ausgeschrieben ist, sind ausländische Firmen in diesem Genre erwünscht. Da sich viele Firmen sowieso meist aus osteuropäischen Ländern Mitarbeiter besorgen ist es auch für den Wettbewerb und Markt gut, wenn dieser europäisch ist.

Es gibt Verbote in Deutschland für den Handel mit Asbest

In Deutschland herrscht die sog. Andienungspflicht für Asbestprodukte beim Rückbau, d.h. die Abfälle dürfen nur zu bestimmten Entsorgern in nächster Nähe zur Baustelle verbracht werden

Zeitfaktor - es ist wahrscheinlich nicht just-in-time möglich

erfahrung in den Niederlande

Bin kein Händler sondern Gutachter

Ich habe bereits ein gutes Analyselabor meines Vertrauens in Deutschland

wir sind offen dafür.

kein Bedarf, da Laboratorien vor Ort sind

Ich würde Spezialisten Im Bereich der Aufzugstechnik benötigen. Rechtlich dürfen wir gewissen Arbeiten machen, aber die Kenntnis ist nicht oder kaum noch vorhanden. Aufzüge und der sichere Umgang damit ist ein Problem, wenn es um das Thema Asbest geht. Viele Firmen wissen nicht an was sie gerade Arbeiten.

Kein Problem solange die Analyseverfahren eingehalten werden

Da wir die Asbest-Untersuchungen selbst durchführen, haben wir kein Bedarf, mit einem anderen Unternehmen zusammen zu arbeiten. Aber wenn es erforderlich wäre, habe ich kein Problem damit, mit einem niederländischen Labor zu arbeiten. Die Qualität der Arbeit muss stimmen, egal ob deutsch oder niederländisch.

Unser Unternehmen ist in der Branche sehr gut vernetzt, von daher hätten wir keine Schwierigkeiten ein deutsches oder niederländisches Unternehmen zur Kooperation zu finden.

Genehmigung

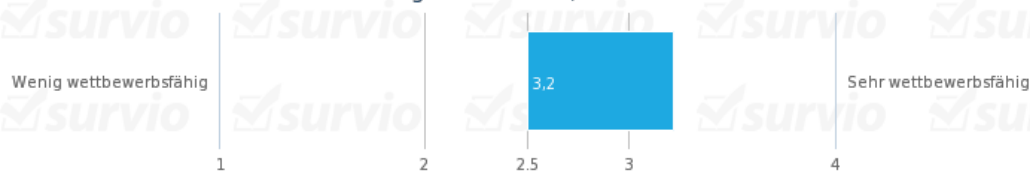
Die Qualität der Analyse bzw. deren Verfügbarkeit ist für uns entscheidend, nicht der Firmensitz

Wir suchen Nachunternehmer

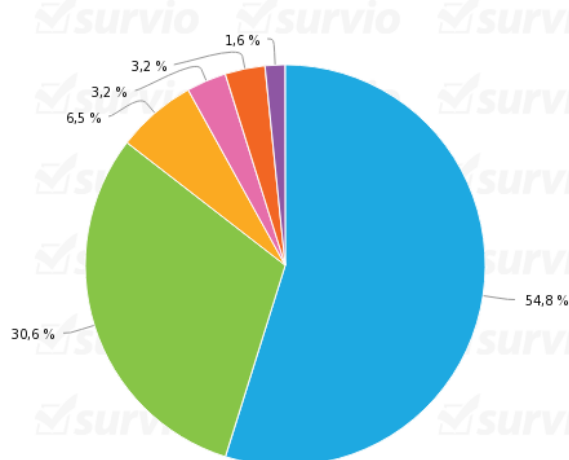
Wir machen alle Analysen selbst mit eigenem Rasterelektronenmikroskop

Oft ist es wichtig, schnelle Bearbeitungszeiten für Analysen zu haben. Vermutlich sind die Laufzeiten nach NL zu lang. Wir arbeiten mit einem nahe gelegenen Labor zusammen. Analysen liegen meistens innerhalb eines Tages bzw. noch am gleichen Tag vor.

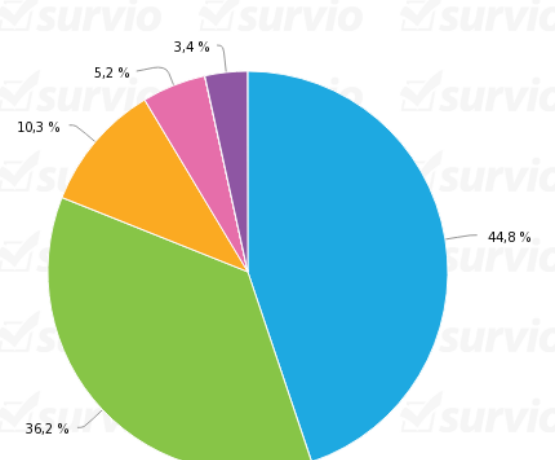
Wie wettbewerbsfähig ist die Markt, worauf Sie sich befinden?



Was ist Ihr Marktanteil?



Was ist der Marktanteil des nächsten Wettbewerbers?



0-9% 10-19% 20-29% 30-39% 40-49% Mehr als 50%