

Report (+) PLUS

BEWERBER IM STRESSTEST

Große Unternehmen setzen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte auf Assessment Center. Ob damit immer die richtigen Kandidaten gefunden werden, ist umstritten.



URBAN MINING

28

Das Report-Podium über Rohstofflager der Zukunft.

ANLAGE- TRENDS

36

Der Sparstrumpf erlebt eine Renaissance.

COOL STUFF

42

Alles, was schön ist und Spaß macht.



DYNAMIK AUF GUTEM FUNDAMENT

STRABAG SE ist einer der führenden europäischen Baukonzerne. Mit 74.010 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde im Geschäftsjahr 2012 eine Leistung von € 14,0 Mrd. erbracht. Ausgehend von den Kernmärkten Österreich und Deutschland ist STRABAG über ihre zahlreichen Tochtergesellschaften in allen ost- und südosteuropäischen Ländern, in ausgewählten Märkten Westeuropas sowie auf der Arabischen Halbinsel präsent. STRABAG deckt dabei die gesamte Leistungspalette (Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau, Spezialtief- und Tunnelbau) sowie die Bauwertschöpfungskette ab. Infos auch unter www.strabag.com.

STRABAG SE
Donau-City-Str. 9, 1220 Wien
Tel. +43 1 22422-0

STRABAG

EIN WORT VOM
EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

DAS PENSIONSSYSTEM ALS
PYRAMIDENSPIEL

> Wenige Woche nach der Nationalratswahl in Österreich leistet die immer-noch-rot-schwarze Koalition einen Offenbarungseid und macht einen Kassasturz, der zeigt: Es klaffen riesige Budgetlöcher und – Überraschung – all das, was vor den Wahlen versprochen wurde, geht sich leider nicht aus.

Vor der Wahl hieß es: Die Pensionen sind sicher! Es gibt kein Problem! Jetzt rechnet ein Experte nach dem anderen vor: Leider nicht! Die Lebenserwartung steigt, das Pensionsantrittsalter bleibt niedrig. Man muss kein Raketenforscher sein, um sich ausrechnen zu können: Das geht sich nie aus. Der einzige Grund, warum die Regierung trotz besserem Wissen das Gegenteil behauptet, ist: In dem Moment, in dem die Wahrheit ausgesprochen wird und klar wird, dass die Jungen zwar in ein System einzahlen, aber nichts zurückbekommen werden, hören sie auf, einzuzahlen – und dann kippt das Pensionssystem, das längst zu einem Pyramidenspiel verkommen ist. Ein Pyramidenspiel funktioniert, solange alle dran glauben. Es funktioniert für die an der Spitze und es funktioniert, solange es genügend Unbedarfte gibt, die immer noch einzahlen. Aber wenn das frische Geld nicht mehr fließt: Gute Nacht! Für die heute unter 40-Jährigen ist eines sicher: Sie sind am falschen Ende des Pyramidenspiels...

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Caritas-Präsident Michael Landau steht auf Seite der Armen.



12 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Was erwartet Österreichs KMU 2014?



14 BEWERBER IM STRESSTEST

Große Unternehmen setzen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte auf Assessment Center.



44 NOBEL FÄHRT DIE WELT HEUT SKI

Gulaschsuppe und Germknödel sind für viele Skifans unverzichtbar. Aber es geht auch anders.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Billige Energie macht Amerikaner erfinderisch.
- 20 Beruf mit Zukunft.** Die Versicherungen suchen 2.000 neue Mitarbeiter.
- 23 Satire.** Budgetloch, na und? Mit Mut zur Lücke weiter wie bisher.
- 24 Vereinigte Staaten von Europa.** Fabasoft-Gründer Helmut Fallmann.
- 28 Die Rohstofflager der Zukunft.** Nachlese zum Report-Podium.

- 34 Mobil.** Automodelle im Wandel der Zeit.
- 36 Wohin mit dem Geld?** Der Sparstrumpf erlebt eine Renaissance.
- 38 Die Welt ist noch nicht in Ordnung.** Privat Bank-Chef Helmut Praniess.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Risak.** Bestandssicherung durch Verbesserung.

<< IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] Verlagsleitung: Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] Chef vom Dienst: Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] Redaktion: Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] AutorInnen: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. Layout: Report Media LLC Produktion: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl Druck: Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, A-1170 Wien Telefon: (01)902 99 Fax: (01)902 99-37 E-Mail: office@report.at Web: www.report.at



KURZ ZITIERT

»Wir können uns derzeit nicht alles leisten. Ob das jetzt angenehm ist oder nicht, das ist Faktum.«

Karl Wurm, Obmann der gemeinnützigen Bauvereinigungen, will die qualitativen Standards im geförderten Wohnbau senken, um die Leistbarkeit des Wohnens sicherzustellen.

»Was wir am Energiesektor brauchen, sind keine nationalstaatlichen Alleingänge, sondern mehr Europa, denn dadurch verbessern sich die Chancen für alle,«

erinnert Barbara Schmidt, Generalsekretärin von Österreichs Energie.

»Es braucht eine Ökologisierung des Steuersystems. Ressourcenverbrauch muss höher besteuert werden, die Lohnnebenkosten dafür gesenkt werden.«

Christian Holzer, Sektionsleiter im Lebensministerium, fordert ein Umdenken im österreichischen Steuerwesen.



NÄCHSTENLIEBE OHNE WENN UND ABER. Caritas-Präsident Michael Landau wird auch künftig »ein klares Wort nicht scheuen«, wenn es um Armut und Bildung geht.

Kopf des Monats

DER SPÄTBERUFENE

Michael Landau ist Chemiker, Theologe und passionierter Billardspieler. Als Caritas-Präsident kämpft er gegen Armut und für ein Bildungssystem, das allen zugänglich ist.

VON ANGELA HEISSENBARGER

> »Keinen Dank ohne Bitte« – dieser erprobten Devise seines Vorgängers Franz Küberl blieb Michael Landau gleich in seinem ersten Auftritt als Präsident der Caritas Österreich treu und erinnerte an die dramatische Lage auf den Philippinen nach dem Taifun. Der 53-Jährige wurde von der Direktorenkonferenz der Hilfsorganisation mit Zweidrittelmehrheit gewählt. Küberl übergibt das Amt nach 18 Jahren seinem Wunschkandidaten: Die Caritas sei nun »in den besten Händen, im besten Herzen und im besten Kopf«.

Dabei hatte Landau ursprünglich eine naturwissenschaftliche Karriere angepeilt. Als Schüler gewann er zweimal die österreichische Chemie-Olympiade und heimste 1977 beim internationalen Bewerb die Bronzemedaille ein. Mit 20, vor dem Abschluss seines Biochemie-Studiums, ließ sich Landau – Sohn eines jüdischen Vaters und einer katholischen Mutter – taufen.

Sechs Jahre später begann er katholische Theologie zu studieren und trat ins Priesterseminar der Erzdiözese Wien ein. Seine Priesterweihe erfolgte 1992 in Rom.

Bereits 1995 übernahm Landau die Leitung der Caritas Wien und scheute sich nicht, in der Öffentlichkeit couragiert für Asylwerber und Obdachlose einzutreten. Zuletzt engagierte sich Landau für jene pakistanischen Flüchtlinge, die vorübergehend die Wiener Votivkirche besetzt

“ BEHARRLICH UND UNANGENEHM ”

hatten – ungeachtet der Schelte von Politik und Boulevardmedien. Auch als Caritas-Präsident will er »Menschen am Rand der Gesellschaft und am Rand des Lebens beistehen« und »wo notwendig auch beharrlich und unangenehm sein«.



VIZEBÜRGERMEISTERIN Maria Vassilakou übergibt den VCÖ-Mobilitätspreis an carsharing24/7-Gründer Robert Reithofer.

GETEILTE PFERDESTÄRKEN

Müssen Sie ein Auto besitzen, um von A nach B zu gelangen? Mitnichten, meint man bei einem Grazer Start-up und bietet eine Plattform für privates Carsharing.

> Mobilität – das ist eine der großen Errungenschaften des vergangenen Jahrhunderts. Doch während der motorisierte Individualverkehr einst Gesellschaft und Wirtschaft positiv verändert hat, ist er heute zur Plage geworden. Ein Grazer Unternehmer will mit einer Onlineplattform wieder neue Wege beschreiten. Während sich bislang kommerzielle Anbieter wie carsharing.at oder car2go ein Wettrennen um junge, urbane Autofahrer liefern, setzt Robert Reithofer auf einen Non-Profit-Ansatz. Auf carsharing24/7 bieten Privatpersonen Fahrzeuge an, um sie mit anderen zu teilen. In der Zeit, in der die Besitzer ihr Fahrzeug nicht selbst benötigen, verdienen sie Geld damit. Die Leihgebühren machen teilweise gerade einmal 20 Euro täglich aus. Hinter

der kostenlosen Plattform steckt eine ausgereifte Programmierung.

Anfang November umfasste Reithofers Gemeinschaftsgarage österreichweit über 270 Fahrzeuge und mehr als 3000 registrierte Nutzer. Neben dem tageweisen Verleih forciert die Plattform auch den Aufbau von ständigen Sharing-Gemeinschaften.

carsharing24/7 wird weiterhin gratis angeboten, querfinanziert durch ein Lösungsangebot an Unternehmen und Kommunen. Mit »ibiola« bieten die Grazer eine Verwaltungs-, Buchungs- und Billing-Lösung für lokales Flottenmanagement. Reithofer stattete damit kürzlich Krenglbach aus. Die oberösterreichische Gemeinde schaffte zwei Elektroautos und einen kleinen Bus an, die den Bürgern nun zu günstigen Konditionen bereit stehen.

BUCH-TIPP

DIE KATZE IM SACK



Berndhard Kuntz: Die Katze im Sack verkaufen. Managerseminare Verlag 2013

> Wer Bildung oder Beratung anbietet, handelt mit einer Ware, die vor dem Kauf nicht angefasst werden kann. Für Unternehmensberater,

Rechtsanwälte oder Coaches wird es zugleich immer wichtiger, sich auch im Internet überzeugend zu präsentieren. Nach welchen Regeln Marketing im Netz funktioniert und wie man sich gegenüber Mitbewerbern abhebt, erläutert Marketing-Profi Bernhard Kuntz in der überarbeiteten Fassung seines Bestsellers. Das schönste Webdesign nützt etwa nichts, wenn die Seite von Suchmaschinen nicht weit oben gelistet wird. Ein Blog, das niemand liest, ist vergeudete Mühe. Wer sich einfache Tipps erwartet, könnte enttäuscht sein: Eine für alle gültige Weisheit gibt es auch im Verkauf nicht. Aber Kuntz bietet ein umfassendes Instrumentarium, mit dem jeder selbstständige Trainer und Berater seine eigene Strategie entwickeln kann.



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Weltweit vertreten und vernetzt

150.000 Kunden weltweit vertrauen der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH.



Quality Austria ist Ihr Partner für Erfolg mit Qualität.

www.qualityaustria.com

FORT- BILDUNG

Mit dem Zertifikatslehrgang NPO Management reagiert Upstairs Management auf die wachsende Bedeutung von Non-Profit-Organisationen.

VON BERND AFFENZELLER



> Die Upstairs Management GmbH bietet unter der Leitung des ehemaligen Geschäftsführers des Bewährungshilfe-Vereins Neustart und nunmehrigen Bundesgeschäftsführers der Bio Austria, Wolfgang Hermann, einen Zertifikatslehrgang NPO Management an. Der Zertifikatslehrgang wendet sich an Führungskräfte bzw. Nachwuchsführungskräfte

im Non-Profit-Bereich und der öffentlichen Verwaltung. Ziel ist es, Managementkenntnisse zu aktualisieren, auszuweiten und zu vertiefen. »Basierend auf dem vorhandenen Wissensstand vermittelt der Lehrgang vertiefendes Wissen und aktuelle Instrumente bezüglich Management, Recht, und sozialer Kompetenz«, erklärt Lehrgangsleiter Wolfgang Hermann. Die Lehrinhalte reichen von

Themen wie Strategisches Management, Führung und Organisation über die Bereiche Rechnungswesen und Gesellschaftsrecht bis hin zum Konfliktmanagement.

Die Lehrgänge finden im Winter- und Sommersemester statt, umfassen 150 Unterrichtseinheiten (86 Einheiten im Präsenzstudium; 64 im Fernstudium) und werden berufsbegleitend abgehalten. ■

INTERVIEW

»Eine besondere Herausforderung«

Wolfgang Hermann, Leiter Zertifikatslehrgang NPO Management, im Interview.

(+) PLUS: Worin unterscheidet sich die Führung eines Non-Profit-Unternehmens von der eines klassisch gewinnorientierten Unternehmens?

Wolfgang Hermann:

Wie andere Unternehmen auch müssen Non-Profit-Unternehmen ihre Kunden samt ihren Bedürfnissen konkret definieren und sich daran ausrichten. Dies ist jedoch im NPO-Bereich eine besondere Herausforderung, da die Auftraggeber und Zahler zumeist nicht zugleich die Leistungsempfänger sind. Beispielsweise stammen die finanziellen Mittel der »Zahler« aus Beiträgen der öffentlichen Hand bzw. aus Mitglieds- oder Spendenbeiträgen. Die Leistungsempfänger hingegen sind jene, deren Interessen vertreten werden, deren Lebensumstände verbessert werden oder an deren persönlicher

Entwicklung gemeinsam gearbeitet wird. Durch die damit verbundenen, in der Regel gegenläufigen Erwartungshaltungen sind Konflikte im jeweiligen Zielsystem der NPO vorprogrammiert. Diese besonderen Bedingungen stellen für die Führung und Steuerung eine besondere Herausforderung für das NPO-Management dar.

(+) PLUS: Wie bereitet der Lehrgang NPO-Management auf diese speziellen Herausforderungen vor?

Hermann: Indem vom strategischen Management bis ins operative Management die vielfältigen NPO-Aspekte berücksichtigt werden. Das reicht von der Managementkompetenz über die Rechtskompetenz, die soziale Kompetenz bis zur Methodenkompetenz. Damit wird es möglich, ein umfassendes NPO-Ziel-



WOLFGANG HERMANN: »Der Non-Profit-Bereich wird in Zukunft stark wachsen.«

system zu entwickeln und umzusetzen.

(+) PLUS: Welche Rolle werden Non-Profit-Unternehmen aus Ihrer Sicht in Zukunft spielen?

Hermann: Da immer öfter erkannt wird, dass für die wachsende Zahl an gesellschaftlich relevanten Problemstellungen rein staatliche oder rein wirtschaftliche Lösungen nicht ausreichend sind, wird dieser Bereich weiter rasch wach-

sen und nimmt aus diesem Grund sowohl in der Praxis als auch in der Lehre einen immer größeren Stellenwert ein. NP-Organisationen wird das Potenzial zugeschrieben, gesellschaftliche Probleme besser lösen zu können als der Staat oder gewinnorientierte Unternehmen, indem alle Beteiligten unmittelbar mit ihren Bedürfnissen ins NPO-Zielsystem aufgenommen werden können und ein transparenter Interessensausgleich möglich ist.



SPATENSTICH FÜR DIE GROSSWÄSCHEREI: Andreas Philipp, GF Salesianer Miettex, Josef Unger, Eigentümer Unger Steel Group, Walter Huber, Tilak Textilservice, Thomas Krauschneider, Eigentümer Salesianer Miettex, Baumeister Franz Thurner, Kurt Heel, Bürgermeister von Inzing, und Peter Draxl, Gemeinde Inzing (v.l.n.r.)

Ökologisches Vorzeigeprojekt

In Inzing/Tirol entsteht bis August 2014 ein hochmoderner Wäschereigrößbetrieb. Als Generalunternehmer des Millionenprojektes fungiert die Unger Steel Group.

> Rund 15 Millionen Euro beträgt das Investitionsvolumen des Bauvorhabens in Inzing im Bezirk Innsbruck-Land. Der Spatenstich auf dem rund 7700 m² großen Gelände erfolgte am 7. November 2013. Im August 2014 soll die Großwäscherei der Salesianer Miettex, österreichischer Marktführer bei Miettextilien, den Betrieb aufnehmen. Pro Stunde können dann bis zu 2500 kg Wäsche gereinigt werden. Da die 120 Mitarbeiter im Zweischichtbetrieb arbeiten, durchlaufen somit täglich bis zu 40 Tonnen Wäsche die Anlage. Ein Kooperationsvertrag mit der Tiroler Krankenhausholding sowie zahlreiche Kunden aus Hotellerie und Gastronomie sichern den Standort langfristig.

Der neue Betrieb ist ökologisch ein Vorzeigeprojekt. Alle Textilien werden nach höchsten Hygienestandards gereinigt, Energieeffizienz ist dabei nicht bloß ein Lippenbekenntnis. Realisiert wird das Projekt als schlüsselfertige Komplettlösung aus einer Hand, für die als Generalunternehmer die Unger Steel Group, Spezialist für ganzheitliche Projektabwicklung im In- und Ausland, verantwortlich zeichnet. Die Baugruppe setzte gemeinsam mit Salesianer Miettex schon mehrere Großprojekte um, zuletzt beispielsweise in Rumänien.



GEWINNEN SIE ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE: DIE CISCO BUSINESS EDITION 6000

Hochtechnologie, die sich fast schüchtern hinter einfachen, intuitiven und funktionalen Oberflächen verbirgt: Das ist die Cisco Business Edition 6000. Die effiziente Kommunikationslösung, die sämtliche digitalen Kanäle integriert und auf die speziellen Bedürfnisse von KMUs abgestimmt ist, sorgt dafür, dass am Ende des Tages mehr Zeit für die wesentlichen Dinge bleibt. Informieren Sie sich über die Zukunft des mobilen Arbeitens und kontaktieren Sie uns unter 05 77 33-0 oder auf www.mobilarbeiten.at

Email



Billige Energie hilft den Amerikanern aus der Krise und führt zu Projekten, über die ein Europäer nur staunen kann..

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

Saudi Amerika



“

Wer hier auf Gasgeneratoren zur Stromerzeugung umstellt, spart wirklich.

”



Die Heizsaison beginnt und Rob, der Installateur aus New Jersey, wendet sich wieder seinem Brot-und-Butter-Geschäft zu: Er wartet Gasheizungen. In den vergangenen Monaten hatte er sich ganz anderen Projekten gewidmet. »Ich habe in vielen Häusern Erdgasgeneratoren zur Stromerzeugung eingebaut. Es ist billiger, den eigenen Strom zu erzeugen, als ihn zuzukaufen«, erklärt Rob – und ich kann es nicht glauben. Kaum bin ich wieder daheim, krame ich die eigene Stromrechnung heraus. Schließlich bin ich ein alter Sparefroh und überlege mir, ob ich meine Kosten senken kann. Ich bin gelernter Österreicher und daher aufs Kostensenken fixiert, wie die neue, alte Bundesregierung. Ich rechne nach: Im Juli und August haben wir in unserem Vier-Personen-Haushalt 1345 kWh verbraucht und dafür 147,95 USD gezahlt. Das sind elf Dollar-Cent oder umgerechnet acht Euro Cent pro kWh. Gemessen an europäischen Verhältnissen ist das ein Bettel.

Die E-Control zu Wien veröffentlicht auf ihrer Webseite den Europäischen Energiepreisindex und dem entnehme ich: Auf dem alten Kontinent kostet die Kilowattstunde 20,33 Euro-Cent.

Beim Strom ist mir der deutliche Unterschied zwischen Europa und USA erst jetzt aufgefallen. Ich schau mir zu selten die Stromrechnung im Detail an, aber jetzt – Rob sei Dank – weiß ich, dass ich nicht nur an der Tankstelle Grund zur Freude habe. 0,63 Euro-Cent kostet der Liter Normalbenzin durchschnittlich in den USA und da lacht das Herz des Sparefrohs bei jedem Tanken.

“NACH EUROPÄISCHEM MASS EIN BETTEL.”

Aber Robs Rätsel ist immer noch nicht gelöst: Strom aus Erdgas, im eigenen Generator erzeugt, soll billiger sein als zugekaufter? Das zu entschlüsseln, bringt mich rasch an kulturelle und mathematische Grenzen. Warum haben sich die Amerikaner nicht konsequent von der britischen Krone losgesagt? Der Gasverbrauch wird immer noch in »British Thermal Units« (BTU) oder kurz »therms« gemessen. »A BTU is the amount of heat required to raise one pound of water (approximately a pint) one degree Fahrenheit ... «

Ich versuche, mir das so vorzustellen: Wenn ich mir beim Iren ein Krügl bestelle, kriege ich ein Pint. Wenn ich dann noch so lange warte, bis das Guinness um ein Grad wärmer ist, dann hat die British Thermal Unit zugeschlagen. Selbstverständlich reden wir von einem Grad Fahrenheit und nicht Celsius, aber das ist eine andere Geschichte, die nur Wikipedia und ein guter Taschenrechner klären kann. Langer Rede kurzer Sinn: Im Juli und August hat unser Haushalt 38 therms an Gas verbraucht und dafür sagenhafte 20,52 USD oder 15,27 Euro gezahlt.

Rob hat mir die Augen geöffnet. Wer hier tatsächlich auf Gasgeneratoren zur Stromerzeugung umstellt, von dem kann man das Sparen lernen. Vielleicht sollte ihn die österreichische Bundesregierung als Berater beschäftigen. ■





ars.at

Jetzt anmelden!

Vergaberecht für Bauaufträge

mit Mag. HUSSIAN, Univ.-Prof. DI Dr. KROPIK, RA Dr. POCK, Dr. BERGER
am 05.12.13, Wien | 05.06.14, Wien

Energiebeauftragter Lehrgang

3- und 5-tägige Ausbildung zur Steigerung der betrieblichen Energieeffizienz

mit DI Dr. KURAS, Dr. PROIDL, Dr. SANDER, LL.M., MBA, DI Dr. BENKE, Prof. DI Dr. BRUCK u. a.
von 31.03.-02.04. + 02.-03.06.14, Wien | 13.-15.10. + 01.-02.12.14, Wien

Fachkarrieren in Unternehmen

mit Mag. PLESCHINGER
am 13.12.13, Wien | 07.07.14, Wien

Finanzstrafrecht Jahrestagung

Finanzstrafgesetz-Novelle 2013 & FinanzverwaltungsgerichtsbarkeitsG 2012

mit W. LEHNER, MLS, MR Mag. TRUBRIG, MR Dr. REGER, Mag. LEOPOLD, RA Dr. SINDELAR u. a.
von 26.-27.02.14, Wien | 26.-27.02.15, Wien

Verwaltungsrecht Jahrestagung

Die Verwaltungsgerichtsbarkeits-Novelle 2012

mit Präs. Mag. PERL (Feb. & März-Termine), Vize-Präs. Dr. SACHS, Mag. REISNER u. a.
am 23.01.14, Wien | 30.01.14, Innsbruck | 13.02.14, Linz | 20.03.14, Wien

>>> Die BAU 2014

Expertenwissen für die Baubranche

mit zahlreichen topaktuellen Seminaren & 6 Tagungen an nur 5 Tagen!
von 10.-14.02.14, Wien

Aktuelle Änderungen & Neuerungen für die PV

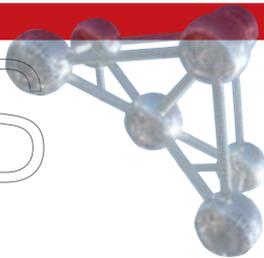
mit W. KURZBÖCK, Mag. R. KRAFT*, DK=Doppelkonferenz
am 09.12.13, Wien (DK) | *13.01.14, Eisenstadt | 16.01.14, Wien | *20.01.14, St. Pölten
21.01.14, Graz | 22.01.14, Linz | 24.01.14, Wien | 27.01.14, Feldkirch | 28.01.14, Innsbruck
29.01.14, Salzburg | *30.01.14, Klagenfurt u. v. m.

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

mit Mag. J. PICHLER, Dr. O. PICHLER, o. Univ.-Prof. Dr. MAYRHOFER u. a.
von 11.-12.12.13, Wien | 17.-18.02.14, Wien
31.03.-01.04.14, Wien | 05.-06.05.14, Linz | 03.-04.06.14, Wien
30.06.-01.07.14, Keutschach | 21.-22.07.14, Wien



Von den Besten lernen.



Europäischer Sesseltanz

EIN KOMMENTAR VON GILBERT RUKSCHCIO

Nicht nur der klimatische Herbst hält Einzug in Brüssel, auch der politische kündigt sich an. Die Legislativperiode neigt sich dem Ende zu, die Europawahlen werfen ihre Schatten voraus. Und somit fängt auch der Tanz um die Sessel im europäischen Chor an. Österreich wird wohl keine Rolle spielen. Dabei könnte es sogar eine sehr große spielen – wenn wir nur wollten.



Bereits in einer früheren Ausgabe hat sich diese Kolumne den Europawahlen und möglichen personellen Planspielen gewidmet. Wie damals gemutmaßt, ist Parlamentspräsident Martin Schulz mittlerweile offizieller Spitzenkandidat der Europäischen Sozialisten und Sozialdemokraten (PSE). Der Herausforderer hat also den Ring bestiegen. Es fehlt ihm allerdings noch der Gegner: Die Europäischen Volksparteien zögern damit, einen Spitzenkandidaten zu benennen. Es kann also gut sein, dass der von PSE herbeigesehnte »Showdown der Ideologien« (Wachstum versus Sparpolitik) so gar nicht stattfinden wird. Was jedenfalls stattfindet, ist ein munteres Personal-Lotto über zukünftige Präsidenten, Kommissare und andere wichtige Funktionen.

Wer wird was – eine mathematische Gleichung. Dabei ist die Bestellung eines Postens wie jenem des Kommissionspräsidenten eine Gleichung, die in ihrer Komplexität und Anzahl an Variablen der Berechnung von chemischen Reaktionen nahe kommt: Herkunftsland, Partei, »alter« Mitgliedstaat oder »neuer«, Qualifikation als ehemaliger Regierungs- oder Staatschef vorausgesetzt, Mehrsprachigkeit sowieso. Die Auswahl des Präsidenten der Kommission war seit jeher ein Basar unter den Mitgliedstaaten, mit dem Schaffen weiterer Top-Posten (Präsident des Rates und »Außenminister«) wurden noch zusätzliche Tauschobjekte geschaffen. Wobei: Nach dem Willen vieler Europaparlamentarier soll das Feilschen unter den Staaten bald Geschichte sein. Sie drängen auf mehr Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl des Kommissionspräsidenten. Dennoch, dieses (letzte?) Mal wird wohl noch der Länder-Basar das bestimmende Wort haben.

“MUNTERES PERSONAL-LOTTO STARTET.”



»Österreich besetzt keine Top-Posten, weil es niemanden interessiert.«

ZUM AUTOR

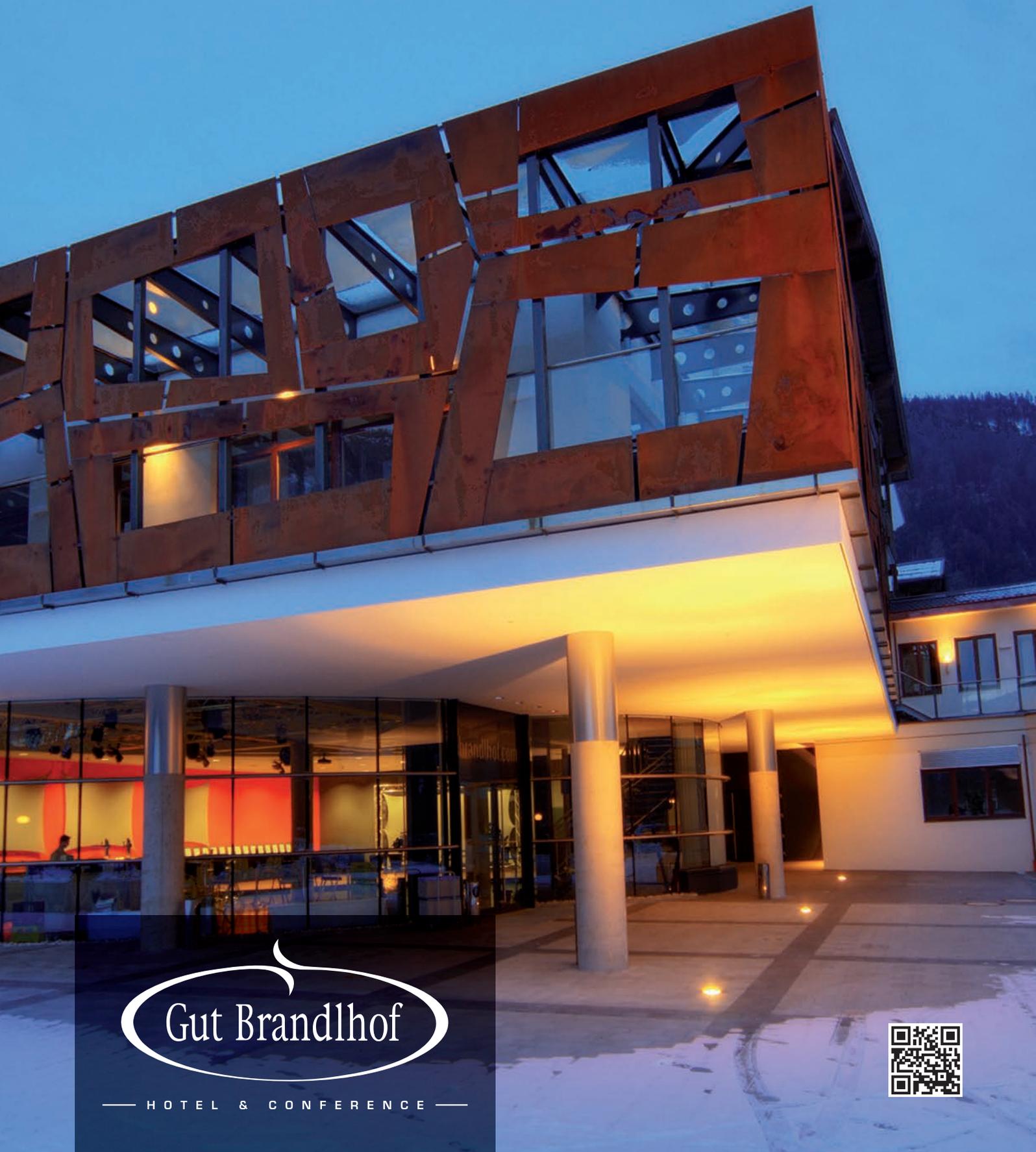
> Gilbert Rukschcio studierte Politikwissenschaft in Wien und Aix-en-Provence. Seine berufliche Laufbahn startete er 2005 im Europäischen Parlament. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von pantarhei Europe und als Politikberater mit Tätigkeitsschwerpunkt in Brüssel für verschiedene österreichische und internationale Unternehmen und Verbände tätig. In seiner Kolumne »News aus Brüssel« versorgt er die LeserInnen der Report-Fachmedien mit Hintergrundinfos zu europäischen Fragen.

Und Österreich? Österreich wird – das steht bereits jetzt fest – mit der Europawahl einiges verlieren. Ein Mandat muss wieder abgegeben werden, in Zukunft werden 18 statt 19 Abgeordnete aus Österreich kommen. Einer davon wird sicher nicht Hannes Swoboda sein, der seinen Rückzug offiziell bestätigt hat. Damit »verliert« Österreich den Vorsitz der Sozialdemokratischen Fraktion und einen der anerkanntesten Europaabgeordneten. Und auch sonst wird Österreich wohl keinen Faktor bei der Bestellung der EU-Spitzenpositionen darstellen.

Dabei stünden die Vorzeichen eigentlich ganz gut, dass Österreich einen Top-Job ergattern könnte: Nun mittlerweile fast 20 Jahre EU-Mitglied, Gründungsmitglied der Eurozone, teilt viele Interessen mit Deutschland, kann aber als mittelgroßes Land gut vermitteln, etliche ehemalige Bundeskanzler und aktuelle Europapolitiker, die das notwendige »Gewicht« und die Erfahrung hätten usw. Es spräche viel dafür, nur eines nicht: Es interessiert niemanden. Um am Ende einen Kommissions- oder Ratspräsidenten zu stellen, würde es einen »Schulterschluss« der pro-europäischen Parteien erfordern – gleich, welche Couleur schlussendlich diesen Posten besetzen darf. Aber ein rot-weiß-roter Kommissionspräsident wäre vielleicht auch ein gutes Rezept gegen die EU-Ressentiments in Österreich. ■

Size that inspires

Conference Center Hotel Gut Brandlhof



— HOTEL & CONFERENCE —



> DIE GROSSE
UMFRAGE

ZUKUNFT DER KMU

Die 450.000 Klein- und Mittelunternehmen stellen 60 % aller Arbeitsplätze in Österreich und werden von Politikern gern als »Rückgrat der heimischen Wirtschaft« gepriesen. Statt lobender Worte hätten Österreichs KMU jedoch tatkräftige Unterstützung notwendig.

Laut Konjunkturbericht der Wirtschaftskammer beurteilen nur noch 21 % der Betriebe ihre Geschäftslage mit »gut«, bei 83 % stagnieren die Umsätze oder gehen zurück. 34 von 42 Branchen sind im Minus. **Report(+)**PLUS hat Vertreter österreichischer Unternehmen nach ihren Hoffnungen, Sorgen und Wünschen gefragt.

12 **1** Sind Sie für das kommende Jahr eher optimistisch oder pessimistisch gestimmt?

> **Andreas und Walter Heindl**
Geschäftsführer der Confiserie Heindl

Wir haben im aktuellen Jahr intensiv an unseren Produkten sowie an der Marke Heindl gearbeitet, so starten wir optimistisch ins neue Jahr. Erweitern werden wir auch unser Filialnetz. Schon im Jänner wird die erste neue Filiale in Wien eröffnet, dieser werden im kommenden Jahr noch zwei weitere folgen. Für die Bundesländer wünschen wir uns Franchise-Partner mit unternehmerischem Denken und einem Faible für die süße Sache. Durch die Zusammenarbeit von Pischinger und Heindl haben wir neue Synergien erzielt, die wir jetzt optimal nutzen können.



> **Elmar Hartmann**
Geschäftsführer Gantner Electronic

Wir blicken, nicht zuletzt aufgrund der sehr positiven Geschäftsentwicklung der vergangenen drei Jahre, sehr zuversichtlich in die Zukunft. Gantner hat in der Vergangenheit seine Hausaufgaben gemacht. Wir haben rechtzeitig in Zukunftsbereiche wie Forschung & Entwicklung sowie in erstklassig geschulte Mitarbeiter investiert und haben neue Märkte angepackt. Diese Strategie ist aufgegangen. Die Vorhersagen, dass 2014 Gesamteuropa endgültig den Sprung aus der Rezession schaffen wird, stimmen uns zusätzlich positiv.



> **Karl Steinmayr**
Geschäftsführer Habau

Für das kommende Jahr sind wir leicht optimistisch gestimmt, da die Nachfrage und Investitionsbereitschaft des privaten Sektors nach wie vor hoch ist. Der leichte Optimismus erfährt eine weitere Rechtfertigung in dem Umstand, dass vor allem im Bereich des sekundären und tertiären Straßennetzes dringend Sanierungen bzw. Reparaturen anstehen und aufgrund der mehrmals bestätigten Prognosen eines leichten Wirtschaftswachstums auch daraus erfließende Mehreinnahmen tatsächlich investiert werden.



2 Mit welchen Problemen haben Sie in Ihrem Unternehmen am meisten zu kämpfen?

> Andreas und Walter Heindl

Mit immer neuen Verordnungen und Kennzeichnungspflichten, sodass auf den Verpackungen immer weniger Platz für das Produkt bleibt. Außerdem wird es immer schwieriger, gutes Fachpersonal zu finden. Hat man es gefunden, so kämpft man weiter mit den hohen Lohnnebenkosten. Wenn ein Mitarbeiter 2.860 Euro brutto verdient, liegen die tatsächlichen Kosten für das Unternehmen bei 3.760 Euro – das ist mehr als das Doppelte vom Nettogehalt. So ist es kein Wunder, dass viele Firmen im Ausland produzieren. Das ist für uns allerdings keine Alternative.



> Elmar Hartmann

Das Thema Fachkräftemangel stellt auch die Firma Gantner vor große Herausforderungen. Der heimische Markt ist im Bereich technische Mitarbeiter ausgetrocknet. Wir sind ein Hightech-Unternehmen und brauchen bestens ausgebildete Mitarbeiter. Aufgrund unseres starken Wachstums haben wir den Mitarbeiterstab kontinuierlich aufgestockt. Nur durch die Rekrutierung von High Potentials im Ausland ist es uns gelungen, unseren Bedarf langfristig zu decken. Eine weitere Herausforderung war bzw. ist die anhaltend massive wirtschaftliche Krise der südeuropäischen Länder.

> Karl Steinmayr

Der Preiskampf in der Baubranche hält unvermindert an. Die Kapazitäten sowohl der Bauindustrie als auch des Baugewerbes sind insgesamt überproportional hoch zu den gesamten Nachfragen, so dass sich zu viele Unternehmen um zu wenig Nachfrage bemühen. Die Diversifizierung liegt in der Plausibilisierung des Qualitätsunterschiedes, der die Überzeugung beim Kunden finden muss.

3 Welche Maßnahmen für KMU erhoffen Sie von der neuen Regierung?

> Andreas und Walter Heindl

Wir erwarten uns, dass die neue Regierung anfängt zu arbeiten. Als EU-Mitglied könnte und sollte Österreich durch gute Rahmenbedingungen Anreize geben, um Unternehmen zu fördern und somit auch die Grundlage für mehr Niederlassungen schaffen. Es gibt bereits tolle KMUs mit tollen Mitarbeitern, die gefördert werden müssen. Wir wünschen uns ein faires Steuersystem, das Tüchtige belohnt und nicht immer mit neuen Steuern bestraft, sowie keine Steuern auf nicht entnommene Gewinne, die wieder in das Unternehmen investiert werden. Für Familienunternehmen wie uns sind natürlich auch Schenkungs- und Erbschaftssteuern nicht angemessen und können KMUs nur schädigen.

> Elmar Hartmann

Neben den »klassischen Themen« wie Senkung von Abgabenquoten und steuerlichen Belastungen etc. ist meines Erachtens das Reduzieren von Komplexität ganz wichtig. Damit meinen wir das Vereinfachen, das Harmonisieren von internationalen Standards und den Abbau von Eintrittsbarrieren, um international sicherer und schneller erfolgreich sein zu können. Auch Entbürokratisierung ist diesbezüglich ein Stichwort. Hier hoffen wir auf massive Unterstützung der neuen Regierung.

> Karl Steinmayr

Von einer neuen Regierung erhofft man sich immer Investitionsschübe, gleich ob es sich um den Bereich Hoch- oder Tiefbau handelt. Bund und Länder wie auch Gemeinden brauchen ein strukturiertes Zusammenspiel in den notwendigen Anforderungen der Infrastruktur. Die bereits angesprochene dringende Notwendigkeit im sekundären und tertiären Straßennetz darf tatsächlich nicht unterschätzt werden, da bei weiterer Unterlassung aus budgetären Gründen in absehbarer Zeit dann tatsächlich Großreparaturen anstehen. Die Aussichten bzw. Hoffnungen sind bei der derzeitigen Diskussion (»34 Milliarden Euro«) aber insgesamt als sehr niedrig anzusehen, wenn sich dieses »Budget« tatsächlich bewahrheitet.

BEI VIELEN UNTERNEHMEN IST
**EINE VERSCHLANKUNG DES
 RECRUITINGPROZESSES** ZU
 BEOBACHTEN. ASSESSMENT CENTER
 WERDEN PERSONELL UND ZEITLICH
 DEUTLICH GESTRAFFT.



Erwachsene, die mit Feuereifer aus Papierstreifen einen Turm basteln oder ein

rohes Ei so verpacken, dass es einen Sturz aus zwei Metern Höhe übersteht – in den »Dschungelcamps der Berufswelt«, wie es das deutsche Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* titulierte, trennt sich in Spielen wie diesen die Spreu vom Weizen.

Wer zuvor mit dem Bewerbungsschreiben erfolgreich war und im Vorstellungsgespräch einen positiven Eindruck hinterlassen hat, dem steht das Schlimmste noch bevor: das Assessment Center (AC). Er bzw. sie muss sich im direkten Vergleich mit anderen BewerberInnen matchen. Und vielen KandidatInnen ist diese Form der Rekrutierung höchst unangenehm, steht doch nicht ihr Fachwissen auf dem Prüfstand, sondern vor allem ihre soziale Kompetenz.

>> Die Besten für den Job <<<

In Deutschland stützen 27 von 30 DAX-notierten Unternehmen ihre Personalauswahl auf AC. In Österreich haben sich vor allem bei großen Unternehmen mehrstufige Auswahlverfahren dieser Art etabliert, und zwar keineswegs nur für Führungskräfte. Inzwischen durchlaufen auch potenzielle Trainees und sogar Lehrlinge einen streng strukturierten Aufgabenfahrplan, der die Stressresistenz, Konzentrationsfähigkeit, Durchsetzungskraft und das Kommunikations- und Teamverhalten auf eine harte Probe stellt. »Wir haben mit Assessment Centern sehr gute Erfahrungen gemacht, wenngleich introvertiertere Persönlichkeiten geringere Chancen haben«, erklärt Felix Kollmann,

Recruiter bei der Österreichischen Post. »Sozial- und Methodenkompetenzen zeigen sich aber sehr klar.«

Assessment Center gehen auf heerespsychologische Auswahlverfahren Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland zurück. Die Testreihe sollte geeignete Anwärter für die Offizierslaufbahn sowie spezielle Einsatzgruppen wie Piloten, Kraftfahrer und Funker nach ihren tatsächlichen Fähigkeiten, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft herausfiltern. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die bewährte militärische Auswahlmethode von US-amerikanischen Unternehmen übernommen.

Erstmals veranstaltete die American Telephone & Telegraph Corporation 1956 ein Assessment Center für angehende Führungskräfte, das aus 17 verschiedenen Aufgaben bestand. In der evaluierenden »Management Progress Study« verglich der Konzern die im Zeitraum 1956–1966 gefällten Beurteilungen im AC mit dem späteren Karriereverlauf der Kandidaten. Das signifikante Ergebnis löste in den 60er-Jahren einen wahren Boom aus. In Europa stellte IBM als eines der ersten Unternehmen die Personalauswahl auf eine professionelle Basis.

Der Trend blieb bis heute ungebrochen, vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen. Geht es um die Auswahl von jungen Nachwuchskräften, nimmt das Assessment Center auch gerne einen eventartigen Charakter an und dient zugleich als Marketinginstrument. Die OMV sieht das mehrteilige Auswahlverfahren als Instrument der Objektivierung. »Es ermöglicht, unsere zukünftigen Mitarbeiter in Bezug auf unsere Kernkompetenzen zu testen und das ▶





Bewerber im Stresstest

VON ANGELA HEISSENERGER

Große Unternehmen setzen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte auf Assessment Center. Doch filtert dieses Auswahlverfahren wirklich die geeignetsten Kandidaten heraus?

► Entwicklungspotenzial der Kandidaten zu evaluieren«, heißt es seitens des Konzerns.

Die ÖBB veranstaltet regelmäßig Assessment Center zur Rekrutierung von AkademikerInnen für das 13-monatige Traineeprogramm. Für die im Herbst 2013 anlaufende Trainee-Welle konnten sich die besten 2,3 % der KandidatInnen qualifizieren. Aber auch im Rahmen der Nachfolgeplanung kommen sogenannte »Development Center« zum Einsatz. »Den TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion, ihre Stärken und Entwicklungsbereiche werden transparent aufgezeigt«, erklärt Peter Pirkner, Leiter Strategisches Konzernpersonalmanagement der ÖBB Holding AG. »Als Vorteil sehen wir auch das verstärkte Gefühl der Fairness, das bei diesen internen Auswahlprozessen generiert wird.«

>> Komprimiertes Verfahren <<

In den letzten Jahren ist jedoch bei vielen Unternehmen – wohl aus Kostengründen



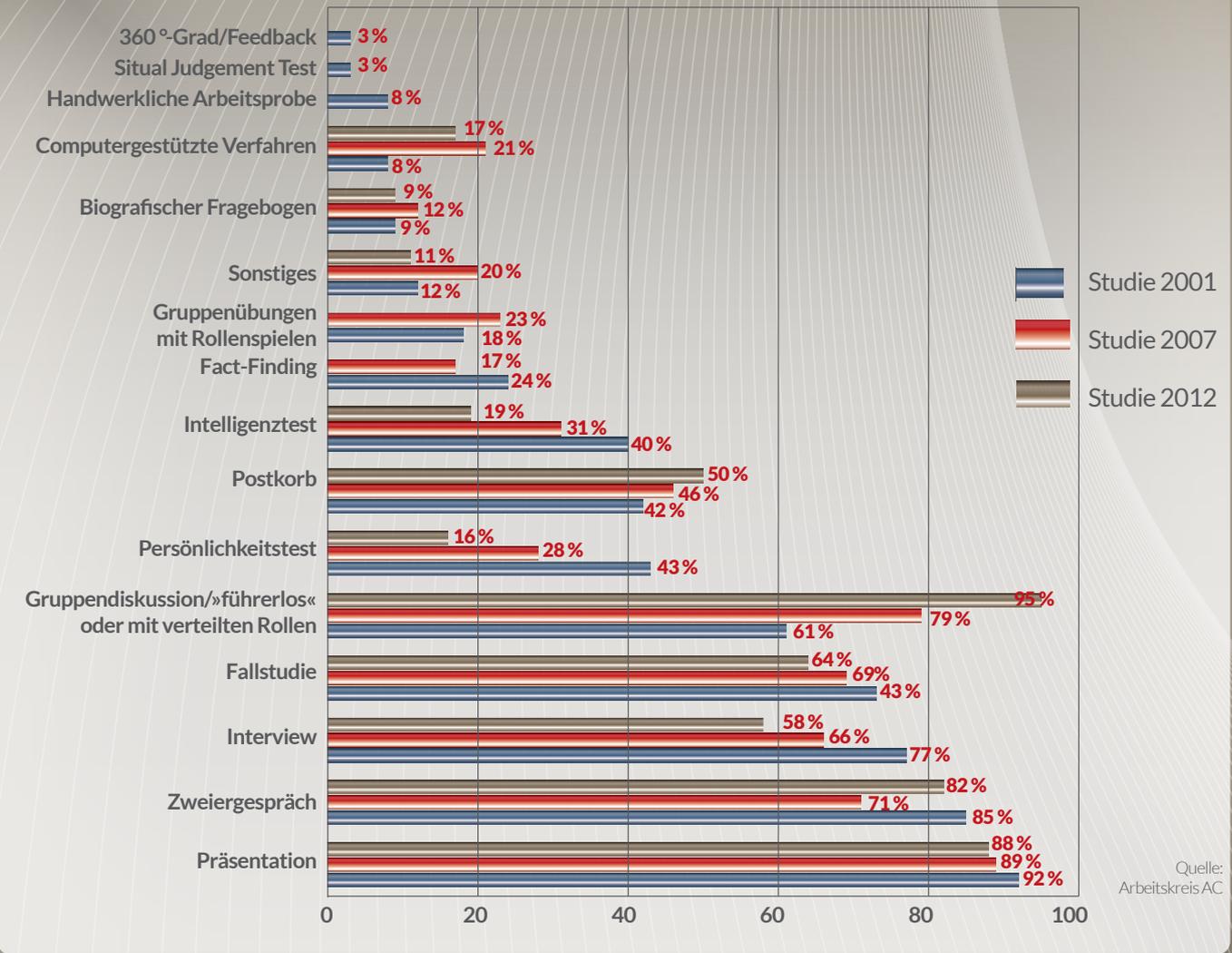
– eine Verschlankung des gesamten Recruitingprozesses zu beobachten. In einer Umfrage des deutschen Arbeitskreises Assessment Center unter 125 Unternehmen gaben 55 % der Firmen an, öfter als früher Assessment Center durchzuführen, allerdings mit weniger TeilnehmerInnen und zeitlich stark gestrafft. 2012 fanden fast 60 % der Auswahlverfahren mit sieben oder weniger Personen

KARL PISWANGER, UNTERNEHMENSBERATER. »Assessment Center sind ein wunderbares Mittel, um soziale Skills zu erfassen.«

statt, meist ging es dabei um die Besetzung von Managementpositionen. »Großunternehmen verhindern damit Karriere von Nachwuchskräften, die nur deshalb befördert werden, weil sie ihrem direkten Vorgesetzten gefallen und ihm die Tasche hinterhertragen«, erklärt der Studienautor und Wirtschaftspsychologe Christof Obermann.

Die hohen Kosten für AC rechnen sich allemal: Fehlbesetzungen würden um ein Vielfaches teurer kommen. Bei Austrian Airlines legt man deshalb großes Augenmerk darauf, ob auch die Chemie stimmt: »In einem Assessment Center, das über einen ganzen Tag läuft, lernt man einen Bewerber viel besser kennen, als das in einem einstündigen Gespräch möglich ist. Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Selbstreflexion geben einen tieferen Einblick in die Bewerber und zeigen,

DIE HÄUFIGSTEN AC-ÜBUNGEN



Quelle: Arbeitskreis AC

Foto: AUA, beigestellt

ob diese vom Mindset und *cultural fit* zu unserem Unternehmen passen.«

Viele Unternehmen greifen bereits für die Vorselektion auf Online-Tests zurück, manchmal ist noch ein Erstgespräch zwischengeschaltet. Zum AC selbst, das sich inzwischen selten über mehrere Tage erstreckt, wird dann nur noch eine ausgewählte Schar an BewerberInnen eingeladen. »Die zwei- oder dreitägigen AC sind weg. 90 Prozent werden an einem Tag abgewickelt«, sagt Karl Piswanger, Gesellschafter der Unternehmensberatung Pendl & Piswanger.

Statt 17 stehen nur noch sechs bis sieben Übungen auf dem Programm, die »individuell aus rund 35 Standardaufgaben«, so Piswanger, zusammengestellt werden. Durch diese Reduktion sei es umso wichtiger, zuvor gemeinsam mit dem Kunden die relevanten Kriterien abzustimmen und zu definieren, welche Verhaltensweisen beobachtet werden sollten. »Selbstgestrickte« AC, bei denen ausschließlich Geschäftsführer und Mitarbeiter der Personalabteilung in die Beobachterrolle schlüpfen, sieht der Unternehmensberater deshalb kritisch: »Die Assessoren

sind oft nicht dafür ausgebildet und wissen nicht, worauf sie eigentlich achten müssen. Bei einem Rollenspiel mit Verkaufsgespräch wird dann zum Beispiel übersehen, dass der Kandidat sich nicht an die Kundensprache anpasst.«

>> Fair und transparent <<

Weitgehend verzichtet wird inzwischen auf Psychostress. Die KandidatInnen, wie

gekräft hat das schon, wenn jemand in der Pause allein steht? Mit Spekulationen und Interpretationen muss man vorsichtig sein«, sagt Barbara Ulman, Senior Consultant bei ISG Personalmanagement. Die Rewe Group entwickelte eigene, absolut verbindliche Spielregeln für AC, erzählt Christian Eberherr, Direktor Zentrales HR Management der Rewe International AG: »Wir wollen den Ablauf und die Bewertungskriterien für die



Teamfähigkeit und Selbstreflexion auf dem Prüfstand



früher üblich, auch in den Pausen und sogar beim Mittagessen zu beobachten, hat letztlich zum schlechten Ruf der Assessment Center beigetragen. »Welche Aus-

Teilnehmer so transparent wie möglich gestalten.«

Die rasche Abfolge unterschiedlicher Tests ist auch so belastend genug. Manche Aufgaben sind bewusst so konzipiert, dass man nicht fertig werden kann bzw. keine endgültige Lösung möglich ist. Auf Grup- ▶

FACTS

URTEIL
sehr gut
5/2013

Kostenlose OKI Druckkostenanalyse

»Kein Geld beim Fenster rausdrucken«

Bei Managed Print Services (MPS) geht es um das perfekte Zusammenspiel von Druckern und Multifunktionskopierern. Mit geschultem Auge werden Geräte gezielt ausgewählt und platziert. Das spart der IT Nerven und dem Unternehmen Kosten.

Mit den neuen A4 Mono-Druckern und -Multifunktionsgeräten hat OKI wichtige Produktneuerungen für gelungene MPS-Konzepte lanciert. Die Geräte aus der OKI 700 Serie setzen auf einheitliche Plattform und Verbrauchsmaterialien. Dank offener Systemarchitektur fügen sie sich ideal in bestehende Infrastrukturen ein.

Für OKI Österreich Geschäftsführer Ing. Karl Hawlik, MBA, sind effektive und sparsame Geräte wie diese wichtige Grundbausteine für den Erfolg eines Managed-Print-Konzeptes. Denn am Umschwung zum Lösungskonzept führt längst kein Weg vorbei. »Vor allem aus Kostengründen«, wie Hawlik betont.

Versteckte Kosten einsparen. Für erste Hilfe am Gerät, Hotline-Anrufe, Management von Vereinbarungen und Verbrauchsmaterialien braucht es Zeit und manchmal gute Nerven. Auch Papierverbrauch, volle Toner-Depots, oder falsch dimensionierte Geräte bergen Einsparungspotenzial. »Hier sollte man kein Geld beim Fenster rausdrucken«, sondern mit einer Konzeptlösung optimieren«, so Hawlik. Der Schlüssel liegt in der Kenntnis der Geräte und ihrer genauen Leistungsdaten, die vom Experten in Einklang mit den Arbeitsabläufen gebracht werden. OKI bietet Druckkostenanalyse und Optimierungskonzept nach Terminvereinbarung kostenlos an.



Kostenlose Druckkostenanalyse und gratis OKI Testgerät nach Vereinbarung:

OKI Systems (Österreich)
Tel. 02236/677110

www.oki-promotion.at/mps

GLOSSAR

TYPISCHER ABLAUF
EINES ASSESSMENT
CENTERS

> **(Selbst-)Präsentation:** Dabei handelt es sich um einen Kurzvortrag zu einem vorgegebenen Thema, häufiger aber um eine Vorstellungsrunde, in der die eigene Person möglichst authentisch und interessant präsentiert werden sollte. Nur die wichtigsten Stationen im Lebenslauf herausgreifen, die idealerweise zu den Motiven führen, weshalb man sich hier beworben hat.

> **Gruppendiskussion:** In der Gruppendiskussion geht es weniger um Inhalte als um die Interaktion zwischen den TeilnehmerInnen. Beobachtet wird die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt überzeugend zu argumentieren, aber auch der respektvolle, kooperative Umgang mit anderen Meinungen, aktives Zuhören sowie das Bestreben, im Team alternative Lösungen zu finden.

> **Postkorbübung:** Bei diesem Klassiker gilt es, inmitten eines chaotischen Szenarios (z.B. eine Geschäftsreise wurde überraschend vorverlegt) Ruhe zu bewahren und eine Fülle von Informationen und Aufgaben nach ihrer Priorität zu filtern und zu delegieren. Die Zeit ist in der Regel zu knapp bemessen, um sämtliche Unterlagen zu lesen. Dazu kommt zusätzlicher Stress durch unerwartete kleinere Katastrophen (z.B. Unfall der Tochter im Turnunterricht). Erwünscht sind klare Entscheidungen und kreative Lösungen, kein völliger Verzicht auf private Termine.

> **Case Study:** Mit einer Fallstudie wird das Fachwissen des/der KandidatIn getestet. Thema ist ein realistisches Beispiel aus dem Unternehmen. Neben der raschen Erfassung des Kernproblems ist vor allem die Formulierung eines klaren Lösungsansatzes gefordert, der zeigt, dass man in der Lage ist, fachliche Kompetenz und Methoden schlüssig anzuwenden.

> **Rollenspiel:** Beim Rollenspiel



Ausreden und
Kritik sind nicht
empfehlenswert.

handelt es sich um ein simuliertes Gespräch zwischen BewerberIn und einem Jurymitglied mit vorgegebenen Rollen. Häufig sind die Konfrontationen Vorgesetzte/r-MitarbeiterIn, Kunde-Lieferant oder ein Konflikt unter Kollegen auf Augenhöhe. Egal ob Geschäftsverhandlung oder Mitarbeitergespräch, es gilt die schwierige Situation durch eine sachliche und faire Kommunikationsstrategie zu bewältigen, ohne die Führung aus der Hand zu geben oder den Gesprächspartner verbal zu attackieren.

> **Persönlichkeitstest:** Mit psychologisch ausgetüftelten Online-Fragenkatalogen werden die Intelligenz, Konzentration und Persönlichkeitsmerkmale der KandidatInnen geprüft. Ein Blick auf die Unternehmenskultur und das Anforderungsprofil lohnen sich. Man sollte sich weder zu gutgläubig noch als notorischer Schwarzeher präsentieren. Immer den Mittelwert zu wählen, kommt auch nicht gut an: Gerade in Führungspositionen ist Entscheidungskraft gefragt. Kleine Schwächen zuzugeben, wirkt aber durchaus menschlich.

> **Feedback-Runde:** Unmittelbar nach dem AC erhält der/die BewerberIn in der Regel ein kurzes Feedback der Jury und kann auch selbst eine Einschätzung der eigenen Leistung geben. Ausreden oder Kritik an den Aufgaben empfehlen sich nicht – immerhin hatten alle KandidatInnen dieselben Anforderungen zu meistern.

pendiskussionen und kreative Bastelaufgaben wird dagegen immer häufiger verzichtet. Auch der Klassiker »Postkorb-Übung«, bei der unter Zeitdruck der angehäuften Posteingang abgearbeitet, private und berufliche Termine koordiniert und wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, kommt nun seltener vor.

Am aussagekräftigsten gilt noch immer das unter BewerberInnen so gefürchtete Rollenspiel. »Assessment Center ermöglichen uns, die Lücke zwischen Theorie (was erzählen die BewerberInnen) und Praxis (das tatsächliche Arbeitsverhalten) besser zu schließen«, erklärt OMV-Konzernsprecher Robert Lechner. »Wir simulieren alltägliche oder besonders herausfordernde Situationen und haben die Möglichkeit, gruppenspezifische Prozesse einzuleiten und soziale Interaktionen zu beobachten. Diese Vorgehensweise hilft uns, das tatsächliche Verhalten der BewerberInnen in der späteren Arbeitsumgebung besser einschätzen zu können.«



PETER PIRKNER, ÖBB. »Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion.«

Die Grenzen der Wahrnehmung sind aber ebenso klar. »Wir sind uns bewusst, dass die Ergebnisse der ACs im Lichte einer Testsituation zu sehen sind«, so Lechner. »ACs können ausschließlich Verhalten in expliziten Kommunikationssituationen – mit Mitarbeitern, mit Kollegen, im Team, bei der Problemlösung, etc. – abbilden. Daher ist dieses Instrument auch keinesfalls als alleiniges Entscheidungskriterium geeignet«, sagt Rewe-Personalchef Eberherr.

Wer im Assessment Center scheitert, hat in gewisser Weise dennoch gewonnen. In der abschließenden Feedback-Runde erhalten alle Teilnehmer eine ehrliche Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen – und damit die Chance, durch gezieltes Training beim nächsten AC besser abzuschneiden. ■

»JEDE STUFE EIN PUZZLETEIL«

Ein Assessment Center liefert ein vollständigeres Bild der Bewerber, meint Barbara Ulman, Senior Consultant der ISG Personalmanagement.

ich ein Bild des Kandidaten und dann steuere ich wie mit einem Laserpointer die einzelnen Punkte wie Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Mitarbeiterführung an.

(+) PLUS: Kann man dafür trainieren?

Ulman: Man kann sich natürlich auf ein AC vorbereiten, das gibt persönliche Sicherheit. Wir beobachten aber zum Beispiel beim Rollenspiel nicht das schauspielerische Talent, sondern die Gesprächsführung: Wie nimmt der Kandidat mit dem Gegenüber Kontakt auf, kann er zuhören, wie verfolgt er seine eigenen Ziele? Auf der anderen Seite sitzt ein Assessor, auf dessen Rolle kann man sich nicht vorbereiten. Wir hören oft das Argument: In der Realität würde ich es ganz anders machen. Aber warum? Auch da kann es sein, dass man einen Mitarbeiter nicht so gut kennt oder nur kurz Zeit hat, sich vorzubereiten. Also so absurd und fern von der Realität ist es nicht. Bei Managern der höchsten Ebene gibt es eine gewisse Scheu vor Rollenspielen – aber es ist durchaus zumutbar. Niemand wird mit Szenarien konfrontiert, die nicht zu bewältigen oder entwürdigend sind. Und wir sehen wirklich klare Unterschiede, ob eine Führungskraft geübt ist und es schafft, sich auf die Situation einzustellen. Schwächen werden so viel schneller sichtbar.

(+) PLUS: Kommt die wahre Persönlichkeit immer ans Licht?

Ulman: Ich bin in einem Rollenspiel schon gekündigt worden. Es gibt wenige, die schreien, aber Ungeduld ist schnell da oder die Haltung »Ich diskutiere das jetzt sicher nicht«. Man sieht schon deutlich, ob jemand eher konsensual in das Gespräch geht oder sehr dominant. Richtige Schauspieler sind zum Glück selten. Da helfen aber detaillierte Interviewfragen, um zum Kern zu kommen. Wenn jemand nicht authentisch ist, merkt das im AC sofort jeder. Alle Beobachter sind so fokussiert auf Schlüssigkeit der Aussagen und Körpersprache, da wird es mit dem Vorspielen wirklich schwierig.

(+) PLUS: Lassen sich durch AC falsche Personalentscheidungen vermeiden?

Ulman: Sie lassen sich minimieren, weil das Bild des Kandidaten vollständiger wird. Es gibt Kunden, die sich nach einem halbstündigen Interview ad hoc für einen Kandidaten entscheiden, und andere, die sich nach einem fünfstündigen Auswahlprozess noch schwer tun. Aber ein AC war noch nie ein Nachteil. Man muss immer die künftige Entwicklung des Unternehmens im Auge haben und danach beurteilen, wer für diesen Weg am geeignetsten ist. ■

(+) PLUS: Wann lohnt sich der Aufwand eines AC?

Barbara Ulman: Assessment Center werden nicht nur für die erste und zweite Ebene eingesetzt, sondern auch bei Fachspezialisten. Überall dort, wo sich Unternehmen ein breiteres Bild machen möchten, wo mehrere Entscheidungsträger eingebunden werden. Wenn wir uns einen Bewerber als 1000-teiliges Puzzle vorstellen, haben wir im Vorstellungsgespräch und im Interview bei weitem nicht so viele Möglichkeiten, ein vollständiges Bild zu bekommen. Bei mehrstufigen Auswahlverfahren können wir in jeder Stufe ein Puzzlestück dazulegen.

(+) PLUS: Wie stellen Sie die Übungen zusammen?

Ulman: Wir haben einen »Baukasten« an Methoden, die wir dann mit Leben füllen. Wir empfehlen den Kunden, das AC an ihre Branche und ihr spezifisches Unternehmen anzupassen. Die Case Study sollte unbedingt ein Fallbeispiel aus dem Unternehmen sein. Auch beim Rollenspiel gibt es viele Möglichkeiten, es sehr praxisnah zu gestalten. Die Akzeptanz der Bewerber ist dann auch weitaus größer als bei fiktiven Themen.

Der Fokus hat sich von offensichtlichen Kriterien wie Präsentationstechnik und Kommunikationsfähigkeit entfernt. Dazu brauche ich kein AC, das merke ich im Interview auch. Unser Zugang ist, dass wir keinen künstlichen Stress aufbauen. Im Gegenteil: Wir informieren die Bewerber schon vorab, was auf sie zukommt. Es gibt natürlich Aufgaben, die stressig sind, das entspricht auch dem Arbeitsalltag –, aber betrifft nicht das Setting rundherum. Wir schaffen bewusst eine wertschätzende Atmosphäre.

(+) PLUS: Hat sich der Umfang der Aufgaben verändert?

Ulman: Wir haben ganz schmale AC mit nur zwei Aufgaben – eine erweiterte Präsen-



“

Einen Bewerber nur anzuschauen, reicht nicht aus. Man muss schon sehr differenziert beobachten.

”

tation und ein Rollenspiel –, aber auch Auswahlverfahren, die über den ganzen Tag gehen und sechs Aufgaben umfassen. Ein Assessment Center ist immer dann gut aufgesetzt, wenn die relevanten Kompetenzen mit den firmeninternen Entscheidungsträgern abgestimmt sind. Sonst wird zwar viel beobachtet, nach dem AC findet man aber keinen Konsens. Einen Bewerber nur anzuschauen, reicht nicht. Man muss sehr differenziert beobachten: Ich stelle einen großen Scheinwerfer auf, in der Selbstpräsentation bekomme

BERUFE MIT ZUKUNFT

KRISENSICHERE JOBS, KARRIERECHAN-
CEN AUCH FÜR QUEREINSTEIGER UND
FRAUEN: DIE VERSICHERUNGSBRANCHE
SUCHT 2.000 NEUE MITARBEITER – EINE
IMAGEKAMPAGNE SOLL MIT VERALTE-
TEN KLISCHEES AUFRÄUMEN.

VON ANGELA HEISSENBERGER



> Zugegeben: Kinder würden, nach ihrem Traumberuf gefragt, wohl kaum »Versicherungsberater/in« angeben. Sollte aus den Plänen der künftigen Astronauten oder Tierärztinnen später aber doch nichts werden, ist die Versicherungsbranche keine schlechte Wahl. »In vielen Branchen werden Stellen abgebaut. Die Versicherungswirtschaft bietet dagegen 2.000 neue Jobs«, sagt Louis Norman-Audenhove, Generalsekretär des Verbands der Versicherungsunternehmen Österreichs (VVO). Mitte Oktober startete der VVO eine Informationskampagne, die InteressentInnen für diesen Beruf anlocken soll. Eine eigene Webseite (www.berufmitzukunft.at) dient als zentrale Anlaufstelle für Interessierte. Weiters gibt es einen Infofolder und sechs Kurzvideos, die dem Berufsbild einen »neuen, modernen Zuschnitt«, so Norman-Audenhove, geben sollen.

Rund 60.000 Beschäftigte zählt die Versicherungsbranche, davon sind derzeit 11.700 Mitarbeiter im Außendienst tätig. Fast 40 % sind Frauen, der Anteil stieg seit 2007 (15 %) stark an. 700 Lehrlinge stehen in Ausbildung.

Durch eine ähnliche Werbeaktion konnten 2008 rund 1.000 neue MitarbeiterInnen gewonnen werden. Trotzdem gibt es nun wieder Nachwuchssorgen. »Die Generation der Babyboomer geht schön langsam in Pension«, bestätigt Hartwig Löger, Generaldirektor der Uniqa-Österreich. Für diese Abgänge will man rechtzeitig Ersatz finden, da

VVO-GENERALSEKRETÄR NORMAN-AU-DENHOVE, WIENER-STÄDTISCHE-CHEF LASSHOFFER UND UNIQA-CHEF LÖGER (V. LI.): »BERUFSBILD VÖLLIG GEWANDELT.«

die Ausbildung und Einarbeitung mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

>> **Krisensichere Arbeitsplätze** <<

Eine kürzlich vom Institut meinungsraum.at durchgeführte Konsumentenumfrage zeigt eine extrem hohe Kundenbindung. Mehr als jeder Zweite wird seit mindestens sechs Jahren vom selben Berater betreut. Neun von zehn Kunden sind sehr zufrieden (51 %) bzw. eher zufrieden (43 %) mit der Beratung. Lediglich ein Prozent der Befragten beurteilt die Betreuung als »sehr negativ«, fünf Prozent als »eher negativ«. Drei Viertel haben in der Vergangenheit Leistungen in Anspruch genommen und beurteilten die Abwicklung der Schadensfälle durch ihren Betreuer überwiegend positiv.

Mit dieser hohen Wertschätzung kann das in der Öffentlichkeit gängige Bild des Versicherungsberaters noch nicht mithalten. Das Negativimage des »Keilers« hat mit den Anforderungen und Chancen, die der Beruf heute bietet, allerdings wenig zu tun. »Das Berufsbild hat sich im Laufe der Jahre



völlig verändert. Das sind hoch qualifizierte, anspruchsvolle Jobs, denn auch die Produkte werden immer komplexer«, sagt Robert Lasshofer, Generaldirektor der Wiener Städtische Versicherung. Auch Flexibilität ist gefordert: »Beratung wird von den Kunden nicht mehr zwischen 8 und 15 Uhr 30 nachgefragt, sondern häufig abends oder am Wochenende.« Das muss kein Nachteil sein, so Lasshofer. »MitarbeiterInnen im Außendienst können ihre Arbeitszeiten selbst einteilen, was speziell Frauen entgegenkommt, die ja oft auch familiäre Verpflichtungen ha-

ben.« Gleichzeitig sind sie durch das Angestelltenverhältnis aber abgesichert – gerade im Krankheitsfall eine wichtige Option.

>> **Lebenslange Begleitung** <<

Das Jahresgehalt von Versicherungsberatern ist stark leistungsabhängig. Mindestens rund 20.000 Euro brutto gibt es laut Kollektivvertrag fix, mit Provisionen sind aber bis zu 60.000 Euro brutto pro Jahr möglich. Das kollektivvertragliche Entgelt gibt es bereits in der Ausbildungsphase. 18 Monate dauert die Basisausbildung an der Bildungsakademie der Österreichischen Versicherungen (BÖV), in Folge werden weitere vertiefende Module angeboten. Gesetzesänderungen, wie zuletzt etwa bei der Zukunftsvorsorge, machen es nötig, laufend am Ball zu bleiben. »Nicht mehr der Verkauf steht im Vordergrund, sondern die lebensbegleitende Beratung der Kunden anhand individueller Risiko- und Bedarfsanalysen«, erklärt Uniqa-Chef Löger.

Besonders gute Erfahrungen hat man mit Quereinsteigern gemacht. InteressentInnen müssen lediglich eine abgeschlossene Berufsausbildung – egal aus welcher Branche – mitbringen. Gerade Frauen seien in diesem Beruf sehr ambitioniert und erfolgreich, sagt Lasshofer: »Wir sind nahe am Menschen und an den individuellen Sorgen.« Zudem zeige die Erfahrung, dass sich viele Kundinnen lieber von Frauen beraten lassen. Ähnliches gilt für VersicherungsberaterInnen mit Migrationshintergrund, die oft einen besseren Zugang zu ihrer jeweiligen Community haben.

Auch akademische Weihen sind möglich: An der Wirtschaftsuniversität Wien sowie an den Universitäten Graz und Linz werden dreisemestrige Universitätslehrgänge für Versicherungswirtschaft angeboten – Matura ist dafür nicht Voraussetzung, wenn ausreichende Berufserfahrung und Branchenkenntnisse vorhanden sind.

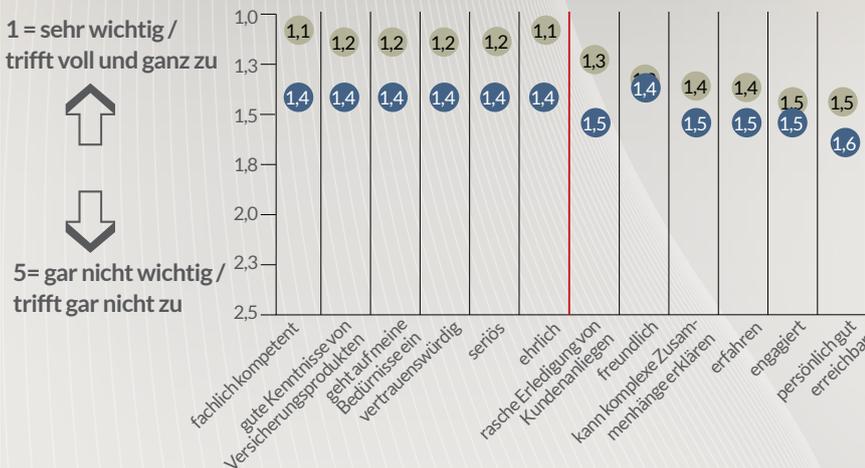
21

EIGENSCHAFTEN VERSICHERUNGSBERATER/INNEN: MITTELWERTVERGLEICH WICHTIGKEIT VS. BEURTEILUNG EIGENE/R BERATER/IN - TOP 12

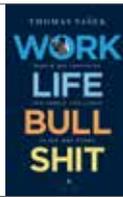
Grün: Wie wichtig sind Ihnen bei einem/r Versicherungsberater/in die folgenden Eigenschaften?

Blau: Wie sehr treffen die folgenden Eigenschaften auf Ihren/Ihre Versicherungsberater/in zu?

Bitte bewerten Sie folgende Aspekte nach dem Grad Ihrer Zustimmung. 5er-Skala (1=sehr wichtig/voll und ganz; 5=gar nicht wichtig/gar nicht), Angaben in MW, n = 1.000, absteigend sortiert



Quelle: VVO, meinungsraum.at



ARBEIT, LEBEN USW.

Zwei spannende Bücher nähern sich dem Thema Arbeit aus unterschiedlichen Richtungen.



22

«
Arbeit als Fluch,
Segen, Erfüllung
und Sklaverei
»

> Jeder spricht von ihr, jammert über sie oder bekommt sie nur schwer aus dem Kopf. Mancher ist froh, ihr entfliehen zu können, wieder andere sind süchtig danach. Wer zu viel davon hat, wird seines Lebens genauso wenig froh wie der, dem sie mangelt: Arbeit ist scheinbar eine Grundkonstante des Lebens in unserer Gesellschaft, und das umso mehr, als in Zeiten der Krise und versagender Sozialsysteme ihr Verlust gar existenzbedrohend werden kann.

>>Die Tyrannei der Arbeit oder Work-Life-Bullshit <<

Dabei arbeiten wir doch, um zu leben, und nicht umgekehrt – das stellt zumindest der deutsche Mediziner und Verleger Ulrich Renz in seinem aktuellen Buch »Die Tyrannei der Arbeit« von Beginn an klar. Für ihn hat der Zwang, sich mit Arbeit den Lebensunterhalt verdienen zu müssen, in unserer Gesellschaft zu einer richtiggehenden Versklavung geführt. »Mehr Umsatz zu machen, das nächste Jahr wieder 20 Prozent

mehr Gewinn, das Konkurrenzprodukt abschließen, expandieren, Marktführer werden. Das soll das Ziel sein, für das ich dieses Sklavenleben führe? Erbärmlich.« In einer großen Rundumschau wird dem Ursprung der Arbeit nachgegangen, werden Geschichte, Philosophie und Ethik der Arbeit durchleuchtet. Renz' Schluss: Die Arbeit selbst ist nicht das Problem – wohl aber die Bedingungen, unter denen wir zunehmend gezwungen sind, sie über alles andere zu stellen.

Klingt wie die Rede von der Work-Life-Balance? Thomas Vašek, Journalist und Herausgeber des philosophischen Magazins *Hohe Luft*, sieht das pointierter: Just dieser »Work-Life-Bullshit«, so der programmatische Titel seines Buches zum Thema, sei dafür verantwortlich, dass wir uns nicht (mehr) mit der sinnstiftenden, lebenserfüllenden Funktion der Arbeit anfreunden dürfen. »Dieses Buch ist eine Verteidigung der Arbeit. Es richtet sich gegen die allgegenwärtige Klage über die Zumutungen der

Arbeitswelt«, stellt Vašek schon in der Einleitung klar.

Für den bekennenden Viel- und Gern-Arbeiter Vašek spannt sich der Bogen ebenso fundiert wie bei Renz von antiken Philosophen bis hin zur Gegenwart der beglückenden Orts- und Zeitunabhängigkeit des neuzeitlichen Laptop-Arbeiters, der sich – endlich wieder – in seiner Aufgabe verwirklichen und darin aufgehen kann. Vašek singt das Hohelied der individuell »passenden«, glücklich machenden sinnvollen Beschäftigung mit hoher Flexibilität; in eingestreuten Interviews stellt er glückliche Beispiele dieser produktiven Symbiosen vor.

>>Die Arbeit mit neuen Augen sehen <<

So unterschiedlich die beiden Autoren ihr Thema auch beurteilen, in wesentlichen Dingen stimmen sie überein: Die möglichst sinnvolle, möglichst freie Gestaltung der Arbeitszeit ist beiden der Schlüssel zu einem glückenden (Arbeits-)Leben – wenn wir die Gestaltungsmöglichkeit über die Arbeit (wieder-)erlangen können, lässt sich auch aus Renz' »Tyrannei der Arbeit« etwas Positives schaffen. Patentrezepte liefern dabei beide Autoren keine, wohl aber die animierende Anregung, sein (Arbeits-)Leben mit neuen Augen zu sehen.

Am besten wäre es dann wohl auch, man liest beide Bücher, um einen möglichst umfassenden Blick auf dieses Thema zu gewinnen, das keinen kalt lässt – wenn es die Arbeitszeit zulässt. ■

BUCHTIPPS

> Thomas Vašek: Work-Life-Bullshit. Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt. Riemann, 288 S., € 17,50

> Ulrich Renz: Die Tyrannei der Arbeit. Wie wir die Herrschaft über unser Leben zurückgewinnen. Ludwig, 272 S., € 18,50



EINE BESCHWICHTIGUNG VON RAINER SIGL

MUT zur Lücke

Kleinere Unregelmäßigkeiten im Staatsbudget können jedem mal passieren. Wichtig ist, dass man was dagegen unternimmt.

“

Das war strategische Nichtkommunikation im Sinne des Landeswohls – und das steht ja wohl eindeutig immer an erster Stelle!

”



Also mal ehrlich: Ein Staat ist kompliziert. Dort Einnahmenschätzungen, hier Ausgabeprognozen, dort Sale-and-Leaseback-Rechnungen, hier Lehrgewerkschaftsbesänftigungspauschale, da eine Wahlkampfkostenrückerstattungsnovelle – der kleine Otto Normalstaatsbürger hat ja nicht die geringste Ahnung, wie viele kleine und kleinste Teilchen da perfekt aufeinander abgestimmt die jeweiligen Händchen aufhalten. Frage nicht! Wie haben es im Rückblick weise Staatsmänner so treffend formuliert: Es ist alles sehr kompliziert.

Worauf ich hinauswill: Bei so viel Kleinkram kann es durchaus mal vorkommen, dass ein paar Zahlen nicht ganz stimmen und man nach einem Kassasturz dann eben draufkommt, dass das eine oder andere mikroporen große Locherl in den Staatsfinanzen aufklafft, von dem man nicht ganz genau wusste, dass es da ist. Kann passieren. Ich mein, weil jetzt alle so empört tun wegen der läppischen paar Milliarden! – man sollte bitte nicht so kleinlich sein. Schwamm drüber. Wurscht. Was haben wir alle gelacht!

Aber es soll keiner sagen, dass wir verantwortungsbewussten Entscheidungsträger nix gegen diese kleine Peinlichkeit unternehmen würden! Im Staatsfunk zum Beispiel sind wir gerade streng bemüht, durch eine geteilte Kontrollaufsicht per Verdoppelung der Führungsebene endlich Kostenwahrheit einkehren zu lassen. Auch dass wir unsere zukunftsgerichteten Thinktanks mit politischen Ausnahmetalenten beschicken, wo sie wichtigste Visionen ausbreiten, ist ja eine Investition mit absoluter Umwegrentabilität – das kommt dem Steuerzahler dutzend-, was sag ich, hundertfach wieder zurück! Und ist nebenbei bemerkt durchaus mit Arbeit verbunden!

Wie bitte? Sie meinen, es sei eine Frechheit, dass vor der Wahl niemand was von den fehlenden Milliarden gewusst haben will? Dagegen protestiere ich aufs Schärfste – Sie halten uns wohl für blöd! »Nicht gewusst« – das war strategische Nichtkommunikation im Sinne des Landeswohls, und das steht ja wohl eindeutig immer an erster Stelle! Und außerdem: Als wüssten SIE immer so genau, wieviel Sie im Börsel haben! Ganz abgesehen davon: Schauen Sie sich doch mal in der Welt um! In Südostasien – ein Taifun und schwupps! Weg sind die Milliarden, und die Häuser noch dazu! Und wir hier jammern! Oder in den USA: ein einziger Regierungs-Shutdown für zwei Wochen, und zack! Weg sind 30 Milliarden, einfach so! Was die Amis da in 14 Tagen Nichthackeln an Geld vernichtet haben, dafür hat diese Regierung fünf Jahre lang fast täglich hart gearbeitet!

Und das werden wir weiterhin. Also, falls unser potenzieller Koalitionspartner, diese nichtsnutzige Bande völlig unfähiger Politdilettanten, ein weiteres Mal gewillt ist, politische Vernunft walten zu lassen und mit uns gemeinsam weiter bitteschön zu unserer bewährten Erfolgspolitik für Österreich zurückzukehren. Gemeinsam in die Zukunft! Und jetzt zeigen S' mir mal Ihre Armbanduhr – schaut aus, als wär die was wert.

» WIR BRAUCHEN DIE VEREINIGTEN STAATEN VON EUROPA «

Unternehmensgründer Helmut Fallmann werkt mit Fabasoft in vorderster Reihe im E-Government und Cloud-Computing. Er sucht nach einer selbstbewussten europäischen Antwort auf die herrschende Dominanz von US-Unternehmen in der IT-Branche.

VON MARTIN SZELGRAD

24

KÄMPFER FÜR DIE EUROPÄISCHE IT-BRANCHE

> (+) PLUS: In der IT-Branche dominieren derzeit vor allem Anbieter aus den USA den Markt. Vor welchen Herausforderungen steht dazu die europäische Wirtschaft? Sehen Sie diese Dominanz als Problem?

Helmut Fallmann: Vor einiger Zeit war Europa mit Unternehmen wie Olivetti, Nixdorf, Bull, ICL oder Siemens glänzend am Markt präsent, auf Augenhöhe mit IT-Unternehmen aus den USA. Diese Ära ist zu Ende gegangen. Oft werden heute europäische IT-Unternehmen spätestens beim Erreichen einer global relevanten Marktbedeutung von US-Konzernen geschluckt. Nehmen Sie beispielsweise FAST her, ein Suchmaschinenexperte aus Norwegen, der von Microsoft ge-

kauft wurde – oder der Kauf des britischen Softwareherstellers Autonomy. Die Akquisition hat sich für HP am Papier zwar als Megadesaster mit 8,8 Milliarden Dollar Abschreibungen erwiesen, ist strategisch aber ein Erfolg. Es ist auch schön, wenn Bildungsinstitutionen wie die ETH Zürich enge Partnerschaften mit Google eingehen. Was aber hat der Wirtschaftsstandort Schweiz davon, wenn die besten, aufwendig mit Schweizer Steuergeld ausgebildeten Köpfe in die USA gehen und dort für amerikanische Gewinne sorgen? So gehen nach und nach die europäischen Player kaputt. Auch wir bekommen regelmäßig Übernahmeangebote, denken aber nicht daran, zu verkaufen. Fabasoft wird ein europäisches Unternehmen bleiben.

(+) PLUS: Die Diskussion, an welchen Orten Unternehmen Daten gespeichert halten, ist durch den großen Trend zu Cloud Computing, aber auch durch Überwachungskandale wie jenen rund um PRISM wieder angefachert worden. Was können europäische Unternehmen dem überhaupt entgegenzusetzen?

Fallmann: Da sehen wir einen klaren Weg: Unternehmen und Volkswirtschaften sollten ähnlich wie in der Energiewirtschaft nach einer Versorgungssicherheit auch in der IT streben. Es ist ja schon erstaunlich, wie abhängig wir uns bislang gemacht haben. Was passiert denn, wenn die Datenleitung nach USA einmal kaputt geht? Was funktioniert dann noch in Europa? Google jedenfalls wird



25

Helmut Fallmann ist mit Fabasoft einer der großen Player im deutschsprachigen Raum – und bereits darüber hinaus.

niemand nutzen können. Einen ähnlichen Weg hat man auch in der Flugzeugindustrie vor Jahrzehnten begonnen. Er wurde von Persönlichkeiten wie Franz Josef Strauß eingeschlagen, die oft auch undiplomatisch stets das sagten, was sie sich dachten. Strauß hat in einer Rede im Jahr 1972 den Aufbau einer europäischen Großraumflugzeugindustrie gefordert. Damals hatten Boeing und McDonnell zusammen 85 % Marktanteil, und Strauß wurde für seine Vision einfach ausgelacht. Man konnte sich damals eine so komplexe länderübergreifende Zusammenarbeit nicht vorstellen und hatte Angst vor scheinbar vorprogrammierten Verlusten. Heute ernten wir die Früchte dieser europäischen Zusammenarbeit und haben eine Airbus-In-

dustrie, die auf Augenhöhe mit Boeing weltweit um Aufträge rittet. Wenn sich die Europäer einmal ein Herz nehmen und kompetitiv agieren, dann stellen sich auch die Erfolge ein. Wir haben die besseren Ingenieure. Und die besseren Hirne. *(lacht)*

“ MAN KONNTE SICH DAMALS EINE SO KOMPLEXE LÄNDERÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT NICHT VORSTELLEN UND HATTE ANGST VOR VORPROGRAMMIERTEN VERLUSTEN. ”

(+) PLUS: Bei einer Mitbestimmung auf einem Markt geht es auch um Unternehmensgröße – letztlich müssten europäische IT-Dienstleister doch fusionieren, um ein strategisches Momentum zu erreichen.

Fallmann: Nun, es würde ausreichen, auf Basis gemeinsamer Standards zusammenzuarbeiten. Bei unserer Idee von den »United Clouds of Europe« wären Zertifizierungen, Sicherheitsaudits und Authentisierungsungen für die Anwender von Haus aus geregelt und klar. Besonders flexible IT-Dienste, die von Dritten bereitgestellt werden, leben von einer Agilität im Ausrollen und der schnellen Verfügbarkeit für die Anwender. Diese ist nicht möglich, wenn zuerst einmal die Rechtsabteilung im Unternehmen das ▶

► Vertragswerk mit dem Cloud-Computing-Anbieter langwierig prüfen muss. Wir benötigen deshalb ein europäisches Vertragsmuster, das auf herrschende Gesetzgebungen eingeht und Qualitätsstandards garantiert, die letztlich vielleicht auch von EU-Behörden vorgegeben werden. Unternehmen können dann bei fairen Vertragsbedingungen IT-Dienste ohne Verzögerung in Anspruch nehmen und nutzen. Auch muss dabei der Ort, an dem Daten gespeichert werden, für die Kunden wählbar sein.

(+) PLUS: Fabasoft tritt hier als europäischer Anbieter auf. Was ist nun an Ihren Services besser als bei der US-Konkurrenz?

Fallmann: Zunächst ist bei unseren Lösungen der Sourcecode nicht in der Hand Dritter, sondern liegt vollständig bei Fabasoft. Dann bieten wir die geforderte lokale Versorgungssicherheit, indem wir die IT-Dienste auf unserer eigenen Hardware und eigenen Software in europäischen Rechenzentren selbst betreiben. Unsere Kunden können das Rechenzentrum besuchen, sich selbst ein Bild machen und mit den Betriebsführern persönlich sprechen. Wir haben ös-

“ HABEN SIE SCHON EINMAL EINEN BMW-FAHRER GESEHEN, DER NUR ZU BMW-TANKSTELLEN FÄHRT? AUCH IN DER IT SOLLTEN SICH UNTERNEHMEN AUSSUCHEN KÖNNEN, WELCHE TANKSTELLEN SIE NUTZEN. ”

terreichische Dienstverträge, arbeiten hier im Land und werden nach österreichischem Recht gemessen. Wir machen uns nicht von anderen Softwareanbietern und deren monopolartigen Marktstellungen abhängig. Unsere Kunden wissen selbstverständlich, was mit ihren Daten passiert und wo diese gespeichert liegen. Wir können den Zugriff auf diese Daten auf einzelne Nutzer genau regeln. Anderswo sollten Unternehmen genau prüfen, auf welche Partner sie sich wirklich einlassen wollen. Nehmen Sie nur Youtube her: Sobald Sie dort ein Video hochgeladen haben, geben Sie die Rechte dafür ab. Sie werden enteignet.

Ich will aber US-Anbieter nicht nur kritisieren. Salesforce.com etwa ist ein Unternehmen, das positiv heraussticht. Salesforce bietet vernünftige Service-Level-Agreements und erlaubt seinen Unternehmenskunden, die Rechenzentren der Salesforce zu auditieren. Wir haben auch dort leider noch immer das Problem, dass die Daten in USA gehalten werden – und theoretisch von der US-Administration per Gesetz eingesehen werden können. Das Unternehmen hat versprochen, dies zu ändern und Daten künftig auch in Europa zu lagern. Es sind vielmehr durchsetzungsstarke Anbieter wie Google oder Microsoft, die zwar gute Produkte haben, dem Markt aber ihre Bedingungen diktieren können.

(+) PLUS: Auf politischer Ebene will Brüssel einen einheitlichen Binnenmarkt für die heimische IT-Industrie fördern.

Fallmann: Aus Sicht der IT-Branche ist das Thema Datenschutz wahrscheinlich das wichtigste Vorhaben in der jetzigen Legislaturperiode. Die geplante Datenschutz-Grundverordnung wird ein einheitliches Regelwerk für die Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch Unternehmen bieten. Kommissarin Viviane Redding ist natürlich unglücklich darüber, dass ihr neues Gesetz zum Thema Datenschutz noch nicht verabschiedet ist. Und man kann sich als Europäer auch nur wünschen, dass es bald zustande kommt, auch wenn einzelne Mit-

WIRTSCHAFTSRAUM EU

»Europäische IT-Unternehmen müssen gemeinsam gegensteuern, um den lukrativen IT-Markt nicht an amerikanische Unternehmen zu verlieren«, fordert Fallmann.



gliedsländer einen Konsens hier nun schon viel zu lange verschleppen – darunter auch Deutschland. Mit der einheitlichen Verordnung, die auch für international tätige Unternehmen gelten wird, soll auch ein Recht auf die Löschung von persönlichen Daten eingeführt und generell der Datenschutz, der für alle EU-Bürger automatisch gelten wird, gestärkt werden.

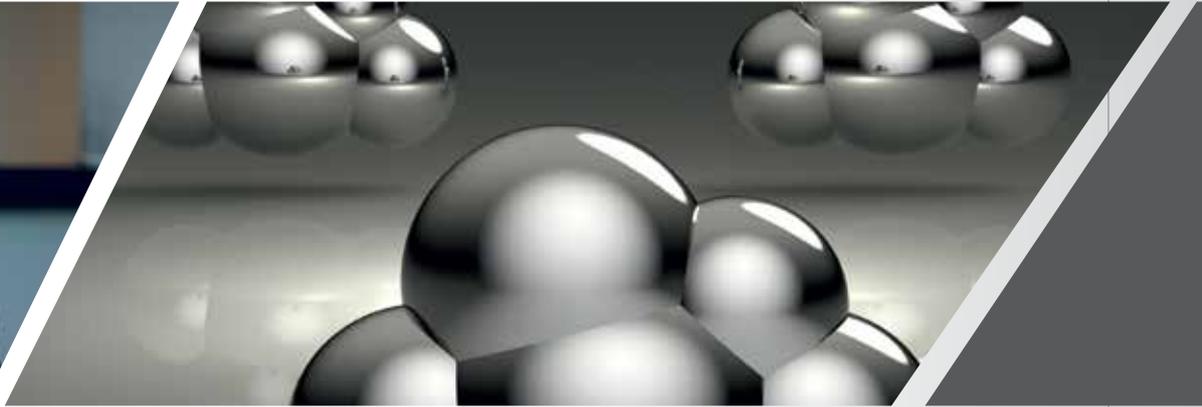
Der Umgang mit personenbezogenen Daten wird heute in einem intransparenten Wirrwarr an nationalen Bestimmungen ja eher von den Konzernen aristokratisch bestimmt. Auch wenn das Wirtschaftsleben in der EU vorrangig von einer breiten Basis der kleinen und mittleren Unternehmen getragen wird, sind es auch bei diesem Thema die Großen, die gegen schärfere Bestimmungen argumentieren und lobbyieren. Über Tricks, beispielsweise geringe Vergünstigungen bei Produkten, werden dann die Bürger dazu gebracht, ihre Daten der Wirtschaft sorglos zu Verfügung zu stellen. Nehmen Sie hier Gmail: Wer diesen kostenlosen Service nutzt, muss seine Persönlichkeitsrechte und den sonst üblichen Datenschutz aufgeben. Der Dienst finanziert sich über Werbung, die inhaltsbezogen zugeschaltet wird. Dass einheitliche Standards für den Erfolg in der Industrie sorgen, haben uns Branchen wie die Energiewirtschaft oder die Automobilindustrie bewiesen. Oder haben Sie schon einmal einen BMW-Fahrer gesehen, der nur zu BMW-Tankstellen fährt? Es ist nun auch in der IT eine Infrastruktur nötig, in der sich



Für den »überzeugten Europäer« sind die »United Clouds of Europe« ein übergeordnetes Ziel.

ZUR PERSON

► **Helmut Fallmann** gründete gemeinsam mit Leopold Bauernfeind vor 25 Jahren den Softwarekonzern Fabasoft. Bereits in seiner Schulzeit beschäftigte er sich mit Softwareprogrammierung. Seine Vision: unternehmensrelevante Geschäftsprozessen, die durchgängig digital und ortsunabhängig laufen. Heute ist Fallmann Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG. Das Unternehmen hat sich zu einem führenden europäischen Softwarehersteller und Cloud-Anbieter mit Sitz in Linz etabliert. Der Weinliebhaber und -kenner setzt sich besonders für den Wirtschaftsstandort Europa ein.



die Unternehmen aussuchen können, welche Tankstellen sie nutzen.

(+) PLUS: Ist es nicht auch ein Problem der europäischen Wirtschaft, dass man in vielen Dingen zu vorsichtig ist?

Fallmann: Das sehe ich nicht. Wir haben hunderte Jahre für heute selbstverständliche Dinge wie ein Briefgeheimnis gekämpft. Ich glaube, dass den Menschen einfach nicht bewusst ist, was sie da aufgeben. Für die Wirtschaft sind personenbezogene Daten die neue Währung. Die einzige Chance, die Menschen in dieser oft komplexen Materie zu schützen, ist, übergeordnet geltendes Recht zu schaffen – im Sinne des europäischen Wertesystems.

Bei Videoplattformen etwa gibt es bereits einige europäische Anbieter, die genau dieses Thema adressieren. Die Rechte an den Videos bleiben da bei den Unternehmen. Die Anbieter sind auch persönlich greifbar, die Nutzungsverträge entsprechen EU-Werten. Das ist also keine Utopie, sondern bereits auch Praxis. Auch die EU-Kommission weiß hier sehr genau, was sie will, und verfolgt einen klaren Weg, auf den sich die Mitgliedsstaaten nun endlich einigen sollten.

(+) PLUS: Abgesehen von den Bürgerrechten: Wie wichtig ist das Argument einer transparenten, funktionierenden IT-Landschaft für den Wirtschaftsstandort Europa?

Fallmann: Heute können Sie ohne IT in keinem Marktsegment mehr erfolgreich sein. Die Banken sind da sehr weit, und auch

Branchen mit einem starken kooperativen Fokus, wie die Automotive-Industrie. Die eigentliche Herausforderung ist nun, die internen Unternehmensprozesse, die bei den meisten bereits sauber auf IT-Basis umgesetzt sind, auch gegenüber Dritten zu ermöglichen. Auch die Verwaltung geht dazu gerade in Österreich mit gutem Beispiel voran. Und wieder benötigte es zunächst gesetzliche Grundlagen für die Abwicklung des elektronischen Rechtsverkehrs. Wir haben die mobile Version der Bürgerkarte, mit der sich Nutzer mit einer staatlich garantierten Identität rechtssicher mit dem Handy authentifizieren können. Das ermöglicht den Zugang zu bestimmten Diensten oder auch zu meinem Arbeitsplatz auch aus 1000 Kilometern Entfernung. Mit dem digitalen Firmenbuch, Grundbuch, Ediktsdatei der Justiz, dem elektronischen Rechtsverkehr mit Gerichten und vielem mehr haben wir das Zeitalter der Stempelmarken abgelöst. Daran könnten sich viele Unternehmen, die nach wie vor zu viel Papier verschicken, ein Beispiel nehmen. Freilich ist auch E-Mail nicht das ideale Medium, um Rechnungen zu verschicken – aber immer noch besser als die Briefpost.

Ich wäre auch dafür, dass die Geheimniskrämerei um unternehmerische Zahlenwerke aufhört und jedes Unternehmen unabhängig von seiner Größe jenen Publikationspflichten unterliegt, die für Börsennotierte selbstverständlich sind. In der Wirtschaft dreht sich vieles um das Thema Vertrauen. Wenn ich mit jemandem zusammen-

arbeite, dann möchte ich doch sehen können, wie es meinem Partner wirtschaftlich geht. Der Konkurs der Alpine ist ein gutes Beispiel: Auch hier haben einige Unternehmer draufzahlen müssen, die sich nicht vorstellen konnten, wie es um die Alpine gestanden ist. Hätte es saubere, nachvollziehbare Unterlagen transparent gegeben, die von Konzernvorständen verantwortet werden, hätten wir heute ein paar Probleme weniger. Ich würde überall sauber publizierte Bilanzen den Informationen aus den Gerüchteküchen vorziehen. Bei Fabasoft ist offengelegt, dass wir keine Schulden haben, und über welchen Cash- und Mitarbeiterstand wir verfügen.

Ich sehe auch nicht ein, warum es in Europa in jedem Land eigene Rechnungslegungsvorschriften gibt und ich in jedem Land dreimal bilanzieren muss – handelsrechtlich, steuerrechtlich und einen Abschluss nach International Financial Reporting Standards (IFRS). Ein europaweit einheitliches Rechnungslegungsgesetz würde auch ermöglichen, dass auch die Bilanzen von anderen Unternehmen leicht verstanden werden können. Überhaupt ist Transparenz ein wesentlicher Begriff unserer Zeit. Transparenz und das europäische Wertesystem werden unsere Zukunft und auch die Wirtschaft bestimmen. Dies betrifft die Art, wie Kleidung in Asien produziert wird, ebenso, wie Kakaobohnen geerntet und IT-Dienste angeboten werden.

Ich sehe mich in erster Linie als Europäer. Ich bin zwar stolz, in dem Teilstaat Österreich leben zu dürfen, hätte aber trotzdem lieber einen europäischen Pass. Die Vereinigten Staaten von Europa sind ein großer persönlicher Wunsch. Dazu gehört nun Mut und auch die Kraft, politische Themen und Diskussion nach Brüssel abzugeben. Sind wir ehrlich: Allein Datenschutz ist ein so komplexes Feld, dass es von hiesigen Politikern kaum verstanden wird. Freilich wird es weiterhin Themen geben, die lokal behandelt werden sollen. Europäische Themen haben aber klar ihren Platz in Brüssel und gehören dort geregelt. ■

“ DIE GEHEIMNISKRÄMEREI UM ZAHLENWERKE SOLL AUFHÖREN. UNTERNEHMEN SOLLTEN UNABHÄNGIG VON IHRER GRÖSSE PUBLIKATIONSPFLICHTEN UNTERLIEGEN. ”

DIE ROHSTOFFLAGER DER ZUKUNFT

URBAN MINING

VON BERND AFFENZELLER

28

GEMEINSAM MIT DER ALTSTOFF RECYCLING AUSTRIA AG (ARA) VERANSTALTETE DER REPORT VERLAG 2013 EINE DREITEILIGE DISKUSSIONSREIHE ZUM THEMA »URBAN MINING«. DEN AUFTAKT IM MÄRZ MACHTEN »BAUSTOFFE & METALLE«, IM JUNI WURDE ÜBER »KONSUMGÜTER« DISKUTIERT UND ENDE OKTOBER WURDEN SCHLIESSLICH DIE RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN IN DEN FOKUS GERÜCKT.

> Christoph Scharff, Vorstand ARA, gab mit seinen Begrüßungsworten die Richtung des Nachmittags vor. »Wir müssen uns die Frage stellen, was notwendig ist, um das Schlagwort Urban Mining Wirklichkeit werden zu lassen.« Welche Regulierungen und Deregulierungen braucht es, um aus Urban Mining eine Erfolgsgeschichte zu machen? Das prominent besetzte Podium, bestehend aus Anne Baum-Rudischhauser, Martin Dupal, Christian Holzer, Walter Scharf und Stephan Schwarzer (Details siehe Kasten), versuchte die Antworten zu geben.

(+) PLUS: Welche Bereiche umfasst Urban Mining? Wo beginnt es, wo hört es auf?

Christian Holzer: Ursprünglich meinte Urban Mining vor allem die Rohstoffgewinnung aus der Infrastruktur. Heute fassen wir den Begriff deutlich weiter, neben den Immobilien sind jetzt auch die Mobilien Gegenstand des Interesses. Urban Mi-

ning will aus dem Immobilien- und Mobilienbereich Rohstoffe zurückholen und für die Produktion gewinnen.

(+) PLUS: Wie gut ist die heimische Wirtschaft in dieser Disziplin aufgestellt?

Holzer: Österreich ist sicher vorne mit dabei. Vor allem im Abfallwirtschaftsbereich stellt uns die europäische Kommission das beste Zeugnis aus. Was aber die Gewinnung von Rohstoffen aus Infrastruktur und Produkten anbelangt, die ihr Lebensende erreicht haben, haben wir noch großes Potenzial.

(+) PLUS: Sind die Prozesse rund um Urban Mining eine nationale Angelegenheit? Macht es überhaupt Sinn, das Thema auf nationaler Ebene zu betrachten?

Holzer: Es gibt natürlich Bereiche, in denen nationale Regelungen immer noch Sinn machen, aber diese Bereiche werden immer kleiner. Wir leben in einer globalen Wirtschaft und weitreichende, recht-

Das Podium



»Wer Urban Mining als abfallpolitisches Ziel nennt, ohne gleichzeitig ein EU-weites Deponieverbot zu fordern, macht den zweiten Schritt vor dem ersten. Und das dürfte nicht funktionieren.«

> Anne Baum-Rudischhauser, Managing Director Bundesverband der Deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Rohstoffwirtschaft e.V.



»Nur wenn es uns gelingt, überholte rechtliche Hemmnisse für den Regenerateinsatz in Kunststoffprodukten zu beseitigen und gesetzliche Einsatzquoten einzuführen, können wir den Kunststoffkreislauf auch wirklich schließen.«

> Martin Dupal, Gesellschafter Walter Kunststoffe GmbH, Obmann der Prast Recycling Austria - Verein der Kunststoffrecyclingbetriebe Österreichs

DIE REPORT-REIHE DER FACH- UND PODIUMSGESPRÄCHE MIT PUBLIKUMSBETEILIGUNG



liche Rahmenbedin-
gungen müssen zumin-
dest auf europäischer oder einer
globalen Ebene gesetzt werden.

(+) PLUS: Frau Baum-Rudischhauser,
wie wichtig ist aus Ihrer Sicht eine zentrale
Gesetzgebung auf EU-Ebene?

Anne Baum-Rudischhauser: Sowohl in
Deutschland als auch in Österreich gibt es
in den verschiedenen Bundesländern teils
unterschiedliche Regeln. Aber natürlich
sind diese Regelungen vom europäischen
Rechtsrahmen geprägt. Der zeichnet sich
durch Mindestvorgaben aus, die unter-
schiedlich erreicht werden können. Diese
Flexibilität ist auch wichtig, denn die Vo-
raussetzungen in den einzelnen Ländern
sind doch sehr unterschiedlich. Die Ziele
müssen zwar harmonisiert werden und
für alle gelten, aber auch Vorzeigeländer
wie Österreich und Deutschland ha-
ben eine gewisse Zeit gebraucht, um
die Deponierung als schlechteste
Entsorgungsoption maximal
zu reduzieren. Diese Zeit
muss man in gewissem
Maße auch Län- ▶

“

Das Publikum
beteiligte sich
auch beim dritten
Teil der »Urban Mining«-
Diskussionsreihe aktiv am
Geschehen und brachte
interessante Aspekte
ein.

”

Das Podium



»Urban Mining und nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung sind keine Selbstläufer und bedürfen auch gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Weichenstellungen.«

> Christian Holzer, Leiter Sektion VI für Stoffstromwirtschaft, Abfallmanagement und stoffbezogenen Umweltschutz, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

30



»Ohne dass die Wirtschaftlichkeit gegeben ist, bleibt Urban Mining ein PR-Gag.«

> Walter Scharf, Geschäftsführer und Gesellschafter IUT Ingenieurgesellschaft Innovative Umwelttechnik GmbH



»Nutzen wir Sekundärrohstoffe und bauen wir eine funktionierende Kreislaufwirtschaft auf!«

> Stephan Schwarzer, Leiter Abteilung für Umwelt- und Energiepolitik, Wirtschaftskammer Österreich



“ Es braucht eine Ökologisierung des Steuersystems. Ressourcenverbrauch muss höher besteuert werden. ”

► dern wie Rumänien oder Bulgarien zugestehen. Daraus erklären sich die längeren Übergangsfristen für diese Länder. Es ist ein Quantensprung von der Deponierung zur Kreislaufwirtschaft, das braucht Zeit.

(+) PLUS: Wo beginnt und wo endet eine sinnvolle Flexibilität und Freiheit der Mitgliedsstaaten?

Baum-Rudischhauser: Bei der Umsetzung der Ziele darf es keine Freiheit geben. Das sind Mindestziele und die müssen für alle gelten. Sonst können wir uns die europäische Gesetzgebung gleich schenken.

(+) PLUS: Herr Scharf, Sie haben in unserer Vorbesprechung gesagt, dass die Wirtschaftlichkeit gegeben sein muss, andernfalls bleibe Urban Mining ein PR-Gag. Wie wirtschaftlich ist Urban Mining in Österreich?

Walter Scharf: Die Wirtschaft ist letztlich darauf angewiesen, mit dem, was sie macht, Geld zu verdienen. Das funktioniert aber nur dann, wenn die Abnehmer mitspielen. Dafür braucht es aber die richtigen Rahmenbedingungen.

(+) PLUS: Haben wir die richtigen Rahmenbedingungen?

Scharf: Im Bereich Bauschutt gibt die EU sehr hohe Ziele vor. Mit sehr hohem Aufwand kann diese Qualität auch erreicht werden, kann etwa Beton wieder zu Beton werden. Aber bei uns ist der Primärrohstoff so günstig, dass das Recyclat da niemals mithalten kann. Das kann nur funktionieren, wenn im Gegenzug die Deponiekosten so hoch sind, dass sich die Verwertung rechnet. Aber die sind immer noch sehr niedrig.

(+) PLUS: Herr Dupal, Abfallwirtschaftsgesetz und Verpackungsverordnung regeln den Umgang mit kurzlebigen Verpackungen bereits seit Jahren gut, auch die Sammlung dazu funktioniert mustergültig. Was aber ist mit langlebigeren Kunststoffen, etwa bei Elektrogeräten? Gibt es hier schon einen Markt?

Martin Dupal: Es ist richtig, im Verpackungsbereich zählt Österreich auf jeden Fall zu den Vorreitern. Das Problem bei anderen Materialquellen wie bei Elektroschrott oder PKW-Recycling ist, dass man nur sehr schwer an sortenreine Massenströ-

“

Auch nach dem Ende des offiziellen Teils wurde in den Barocken Suiten im Museumsquartier in lockerer Atmosphäre intensiv weiterdiskutiert.

”



me kommt. Ich sehe aber noch ein anderes Problem auf uns zukommen: Vor 20 Jahren war die wesentliche Herausforderung, das Material aus dem Markt zurückzubekommen. Dann stellte sich die Frage, wie wir technisch aufrüsten müssen, um die Mengen zu bewältigen und entsprechende Qualitäten zu erreichen. Auch das ist gelungen. Jetzt brauchen wir die Anwendungsgebiete für die Recyclate. Es wird immer mehr recycelt, in immer besserer Qualität, es fehlt aber weitgehend die Akzeptanz für Recyclingprodukten in den Endartikeln. Es bringt nichts, die Mengen immer weiter zu erhöhen, wenn wir auf der Abnehmerseite einen Flaschenhals haben. Es kann nicht sein, dass bei Ausschreibungen Recyclate ausgeschlossen werden, vielmehr müssten sie verpflichtend in Ausschreibungen aufgenommen werden.

(+) PLUS: Welche konkreten Beispiele gibt es dafür?

Dupal: Mir hat ein Kunde aus dem benachbarten Ausland eine Ausschreibung für den Kauf von Foliensäcken eines österreichischen Spitalserhalters gezeigt. Die kann man natürlich ganz einfach aus Recyclat herstellen. Aber in dieser Ausschreibung waren Recyclate dezidiert ausgeschlossen. Dabei müssten wir die Leute ganz bewusst dazu bringen, Recyclate einzusetzen. So wie vor rund 20 Jahren ganz bewusst auf Recyclingpapier gesetzt wurde. Das ist heute auch kein Thema mehr. Des-

“

Es gibt immer noch Ausschreibungen, die den Einsatz von Recyclaten dezidiert ausschließen

Martin Dupal

”



halb sollte man in diesem Zusammenhang auch offen über Quoten nachdenken dürfen.

(+) PLUS: Unternehmen tun sich mitunter auch aufgrund gesetzlicher Auflagen am Markt schwer. Welche Rahmenbedingungen brauchen wir, welche Grundlagen sollen herrschen, damit wir Ressourcen auch in Österreich wiedergewinnen und wieder einsetzen können?

Stephan Schwarzer: Es kann immer alles besser sein, aber wir sind nicht so schlecht unterwegs. Es ist noch gar nicht allzu lange her, dass in Österreich ein Müllnotstand herrschte. Das hat sich deutlich geändert. Österreich ist mit dem Dreigestirn Altlastensanierungsgesetz, Abfallwirtschaftsgesetz und Deponierecht ganz gut gefahren. Ich stimme auch allen Vorrednern zu, dass sich die Abfallwirtschaft in den letzten 25 Jahren enorm weiterentwickelt hat. Darauf können wir auch stolz sein. Die neue Herausforderung heißt Ressourceneffizienz, Rohstoffe nicht verschwinden zu lassen. Ich glaube aber nicht, dass man sofort nach neuen Regelungen rufen muss. Aber wenn es zu neuen Regelungen kommt, dann macht das nur auf EU-Ebene Sinn.

(+) PLUS: Österreich hat eben gewählt. Gibt es seitens der Wirtschaftskammer konkrete Wünsche oder Forderungen an die Politik?

Schwarzer: Die Politik will in der Re- ▶



32

► gel nur das Beste und auch der Wirtschaft Gutes tun. Ich bin da aber oft skeptisch. Abgaben zu erhöhen erscheint mir angesichts der ohnehin schon sehr hohen Abgabenquote nicht sehr sinnvoll. Vorschläge zur Abgabenerhöhung, egal aus welcher Ecke und unter welchem Deckmäntelchen, sind verzichtbar und sicher nicht der Weisheit letzter Schluss. Vielmehr muss es darum gehen, den Wirtschafts- und Industriestandort zu stärken und das gelingt sicher nicht über Abgabenerhöhung.

(+) PLUS: Herr Holzer, wie viel Staat verträgt das Thema »Urban Mining«?

Holzer: Auch wenn ich als Sektionschef des Lebensministeriums hier stehe, bin ich keiner, der nur den Regulierungen das Wort redet. Nicht alles kann man mit Regulativen in den Griff bekommen. Auch Urban Mining muss sich irgendwann rechnen. Man kann sicher zu Beginn mit Incentives arbeiten, aber auf Dauer wird ein Wirtschaftsbetrieb etwas nur dann machen, wenn es ihm etwas bringt. Und ich bin auch der festen Meinung, dass sich Urban Mining rechnen kann.

Es ist aber gar nicht so einfach, die rechtliche Basis für diese Incentives zu schaffen. Aber man könnte etwa im Bereich der Reifenproduktion die Hersteller, die ihre Reifen in Europa produzieren oder nach Europa importieren, zwingen, einen gewissen Recyclatanteil zu verwenden. Es ist Fakt, dass entsprechende technische

“ *Es geht nicht um neue Steuern. Es geht darum, das aktuelle Steuersystem intelligent umzubauen.* **”**

Lösungen bereits existieren. Es macht nur keiner ohne Druck den ersten Schritt. Da kann man sinnvolle Regelungen auf den Weg bringen.

Ich bin auch der festen Überzeugung, dass wir eine Ökologisierung unseres Steuersystems brauchen. Wir müssen die Lohnnebenkosten deutlich senken und dafür die

Kosten für den Verbrauch von Ressourcen erhöhen.

(+) PLUS: Frau Baum-Rudischhauser, sind Ihrer Meinung nach die Weichen auf europäischer Ebene zur Stärkung des Recyclings richtig gestellt?

Baum-Rudischhauser: Auf jeden Fall.



“ *ARA Vorstand Christoph Scharff (re.) mit den Podiumsdiskutanten Christian Holzer, Anne Baum-Rudischhauser, Martin Dupal, Walter Scharf und Stephan Schwarzer.* **”**

“

Mitunter hitzig wurde die Rolle des Staates im Abfallwesen diskutiert.

”



Die Wirtschaftskrise hat in der Kommission eine starke Bewusstseinsveränderung in Richtung einer effizienteren Nutzung von Ressourcen bewirkt. Jetzt ist es wichtig, die europäischen Rahmenbedingungen zu verschärfen. Es gibt aber auch weitere Schrauben als die Erhöhung verpflichtender Quoten. Wir müssen danach trachten, dass die Deponierung in der Union zügig weiter abnimmt. Das heißt: von hinten zumachen, um den Druck auf den Markt zu erhöhen.

(+) PLUS: Herr Schwarzer, welche Rolle soll der Staat aus Ihrer Sicht in Sachen Urban Mining spielen?

Schwarzer: Ich denke, dass der Staat durchaus ein starker Staat sein soll. Ich glaube aber auch, dass ein schlanker Staat, der sich auf seine Kernaufgaben konzentriert, fitter ist als ein fettleibiger Staat. Der Staat soll sich auch nicht selbst als Akteur in den Wettbewerb einbringen, in welcher Form auch immer. Der Staat soll Kontrollfunktionen ausüben, aber sich selbst zu beaufsichtigen ist schwierig. Auch der Innovationsgedanke passt besser zu privaten Unternehmen.

“

Wir brauchen einen schlanken Staat, der sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert.

Stephan Schwarzer

”



(+) PLUS: Herr Holzer, Sie haben die Ökologisierung des Steuersystems angesprochen. Was kann man sich konkret darunter vorstellen?

Holzer: Ich möchte festhalten, dass es nicht um neue Steuern geht, sondern darum, ein Steuersystem intelligent umzubauen.

Wir müssen Unternehmen, die ressourceneffizient arbeiten, belohnen. Es muss doch möglich sein, so ein System zumindest zu diskutieren. Aber sobald man das Thema nur anspricht, ist man leider mit ablehnenden Haltungen konfrontiert. ■

33

WEITERE LINKS



Die Fotos zur Veranstaltung finden Sie auf Flickr.



Das Video zur Veranstaltung finden Sie auf Youtube.



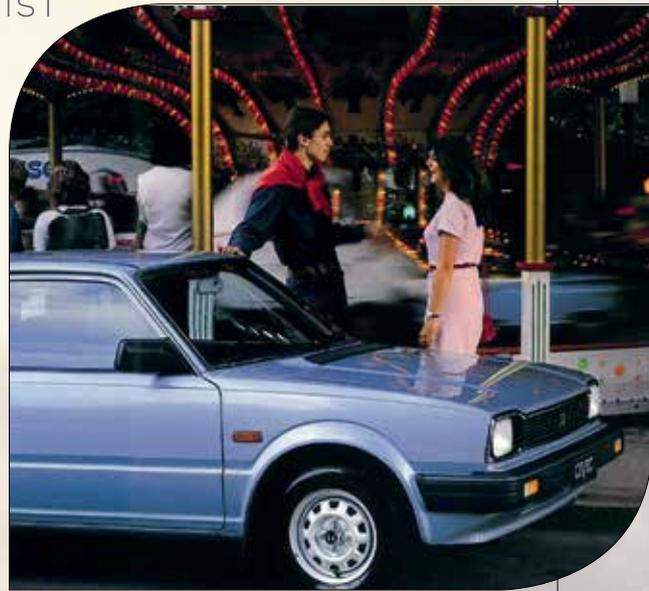
1972 - 1979



1983 - 1987



1991 - 1995



1979 - 1983

HONDA CIVIC

Der Honda Civic ist einer der Dauerbrenner des japanischen Herstellers. Seit 2012 läuft die mittlerweile neunte Generation in weltweit elf Fabriken vom Band. Beim Blick auf die ersten Generationen verwundert es fast ein wenig, dass er es so weit gebracht hat.



1995 - 2001



2006 - 2012



SEIT 2012



1973 - 1980



1980 - 1988



1988 - 1993



1993 - 1997



2005 - 2010



SEIT 2010

VW PASSAT

Einen teils dramatischen Wandel in der Wahrnehmung hat der VW Passat im Laufe der Jahre hingelegt. Gestartet als sportliches Fließheckmodell, mutierte der Passat in den 80ern zum Synonym der biederen Familienkutsche, bevor er im neuen Jahrtausend zum schmucken Alleskönner wurde.

Es gibt sie auch in der Welt der Automobile – die Dauerbrenner, die über Jahrzehnte hinweg für Furore sorgen. Doch während der Name gleich bleibt, ändert sich das Design oft drastisch. Einige Hersteller setzen auf sanfte Evolution, andere toben sich richtig aus. Das Ergebnis sind echte Hingucker, aber auch Ausrutscher. **Report(+)**PLUS zeigt vier Modelle im Wandel der Zeit.

RANGE ROVER

Sanfte Evolutionsschritte prägen das Design des Range Rover. In 40 Jahren gab es kaum radikale Änderungen. Warum auch? Der Range Rover war schon immer Synonym für gehobene Geländewagenkultur und Wegbereiter des ausufernden SUV-Booms.



1970 - 1998

SEIT 2012



1994 - 2002



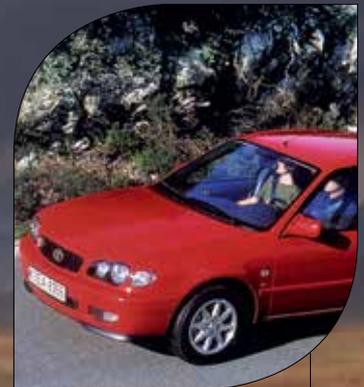
2002 - 2012



1971



1992



2000

TOYOTA COROLLA

Das mit 37 Millionen verkauften Einheiten meistverkaufte Auto aller Zeiten hat seit jeher mit Zuverlässigkeit und Wirtschaftlichkeit gepunktet. Dafür zählte das Design nicht immer zu den Stärken der Japaner.



1974



2000



1979



1983



WOHIN? mit dem Geld

Die trübe Finanzmarktentwicklung entmutigt private Anleger zusehends. Alternativen zu Sparstrumpf und Sparbuch sind rar. Investiert wird daher vorwiegend in Konsumgüter.

VON ANGELA HEISSENBERGER



Es geht bergab – mit den Zinsen und mit der Sparquote. Die Attraktivität von Anlageprodukten welcher Art auch immer sank zuletzt auf einen historischen Tiefstand. Laut Oesterreichischer Nationalbank (OeNB) legen die Österreicherinnen und Österreicher nur noch drei Prozent ihres verfügbaren Einkommens an. Gleichzeitig wurden längerfristig gebundene auf täglich fällige Einlagen umgeschichtet. Auch das quartalsweise erstellte Stimmungsbarmeter des Meinungsforschungsinstituts GfK verzeichnete im Jahresverlauf 2013 ein schwindendes Interesse an fast allen Anlageprodukten.

Das mäßige Vertrauen in Banken spielt dabei keine unwesentliche Rolle. Die Finanzkrise hat deutliche Spuren hinterlassen. Im Branchenvergleich kommen Banken

“ 14 PROZENT BEWAHREN IHR GELD ZU HAUSE AUF. ”

und Versicherungen nur auf den neunten Platz, hinter der Pharmaindustrie und Nahrungsmittelherstellern. Im internationalen Vergleich liegen Österreichs Finanzdienstleister im Mittelfeld, in 15 von 25 Ländern schneiden Banken und Versicherungen noch schlechter ab.

>> Kaum reale Erträge <<

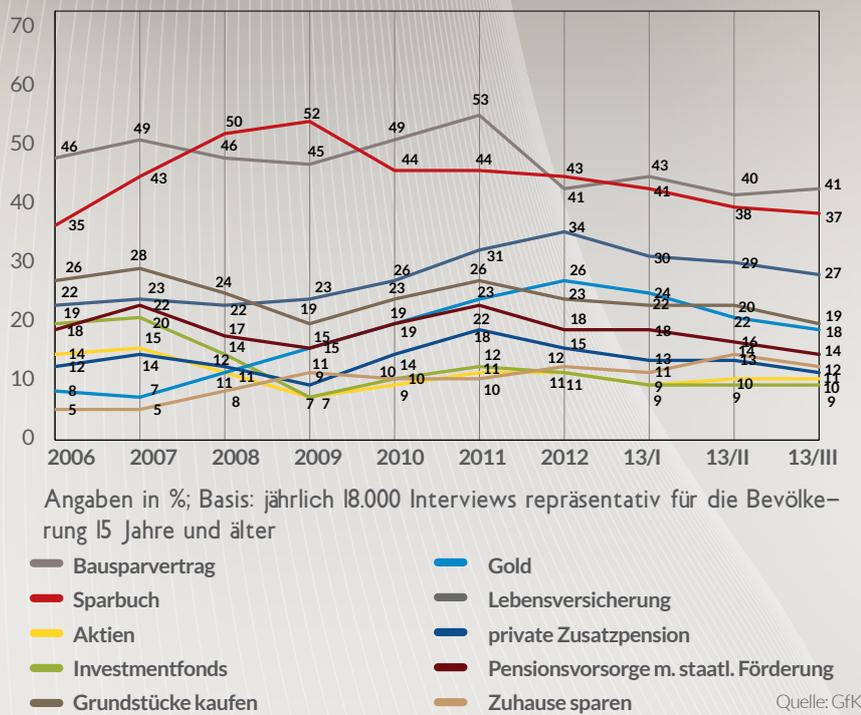
Dem Vertrauensverlust begegnet die Finanzbranche mit einer Serviceoffensive. Während Standardvorgänge wie Überweisungen immer mehr automatisiert und in den Selbstbedienungsbereich verlagert werden, sind ausgedehnte Öffnungszeiten für Beratungsgespräche inzwischen bei den meisten Instituten selbstverständlich.

Geht es ums Thema Geldanlage, sind auch die besten Bankberater ratlos. Die Zinsen bleiben im Keller, Wertpapiere kommen nur für eine Minderheit infrage, Immobilien sind für »kleine« Sparer unerschwinglich. Auch das Interesse an Lebensversicherungen und Pensionsfonds geht zurück.

Infolge des anhaltenden Abwärtstrends liegen die Finanzinvestitionen der privaten Haushalte erstmals seit 30 Jahren auf dem Niveau der realwirtschaftlichen Investitionen. »Demzufolge stagnierte auch das Finanzvermögen der privaten Haushalte im ersten Halbjahr 2013 bei 490 Milliarden Euro und liegt mit einem Jahreswachstum von 1,9 % im Durchschnitt des Euroraums«, erklärt Andreas Ittner, Vize-Gouverneur der OeNB. Historisch geringe Einlagenzinsen machen

ANLAGETRENDS 2006-2013

»Abgesehen davon wie Sie selbst gerade sparen oder Geld anlegen, welche dieser Möglichkeiten, Geld zu sparen oder anzulegen, halten Sie derzeit für besonders interessant?«



es Anlegern derzeit kaum möglich, mit Spareinlagen reale Erträge zu erzielen. Mehr noch: Der möglichst risikolose Werterhalt der Ersparnisse wird zur wahren Herausforderung. Im August 2013 erhielten Anleger auf täglich fällige Einlagen im Durchschnitt nur noch jährlich 0,4 % Zinsen – weit unter der Inflationsrate. Selbst mit Bindungsfristen von mehr als zwei Jahren lag die Verzinsung im Neugeschäft nur bei 1,5 %.

»Sparer suchen in Zeiten mangelnder Orientierung nach größtmöglicher Flexibilität, um jederzeit rasch auf Veränderungen reagieren zu können«, bestätigt Johannes Turner, Direktor der Hauptabteilung Statistik in der OeNB. Mit 75 Milliarden Euro entfielen Ende Juni 2013 bereits mehr als ein Drittel der gesamten Einlagen auf täglich fällige Mittel.

>> Renaissance des Sparstrumpfs <<

Alternativen sind rar. »Der Abwärtstrend beschränkt sich nicht auf einzelne Produkte, sondern betrifft mehr oder weniger den gesamten Anlagebereich«, sagt Sonja Buchinger, Finanzmarktpertin des Marktforschungsinstituts GfK. Seit den 80er-Jahren erhebt GfK Austria in jährlich 18.000 Interviews, die quartalsweise ausgewertet werden, die Anlagepräferenzen der Österreicher über 15 Jahre. Im zweiten Quartal 2013 zeigte sich



ANDREAS ITTNER, OeNB. »Die Sparer suchen nach größtmöglicher Flexibilität, um rasch auf Veränderungen reagieren zu können.«

erstmals seit vielen Jahren eine erstaunliche und gleichermaßen bedenkliche Tendenz: Immer mehr Menschen ziehen offenbar mangels attraktiver Möglichkeiten das Sparen zu Hause in Betracht. Während 2006 nur 5 % ihr Geld daheim aufbewahrten, sind es nun bereits fast drei Mal so viele (14 %). Ob im Sparstrumpf oder unter der Matratze, allein die Annahme, das eiserne Ersparnis wäre in den eigenen vier Wänden sicherer und bes-

ser aufgehoben, spiegelt die Verunsicherung der Bevölkerung deutlich wider – und stellt zudem eine nicht zu unterschätzende Gefahr für das Bankengeschäft dar.

Das frühere Liebling der Österreicher, der Bausparvertrag, hat mit der Prämienkürzung im Jahr 2012 stark an Popularität eingebüßt. Stufen 2011 noch 53 % der Befragten diese Sparform als besonders attraktiv ein, waren es 2013 nur noch 40 %. Trotz der Halbierung der staatlichen Förderung bleibt der Bausparvertrag aber das beliebteste Anlageprodukt – anderswo gibt es noch weniger Rendite.

Die Begeisterung für Gold und Immobilien – 2012 immerhin noch auf Rekordniveau – hat stark nachgelassen. Der Goldpreis ist eingesackt, mit einem neuerlichen Höhenflug spekulieren nur noch hartgesottene Zocker. Grundstücke und Eigentumswohnungen, die trotz astronomischer Preise noch Wertzuwächse erwarten lassen, gibt es kaum.

Private Vorsorgeprodukte wie Lebensversicherungen oder die staatlich geförderte Zukunftsvorsorge verlieren ebenfalls seit 2011 kontinuierlich an Attraktivität. Einzig Investmentfonds weisen seit dem Vorjahr eine stabile Entwicklung auf, allerdings auf sehr niedrigem Niveau. Im ersten Halbjahr 2013 kauften private Haushalte Zertifikate mit einem Volumen von 1,6 Milliarden Euro zu, das Fondsvermögen stieg damit auf rund 41 Milliarden Euro. Mit 8 % des gesamten Finanzvermögens spielen Investmentfonds als Anlageinstrument jedoch eine untergeordnete Rolle. Lediglich rund 10 % aller Haushalte haben in diesem Segment investiert. Auch andere Kapitalmarktprodukte sind nur für eine Minderheit interessant. 5 % der Haushalte besitzen Aktien, 3 % verzinsliche Wertpapiere.

Kein Wunder also, dass die Konsumausgaben in den vergangenen vier Jahren überdurchschnittlich stark stiegen und sich zu einer wesentlichen Stütze der österreichischen Wirtschaft entwickelte. Die Kaufkraft der Österreicher blieb auch angesichts der lauen Konjunkturprognosen, die sich Konsumenten anderer europäischer Länder doch aufs Gemüt schlug, ungetrübt. Daran ändert auch der für 2014 erwartete dramatische Anstieg der Arbeitslosenzahlen vorerst nichts. Statt ihr Geld zu horten, geben es die Österreicher lieber aus. Manchmal vorausschauend für die Sanierung oder Wärmedämmung ihrer Eigenheime, aber auch für kurzfristigen Genuss: Die heimischen Supermarktketten stocken ihre »Luxus«-Produktlinien rasant auf – Kaviar und Trüffel für alle, bevor das Land untergeht. ■

DIE WELT

VON ANGELA HEISENBERGER

IST NOCH NICHT IN ORDNUNG

Helmut Praniess, Vorstandsvorsitzender der Privat Bank AG, sieht den Vermögensberater als einfachen Handwerker, der sein Geschäft versteht wie kein anderer. Auf Sicherheit bedachte Kunden müssen sich angesichts der trüben Konjunktur trotzdem noch länger mit schmalen Renditen begnügen.

38

> **(+) PLUS:** Die Zinsen sind im Keller, die Kapitalmärkte werden immer schnelllebig. Wo lohnen sich noch Investments?

Helmut Praniess: Die Leitzinsen in Europa und den USA werden weiterhin auf extrem niedrigen Niveaus verharren. Den Bondmarkt hat das beflügelt. Bei Aktien sind europäische Titel deutlich attraktiver bewertet als amerikanische, auch Emerging Markets erscheinen interessant. Die zweistelligen Zuwächse am Aktienmarkt sind aber keineswegs ein Zeichen, dass die Welt in Ordnung wäre. Kunden, die sich immer als Sparer deklariert haben, investieren nun plötzlich in Aktien. Ich sage immer, man muss bei seinen Veranlagungsgeschäften ruhig schlafen können. Schläft man bei einem Buchwertverlust von 30 oder 50 Prozent noch immer gut?

(+) PLUS: Gibt es überhaupt noch risikobereite Kunden?

Praniess: Absolut. 2008 haben so manche »Nie mehr Aktien« gesagt – das weicht sich auf. Wir haben aber eher konservative Kunden, die auf Werterhalt und Sicherheit schauen. Das Risikoprofil muss zum Kunden passen. Im Rahmen dieses Profils kann ich innerhalb der verschiedenen Assetklassen mi-

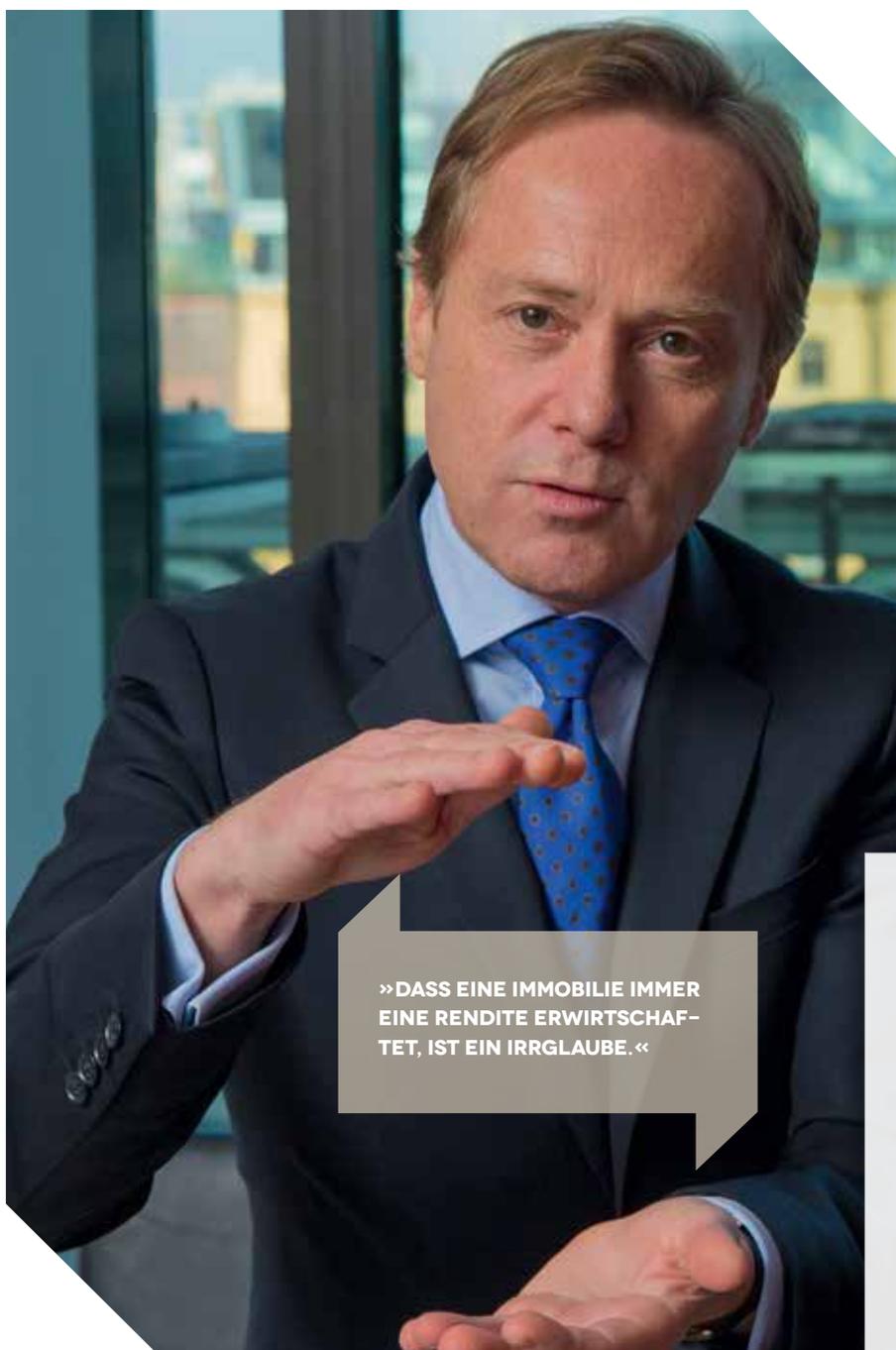


Foto: Privatbank AG

»DASS EINE IMMOBILIE IMMER
EINE RENDITE ERWIRTSCHAFTET,
IST EIN IRRGLAUBE.«

schen und streuen. Da gehören auch Aktien dazu, damit der Kunde neben der Sicherheit auch Chancen auf ein Mehr hat. Es macht aber keinen Sinn, jedes Mal angstvoll zu blicken, wenn Bewegung in den Markt kommt. Teil unserer Geschäftsphilosophie ist der intensive Kontakt mit dem Kunden. Wir gehen einige Male pro Jahr kritisch durch: Was hat sich in seinem Leben verändert? Gibt es andere Einflussfaktoren, insbesondere was Liquidität und Sicherheit anbelangt? Welchen Ausblick zeigt der Markt? Diese Faktoren zu evaluieren und Adaptierungen umzusetzen, ist die wesentliche Aufgabe eines Beraters heute.

(+) PLUS: Macht sich die permanente Verfügbarkeit von marktrelevanten Informationen im Kundenverhalten bemerkbar?

Praniess: Die Kunden haben trotzdem gerne einen Gesprächspartner. Sie verschaffen sich einen Überblick, aber nur wenige gehen dabei in die Tiefe und vernetzen die Informationen. Wir sind im Grunde einfache Handwerker, die sich den ganzen Tag mit diesen Themen beschäftigen. Dieses Vertrauen kann man nur festigen, wenn man keine schnellen Geschäfte anstrebt, sondern regelmäßig miteinander spricht. Das haben viele Banken verlernt. Eigentlich ist es aber das klassische Bankgeschäft.

(+) PLUS: Hat sich das Berufsbild des Private-Bankers verändert?

Praniess: Es ist ein anderes Umfeld, das muss man schon sagen. Der Retailvertrieb, wie ihn heute viele betreiben, ist nur noch interessiert, Produkte zu verkaufen. Das Preisband ist sehr schmal, von Verantwortung ist dort keine Rede. Die Kunden wollen einen Entscheidungsträger, keinen Kundenberater, der erst dreimal nachfragen muss. Bei der Privat Bank AG gibt es keine Einstiegsbarrieren. Ein Kunde kann bei uns durchaus mit »klei-

»Wir sind im Grunde einfache Handwerker, die sich den ganzen Tag mit Finanzthemen beschäftigen.«

neren Portionen« anfangen. Wir leben in einer Erben-Generation. Wenn jemand heute kein Einkommen oder Vermögen hat, das ihn zu einem klassischen Private-Banking-Kunden macht, heißt das wenig. Wir sehen uns als Dienstleister, und ein Dienstleister lebt am besten vom Empfehlungsgeschäft. Wenn ein Kunde zufrieden ist, wird er uns in seinem sozialen Netzwerk weiterempfehlen. Er bekommt bei uns alles aus einer Hand – vom Sparbuch angefangen über ein Gehaltskonto mit Kreditkarte bis zur Vermögensanlage inklusive Finanzierung. Dieses Gesamtpaket kommt bei den Kunden sehr gut an.

(+) PLUS: Sie lassen seit einigen Jahren auch psychologische Faktoren in die Vermögensveranlagung einfließen. Wie sind die Reaktionen Ihrer Kunden?

Praniess: Das wird sehr gut angenommen. Was macht denn die Zacken bei den Börsenkursen aus? Da ist sehr viel Stimmung, Emotion drin. Es liegt auf der Hand, dass diese Schwankungen durch Nachrichten und andere Faktoren zustande kommen. Die emotionale Komponente fließt in unsere Investmententscheidungen ein, zum Beispiel bei der Gewichtung der Assetklassen. Das hat sich sehr gut bewährt. Besonders hilfreich war es im Jahr 2011: Am Tag der Katastrophe von Fukushima wurde die Aktienquote sofort zurückgefahren. Das Ereignis war medial stark präsent, trotzdem wusste man eigentlich nichts Genaues. Anhand der Zacken lässt sich sehr gut nachweisen, wie sich solche Ereignisse in den Kursen niederschlagen. Es ist dann die Aufgabe des Fondsmanagers, die Bandbreiten der Streuung zu nutzen, also etwa zu 100 Prozent in den Geldmarkt zu gehen. Die Bank trägt hier sehr viel Verantwortung, denn die Kunden vertrauen uns.

(+) PLUS: Muss man nicht zu einem gewissen Grad antizyklisch reagieren?

Praniess: Wenn ein Trend schon in jeder Zeitung steht, wertet es das Behavioral Finance als Euphorie und sagt »Vorsicht!«. Die Universität Linz bezieht in ihre Analyse gewöhnlich über 20 Faktoren ein. Gibt es etwas

zu besprechen, wird schnell eine Telefonkonferenz einberufen und sofort eine Entscheidung getroffen.

(+) PLUS: Sind Immobilien noch eine Alternative?

Praniess: Als Beimischung zum Portfolio gehören Immobilien dazu. Ich halte aber nichts von einem Immobilienanteil von 70 Prozent, maximal 30 Prozent sollten nicht überschritten werden. In der Krise sind viele in Immobilien gegangen, in der vermeintlichen Annahme, das sei ein Inflationsschutz. Das stimmt, was das elementare Bedürfnis anbelangt, ein Dach über dem Kopf zu haben. Aber dass eine Immobilie immer eine Rendite erwirtschaftet oder eine positive Wertentwicklung aufweist, das ist ein Irrglaube. Wenn Sie heute in sehr guter Lage suchen, finden Sie kaum noch etwas mit zwei oder drei Prozent Rendite, weil die Preise so rasant gestiegen sind. Ob ich in fünf oder zehn Jahren noch das bekomme, was ich heute einsetze, das weiß der liebe Gott. Bei den Preisen sind wir in Europa schon an der Spitze. Eine 100 m²-Wohnung um 400.000 Euro ohne Nebenkosten – das muss man sich einmal leisten können. Außerhalb von München findet man kein Haus mehr unter einer Million. Dort werden inzwischen Generationenkredite über 30 Jahre oder länger abgeschlossen. Die Kinder zahlen die Darlehen weiter.

(+) PLUS: Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Zukunft Europas ein?

Praniess: Ich bin und bleibe Optimist. Schon was die Staatsverschuldung anbelangt, gibt es doch bei den speziellen Kandidaten deutliche Fortschritte. Zwar mit schmerzhaften Einschnitten, aber es geht in die richtige Richtung. Während in den USA eine konjunkturelle Abschwächung zu erkennen ist, schafft Europa 2014 den Weg aus der Rezession. Für Anleger bedeutet das nach wie vor negative Realzinsen auf dem Geldmarkt. Um zumindest die Kaufkraft zu erhalten, müssen Risiken eingegangen werden. Risikostreuung über verschiedene Assetklassen ist deshalb besonders wichtig. ■

ZUR PERSON

> Helmut Praniess ist seit 2005 Vorstandsvorsitzender der Privat Bank AG, einer 100 %-Tochter der Raiffeisen Landesbank Oberösterreich. Der gebürtige Salzburger studierte Betriebswirtschaft und startete seine Karriere als Kundenbetreuer bei der Creditanstalt. 2001 übernahm er die Leitung des Bereichs International Privat Banking der Bank Austria-Creditanstalt.

Die Privat Bank AG verwaltet mit rund 100 Mitarbeitern 4,5 Mrd. Euro an Kundengeldern. 2012 konnte das Institut das Betriebsergebnis um rund 12 % auf 9,8 Mio. Euro steigern.



40

Die Bank des Jahres



Die emotion banking-Geschäftsführer Christian Rauscher und Barbara Aigner flankieren die Vorstände der siegreichen Banken.



Im Rahmen der victor Fachkonferenz wurde gezeigt, welchen Einfluss vermeintlich weiche Faktoren wie Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg haben. Bei der anschließenden Gala wurden acht Bankinstitute mit den begehrten victor Awards ausgezeichnet. Sechs davon kommen aus Österreich, aber der Sieg ging nach Deutschland.

> Zum bereits zehnten Mal wurden in Baden bei Wien die victor Awards für herausragende Leistungen im Bankenwesen vergeben. Die Jubiläumsveranstaltung nutzte Christian Rauscher, Gründer und Geschäftsführer von emotion banking, um einen Blick zurück zu werfen. Denn der Erfolg der Veranstaltung war keineswegs vorprogrammiert. »Die Zweifel waren deutlich zu spüren. Wer steht hinter der Auszeichnung und warum sollten sich Banken um vermeintlich »esoterische« Themen wie Unternehmenskultur und Mit-

arbeiterzufriedenheit kümmern?«, so Rauscher. Doch das Konzept ging auf. Heute ist die Bedeutung einer stärkenden Kultur für Banken unbestritten. Aber immer noch



»Zur Exzellenz gehören auch Einfachheit und Kosteneffizienz.«

Barbara Aigner, emotion banking



taucht die Frage auf, was diese »Soft Facts« denn nun wirklich bringen. Mit dem Analysetool victor von emotion banking wird seit Jahren versucht, die wirtschaftlichen Auswirkungen darzustellen. »Heuer konnte erstmals klar belegt werden, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Leistungen in der Kundenberatung gibt«, erklärte Rauscher im Rahmen der victor Konferenz im Vorfeld der Preisverleihung. »Zufriedene Mitarbeiter sprechen öfters mit ihren Kunden und in einer besseren Qualität.« Weiters reduziert eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter nachweislich die Personalfluktuationen und stärkt damit die Beziehung zu den Kunden. Die gute Beratung und Beziehungspflege wirkt sich wiederum positiv auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden aus. Eine hohe Kundenzufriedenheit wiederum führt zu positiver Mundpropaganda und diese stärkt die Zufriedenheit der Mitarbeiter, da sie stolz auf den Arbeitgeber sind. »Wenn man so möchte eine Art Perpetuum Mobile, ein sich selbst befeuernder Prozess. Der aber



Nach 2011 darf sich die Volksbank Mosbach zum zweiten Mal über den Titel »Bank des Jahres« freuen.



in beide Richtungen führen kann, zur Exzellenz oder zum Abstieg«, betonte Rauscher. In jedem Fall verlange Exzellenz einen klaren Fokus. »Exzellenz fängt bei jedem Einzelnen an! Zuerst entscheiden, dass man wirklich herausragend werden will, dann festlegen, in welchem Bereich. Gut sind heute bereits sehr viele«, so Rauscher.

victor gilt heute als eines der zentralen strategischen Steuerungsinstrumente, wie Vorjahressieger Johann Moser von der Raiffeisenbank Ried im Innkreis bestätigte: »Dank victor haben wir unsere Ziele nicht aus den Augen verloren, aber wir wissen auch, dass wir uns dennoch jeden Tag neu anstrengen müssen.« victor gibt jeder Bank ein 360-Grad-Feedback, in dem die wesent-



»Eine Bank ist dann exzellent, wenn sie trotz der schwierigen Rahmenbedingungen den Mut hat, Veränderungen und Innovationen vorzunehmen.«

Franz Rudorfer,
Wirtschaftskammer Österreich



lichen Stakeholdergruppen – Führungskräfte, Mitarbeiter und Kunden – befragt werden. Der zentrale Unterschied zu einer reinen Marktforschung liegt darin, dass victor die Sichtweisen der Stakeholdergruppen gegenüberstellt und dadurch sogenannte Gaps aufzeigt, was der Bank ermöglicht, unerwünschte heterogene Bereiche zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Darüber hinaus schaffen internationale Benchmarks klare Stärken- und Schwächenprofile.

>> And the victor goes to... <<

Nach der Fachkonferenz wurde es dann so richtig spannend. Acht Categoriesieger



DIE SIEGER 2013

Das Rennen um die Auszeichnungen war im zehnten Jahr der victor Awards laut Jury besonders knapp. Sechs Kategorien konnten heimische Institute für sich entscheiden, ein Award ging nach Südtirol, den Gesamtsieg sicherte sich die Volksbank Mosbach aus Baden-Württemberg.

- > **Bank des Jahres 2013:** Volksbank Mosbach (D)
- > **Kategorie Strategie:** Volksbank Mosbach (D)
- > **Kategorie Führung:** Sparkasse Neuhofen (A)

- > **Kategorie Mitarbeiter:** Raiffeisenbank Bezau-Mellau-Bizau (A)
- > **Kategorie Kunde:** Bankhaus Spängler (A)
- > **Kategorie Firmenkunde:** RLB Burgenland (A)
- > **Kategorie Unternehmenskultur:** Sparkasse Neuhofen (A)
- > **Kategorie Dynamik:** Südtiroler Volksbank (I)
- > **Kategorie Innovation:** Raiffeisenbank Gramastetten-Herzogsdorf (A)

und die »Bank des Jahres« wollten gekürt werden. Die meisten Gewinner kamen auch heuer wieder aus Österreich, der Gesamtsieg ging aber nach Deutschland (siehe Kästen). Die Volksbank Mosbach darf sich über die Auszeichnung »Bank des Jahres« freuen. Mosbach überzeugte die Jury mit 2200 von 2500 möglichen Punkten. »Wir freuen uns über den Sieg, nehmen aber nicht nur wegen dem Wettbewerb an victor teil, sondern vor allem, um ihn als Managementinstrument zu nutzen, wodurch wir uns noch weiter verbessern können«, erklärte Vorstandsdirektor Klaus Saffenreuther. Herausragend zeigte sich die »Bank des Jahres« auch in der Kategorie »Strategie«. Mit 443 von 500 möglichen Punkten in dieser Kategorie ist Mosbach ein Beispiel für ausgezeichnete strategische Ausrichtung. »100 % der Mitarbeiter und Führungskräfte kennen die Vision und die strategischen Stoßrichtungen und können vermutlich auch im Schlaf die Vision nennen. Neun von zehn Mitarbeitern handeln vollständig nach der Vision, zudem werden die Aufgaben des strategischen Manage-

ments exzellent gemeistert. Das spüren auch die Kunden, die die Bank mit Attributen wie »lösungsorientiert, ausgezeichnete Beratung, tolles Engagement und super Kompetenz« beschreiben«, so die Jury-Begründung.

DIE GEWINNER SEIT 2004

- > **2004:** Schoellerbank AG (A)
- > **2005:** Raiffeisen Private Banking Wien (A)
- > **2006:** VB Leasing (A)
- > **2007:** Sparkasse Neuhofen (A)
- > **2008:** Volksbank Südburgenland (A)
- > **2009:** Sparkasse Neuhofen (A)
- > **2010:** Raiffeisenbank Gramastetten-Herzogsdorf (A)
- > **2011:** Volksbank Mosbach (D)
- > **2012:** Raiffeisenbank Region Ried (A)
- > **2013:** Volksbank Mosbach (D)

Cooler

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT



1

SCHÖN SCHÜTZEN

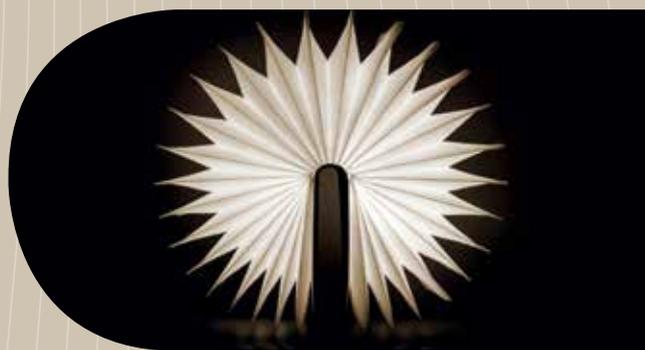
Ästhetik kennt keine Grenzen. So können alltägliche und notwendige Gebrauchsgegenstände, an deren Aussehen man normalerweise keinen Gedanken verschwenden würde, zu den begehrtesten Designobjekten werden. Der wahrscheinlich schönste Rauchmelder stammt vom finnischen Unternehmen Jalo Helsinki. Entworfen von Designern gibt es das Sicherheitsgerät in einer glatt-eleganten Variante oder im verspielten Aussehen eines Falters – beide in verschiedensten Farben. So wird der triviale Rauchmelder zum stylischen Wohn-Accessoire.

> www.jalohelsinki.fi

SKISPASS FÜRS WOHNZIMMER

So manch einer freut sich über jedes Grad weniger am Thermometer, jede Schneeflocke, die auf den Berghängen liegen bleibt und beginnt schon die Ski zu wachsen und Rodeln neu zu bespannen. Denn allzu lang dauert es nicht mehr, bis die ersten Skigebiete das Opening der Wintersportsaison feiern. Wer selbst so kurz nicht mehr warten will, kann zu Hause schon ein bisschen vortrainieren. Mit dem patentierten Trainingsgerät Skigym holt man sich die Abfahrt ins Wohnzimmer. Das Fitnessgerät mit Ski- oder Snowboard-Aufsatz wird einfach über USB mit dem PC-Bildschirm verbunden, die »Alpin Ski Racing«-Software eingelegt und los geht's. So wedelt man virtuell über die berühmtesten Skipisten und nimmt die gefährlichsten Steilhänge im Schuss – denn ein Mikrochip im Gerät überträgt die Bewegungen simultan auf den Bildschirm.

> www.proidee.at



BUCH MIT LEUCHTKRAFT

3 »Don't judge a book by its cover«, sagt ein englisches Sprichwort. Auf Lumio trifft das wohl im Speziellen zu: Von außen betrachtet dem Aussehen eines Buches gleich, verbirgt sich im Inneren ein Charakter besonderer Leuchtkraft. Denn im geöffneten Zustand entfaltet sich Lumio als eine Lampe und leuchtet mit der Kraft von 500 Lumen starken LED-Modulen. Als Lichtquelle ist Lumio vielseitig einsetzbar: Ob als hübscher Lampion bei Nacht im Garten, angenehmes Leselicht im Wohnzimmer oder praktisches Küchenlicht an der Küchenzeile – durch den aufladbaren Lithium-Ionen-Akku leuchtet Lumio bis zu acht Stunden und ist dank des Magneten an der Außenhülle ganz einfach zu befestigen.

> www.hellolumio.com

>



4

MINI-KAMIN

Die Tage werden kürzer, die Temperaturen sinken und langsam, aber sicher bricht die kalte Jahreszeit über uns herein. Wenn's draußen »scho glei dumper« wird, ist ein gemütliches Feuerchen schon was sehr Feines. Auch wer keinen Kaminofen zu Hause hat, muss deshalb nicht auf das wärmende Element verzichten. Der Tischkamin Ätna lässt sich aufgrund seiner kompakten Abmessungen und der Schutzverkleidung aus wärmebehandeltem Sicherheitsglas fast überall im eigenen Heim aufstellen. Betrieben wird der kleine Kamin mit Bio-Ethanol und brennt für etwa eineinhalb bis zwei Stunden pro Füllung vollkommen geruchs- und rauchfrei.

➤ www.design-3000.de

Wollig-weich sind die neuen Kopfhörer Plattan Pedleton Edition von Urbanears, denn die Stoffe des US-amerikanischen Traditionsunternehmens Pedleton Woolen Mills sind aus 100-prozentiger Baumwolle gefertigt. Den bunten, lebensfrohen Mustern und Motiven auf den Textilien der Native Americans nachempfunden, haben die Plattan Pedleton einen ganz einzigartigen Style und halten die Ohren im Winter angenehm warm. Neben ihrer hübschen Hülle haben die Kopfhörer auch soundtechnisch einiges drauf und sind durch Mikrofon und Remote- Funktion auch zum Telefonieren mit Handys geeignet.

➤ www.urbanears.com

WOLLIG HÖREN

5



PC-based Control im Buskoppler.

Die Embedded-PC-Serie CX8000 mit integriertem Feldbus- und I/O-Interface.



43

www.beckhoff.at/CX8000

Die Embedded-PC-Serie CX8000 integriert im kompakten Buskoppler-Gehäuse PC-Steuerung, Feldbus- sowie I/O-Interface und stellt dem Anwender eine leistungsfähige, flexibel einsetzbare Steuerung zur Verfügung:

- CPU: 400 MHz, ARM9, 32 Bit
- Flash: MicroSD-Karte (1, 2 oder 4 GB)
- RAM: 64 MB
- Schnittstellen: 1 x Ethernet, 1 x Feldbus-Slave, 1 x USB-Device
- I/O-Interface für Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen
- Betriebssystem: Microsoft Windows CE

	EtherCAT	PROFINET	CANopen	Ethernet	PROFINET
IPC					
I/O					
Motion					
Automation	CX8010	CX8031	CX8051	CX8090	CX8093

TIPP



Das Mehl für die Baguettes kommt extra aus Frankreich.

GÖTTLICHE CROISSANTS

> Seit zwei Jahren betreibt der gebürtige Franzose Franck Langlais in Brunn am Gebirge, mitten im Speckgürtel südlich von Wien, eine kleine Boulangerie. Betritt man den winzigen Laden an der Ecke, wähnt man sich in einer typisch französischen Landbäckerei. An den Wochenenden – auch an Sonn- und Feiertagen gibt es vormittags ofenfrisches Gebäck – stehen die Kunden in einer langen Schlange rund ums Haus, um noch köstliche Croissants, Baguettes und Tartelettes zu ergattern. Die Wartezeit nehmen auch viele Bewohner außerhalb des Bezirks gerne in Kauf. Denn es hat sich schon weit herumgesprochen: Der Meisterbäcker beherrscht sein Handwerk und legt Wert auf höchste Qualität. Das spezielle Mehl für die Baguettes kommt extra aus Frankreich, für das Schwarzbrot verwendet er Bio-Mehl aus Niederösterreich. Jedes Kipferl und Mohnstriezerl wird von Hand geformt. Mehrmals täglich wird frisch gebacken, ohne Maschinen oder chemische Zusätze – und das schmeckt man auch. Massenware aus Supermärkten kann da längst nicht mithalten.

Die kleine Bäckerei
Leopold Gattringer-Straße 66
2345 Brunn am Gebirge
T. 02236/37 40 37

Öffnungszeiten:
Mo-Fr 7-12 und 16-18.30 Uhr
Sa, So u. Fei 7.30-11.30 Uhr
Di Ruhetag



ALPINER LUXUS

NOBEL FÄHRT DIE WELT HEUT SKI

GULASCHSUPPE UND GERMKNÖDEL SIND FÜR VIELE WINTERSPORTFREUNDE WESENTLICHE BESTANDTEILE EINES GELUNGENEN SKITAGES. DASS ES AUCH ANDERS GEHT, ZEIGEN EINIGE NOBELSKIHÜTTEN IN DEN TIROLER ALPEN.

> Auf Lammfell-Deckchairs an einem Glas Champagner nippen, in luxuriösem Ambiente auf über 2.600 Metern Haubenküche genießen oder eine Nacht inmitten schneebedeckter Dreitausender mit Blick auf den Sternenhimmel verbringen, ohne dabei auf die Annehmlichkeiten eines 5-Sterne-Hotels zu verzichten: Mit der Eröffnung der Kristallhütte im Hochzillertal vor neun Jahren haben die Geschwister Heinz und Martha Schultz ein neues »Skihüttenzeitalter« in den österreichischen Alpen eingeläutet. Das Konzept, die gänige Durchschnittshüttenkultur mit einem modernen Ambiente und gehobenem Service deutlich nach oben zu schrauben, ist aufgegangen. Der Kristallhütte 2004/05 folgte in der Saison 2009/10 die Eröffnung der Wedelhütte und 2009/10 ging schließlich die Adler-Lounge, das jüngste Baby der Geschwister Schultz, an den Start.

>> Der Pionier unter den Luxushütten <<
 Bei der Eröffnung 2004/2005 war die Kristallhütte noch ein wahrer Exot. Heute hat sie sich längst als Speerspitze im Bereich

qualitativ hochwertiger Hüttengastronomie etabliert. Nicht weniger als sechs Mal wurde die Kristallhütte von den Skigebietstestern auf skiresort.de und snow-online.de zur besten Skihütte des Jahres gekürt. Küchenchef Philipp Stummer komponiert »haubenverdächtige« Gourmetmenüs mit internationalem Touch, serviert aber auch Traditionelles wie Spinatknödel oder Kaiserschmarrn. Den dazu passenden Tropfen aus dem gut bestückten Weinkeller liefert Sommelière Patricia Kröll. Neu sind die Kristall Lodges, die mit zweistöckige Panoramasuiten mit Feuerstelle, Badewanne, Infrarotsaunakabine und Erlebnisdusche locken. Dazu gibt es einen Indoorwellnessbereich mit Panoramasauna, Dampfsauna und Ruhebereich.

>> Traditionelles mit Zeitgeist <<

Nur zwei Abfahrten und eine Liftfahrt von der Kristallhütte entfernt liegt auf 2.350 Metern die Wedelhütte. Sie gilt unter Kennern als Tirols höchstgelegene Hütte auf 5-Sterne-Niveau. Im noblen Alpinambiente der »Wedler Premium Lounge« be-



Auf der Terrasse der Kristallhütte genießt man auf Lammfell-Deckchairs die spektakuläre Aussicht.



Die Wedelhütte punktet mit guter Küche und stylischem Ambiente.

kommt man originelle Vier- bis Fünf-Gänge-Menüs aus leicht interpretierter Zillertaler Küche serviert. Küchenchef Christian Siegele setzt auf »Heimisches, Natürliches



WEITERE INFOS

> WWW.KRISTALLHUETTE.AT
WWW.WEDELHUETTE.AT
WWW.ADLERLOUNGE.AT
WWW.SCHULTZ-SKI.AT



In der Adler Lounge am höchsten Punkt des Großglockner-Resorts Kals-Matrei speist man seit mittlerweile drei Jahren auf Hauben-Niveau.

und Echtes«, das er mit einer Prise Zeitgeist würzt. Den passenden Wein holt Sommelier Thomas Tischer aus dem höchstgelegenen Felsengewölbekeller Tirols. Und dauert der Hüttenzauber einmal etwas länger, hängt man einfach eine Nacht in einer der elf Suiten an.

>>Die »höchste Haube« Osttirols<<

Auf der Alpensüdseite in Osttirol hat die Adler Lounge im Winter 2009/10 auf 2.621 Metern ihre Pforten geöffnet. Mit ihrer ku-

bischen Stahl-Glas-Architektur setzt sich die Lounge deutlich von allen anderen Hütten ab. Dazu ist es Küchenchef Walter Hartweger zum dritten Mal in Folge gelungen, eine Gault-Millau-Haube auf den höchsten Punkt des Großglockner Resorts Kals-Matrei zu holen. Dass man in der Adler Lounge auch übernachten kann, versteht sich von selbst. Größter Pluspunkt ist natürlich die Aussicht: Die modern designten Suiten bieten Blick auf den Großglockner sowie weitere 60 Dreitausender der Hohen Tauern. ■



BESTANDSSICHERUNG DURCH VERBESSERUNG

VON JOHANN RISAK

Diese Kolumne basiert auf dem Vortragskonzept von Rudolf Hamp, ehemaliger Managing Director der General Motors Powertrain Austria, im IfU Dialog an der Wirtschaftsuniversität Wien am 2. April 2009. In diesem wird auf die Mission, die konsequent auf das Bestprinzip ausgerichtet ist, eingegangen. Der Wunsch nach kontinuierlicher Verbesserung steigert den Energiefluss im Unternehmen und befeuert das Realisieren von Bestleistungen.

46

> In der Mission geht es um die Kundenorientierung, die eigenen Stärken, den Wettbewerb und die kontinuierliche Verbesserung.

■ **Kundenorientierung:** »Wir begeistern unsere Kunden durch Produkte in bester Qualität zu wettbewerbsfähigen Kosten. Wir sind ein zuverlässiger und kompetenter Partner.«

■ **Unsere Stärken:** »Wir überzeugen durch Fertigungskompetenz und kontinuierliche Verbesserung.«

■ **Wettbewerb:** »Wir suchen ständig neue Herausforderungen durch Vergleich mit den Weltbesten. Unser Erfolg basiert auf Motivation, Verantwortungsbewusstsein und Weiterentwicklung.«

■ **Kontinuierliche Weiterentwicklung:** »Gemeinsam sichern wir unseren Standort durch Optimierung der Methoden, Kapazitäten und Ressourcen sowie Kreativität, Flexibilität und Teamgeist.« (Rudolf Hamp 2009)

>> Kundenorientierung <<

Bei dieser sticht die sehr anspruchsvolle Kombination von bester Qualität und wettbewerbsfähigen Kosten hervor. Das eine solche, wenn realisiert, Kunden begeistern kann, ist einsichtig. Ein zuverlässiger und kompetenter Partner sein zu wollen, weist auf eine auf Langfristigkeit fokussierte Unternehmenskultur hin, welche wohl auch die Grundlage für die Hervorbringung von bester Qualität und wettbewerbsfähigen Kosten darstellt.

>> Stärken <<

Bei diesen geht es um die Kompetenz in



RUDOLF HAMP »Wir begeistern unsere Kunden durch Produkte in bester Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen.«

der Kernfunktion und um deren kontinuierliche Verbesserung. Auf diese wirkungsvolle Kombination kommt es an, wenn ein Unternehmen die Kunden mit seinem überlegenen Angebot über längere Zeiträume hinweg davon überzeugen will, dass es zu den Besten gehört bzw. der Beste ist.

>> Wettbewerb <<

Neben die ausgeprägte Kundenorientierung tritt im Wettbewerb die Suche nach neuen Herausforderungen und das Maßnehmen an den besten Wettbewerbern. Diese unbedingte Außenorientierung wird gestützt durch die Schaffung von exzellenten Voraussetzungen im Inneren (vgl. Franz Bailom u.a. 2006). Überlegene Leistungen und Produkte werden im Inneren realisiert, die Honorierung erfolgt jedoch von außen.

>> Kontinuierliche Verbesserung <<

Diese realisiert sich in der Optimierung von Kapazitäten und Ressourcen sowie in der Kreativität, Flexibilität und dem Teamgeist. Kreativität spornt die Entwicklung von

neuem an, Flexibilität stellt eine kardinale Voraussetzung für die Anpassung an Neues dar. Durch einen ausgeprägten Teamgeist realisiert sich das gegenseitige wirkungssteigernde Ergänzen bei der Hervorbringung und der Umsetzung von Verbesserungen.

Was in dieser Mission fehlt, ist die explizite Erwähnung der Fähigkeit zum konsequenten Trennen vom Überholten. Das mag daran liegen, dass dieses schon zur Routine geworden ist. Dennoch sollte die Notwendigkeit des Trennens vom Überholten immer wieder angesprochen werden, denn diese passiert nicht so einfach, sondern bedarf meist einer persönlichen Überwindung, der Anordnung durch einen Dritten oder durch den Druck von Krisen.

Durch die Umsetzung der Mission sollte das Unternehmen ein attraktives, in den Stärken überzeugendes, sich den Herausforderungen stellendes und sich kontinuierlich verbesserndes Unternehmen sein können.

Zu einem erfolgreichen Jahr 2014 könnte eine Beschäftigung mit den Inhalten der vorgestellten Mission durchaus anregend für eine aufbruchsorientierte Stimmung im Unternehmen sein. Deren Umsetzung ermöglicht auf einer breiten Basis das Erleben der eigenen Kraft (positives Gemeinschaftserlebnis).

LITERATURHINWEISE

> **Hampel, R. (2009):** Standort-sicherung durch kontinuierliche Verbesserung, Vortrag im IfU Dialog des Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien.

> **Sennett, R. (2008):** Handwerk, Berlin Verlag.

> **Bailom, F./Matzler, K./Tschermernjak, D. (2006):** Was Top-Unternehmen anders machen, Lindeverlag Wien.

**ABO
AKTION**

Report (+)PLUS

Lesen Sie ein Jahr Report(+)**PLUS** inklusive der Fachmagazine Bau & Immobilien Report, Energie Report sowie Telekommunikations & IT Report zum Preis von **40 Euro***.

Bestellmöglichkeit:

Mail: office@report.at

(Betreff: Abo Report(+)**PLUS**)

Telefon: 01/902 99 - 55



UNTER ALLEN NEUEN ABONNENTEN WIRD EIN AUFENTHALT IN EINEM ÖSTERREICHISCHEN TOP-HOTEL VERLOST.

* Abo endet automatisch nach einem Jahr

So wird Wohnen leistbar: Das Komme-Was-Wolle-Darlehen.

Um sich den Traum vom eigenen Zuhause heute noch leisten zu können, braucht es mehr denn je eine Finanzierung, die auf das echte Leben Rücksicht nimmt:

- niedriger Fixzinssatz wahlweise für 1 oder 10 Jahre
- attraktive Zinssatzuntergrenze von 2,5 % pa.
- kostenlose Zinssatzobergrenze von 6 % pa. (gem. AGB) für die gesamte Laufzeit
- lange Laufzeit von bis zu 30 Jahren
- im Falle des Falles vorübergehend bis zu 24 Monate nur Zinsen zahlen

Informieren Sie sich unter www.komme-was-wolle-darlehen.at oder bei Ihrem Ich-Du-Er-Sie-Es Berater sowie in jeder Sparkasse, Erste Bank und Bank Austria.

**Für jede
Lebenslage
die passende
Lösung.**



 **BAUSPARKASSE**

