

Report

(+)

PLUS



WM

2014

WEM ÖSTERREICHS  
WIRTSCHAFT  
DIE DAUMEN DRÜCKT



GEISTES-  
BLITZE

14

Mitarbeiter haben oft gute Ideen – man muss sie nur fragen.

INNOVATION  
& POLITIK

24

Das Report-Podium über den Wirtschaftsstandort Europa.

COOL  
STUFF

42

Alles, was schön ist und Spaß macht.

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02Z034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-



## zukunft.nachhaltig.gestalten. Partner für Generationen

Die Energie AG ist seit mehr als 120 Jahren Ihr verlässlicher Partner in Fragen rund um Energie, Wärme, Wasser, Entsorgung und Telekommunikation. Die Bedürfnisse unserer Kunden sind dabei unsere Leitlinien. Die Energie AG steht für langfristige Partnerschaften und Lösungen, denn wir nehmen unsere Verantwortung für Generationen wahr.

**Service-Hotline: 0800 81 8000**

kostenlos von Montag bis Freitag  
jeweils von 07:00 bis 19:00 Uhr

**ENERGIE AG**  
Oberösterreich

Wir denken an morgen

EIN WORT VOM

## EDITOR



ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

## NICHT SPAREN!

**>** »Wir müssen sparen«, ist zu einem Stehsatz geworden, den immer mehr Menschen immer weniger hören können. Er ist schlicht falsch – sowohl sprachlich als auch politisch. Sparen heißt, Geld, das man hat, nicht auszugeben, um für später vorzusorgen. Mit Geld, das man nicht hat und sich erst ausborgen oder anderen wegnehmen muss, geht das gar nicht. Weniger fremdes Geld auszugeben hat also mit Sparen nichts zu tun, und wenn trotzdem davon geredet wird, zeigt das nur, wie völlig verquer die Denke der Politik längst ist. Der Staat, der laufend Kredite aufnimmt und Steuern erhöht, sollte wissen: Irgendwann muss er zurückzahlen. Deshalb wäre Investieren angesagt, sprich das langfristige Schaffen von Sachwerten, die weit über die Zinskosten hinaus Nutzen stiften. Das sichert langfristig Wohlstand. Kommunikationsnetze, Verkehrswege, Wohnungen etwa fallen in diese Kategorie. Das sinnlose Alimentieren ineffizienter, unproduktiver, verschwenderischer Strukturen gehört ganz eindeutig nicht dazu. Es geht also nicht um Sparen, es geht darum, unnötige Ausgaben durch smarte Investitionen zu ersetzen. Ist das zu viel verlangt?

## REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



**4 KOPF DES MONATS.** Dragqueen Conchita Wurst sorgt weltweit für Furore.



**10 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE.** Wird Bildung zum Spielball der Politik?



36

## FUSSBALL-WM 2014

Wem Österreichs Wirtschaft bei der Weltmeisterschaft in Brasilien die Daumen drückt.



44

## BEST OF SALZKAMMERGUT

Zweifellos eine der schönsten Gegenden Österreichs – wenn das Wetter mitspielt, ist man hier gut aufgehoben.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Schule macht Immobilienpreise.
- 10 News aus Brüssel.** Wirtschaftskapitäne wollen eine klare Agenda.
- 14 Geistesblitze.** Mitarbeiter haben oft gute Ideen – man muss sie nur fragen.
- 20 Magische Marken.** Wie Produkte zu »Emotional Brands« werden.
- 24 Innovation & Politik in Europa.** Die Nachlese zum Report-Podium.
- 28 »Wir glauben an die Menschen«** IKEA-Chefin Giny Boer im Interview.
- 32 Energiewirtschaft.** Die Versorger auf der Suche nach Rentabilität.
- 35 Satire.** Nicht einmal tolerieren.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Risak.** Mit Leidenschaft nach Neuem streben.

## ◀◀ 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

**»Wenn Sie ein Unternehmen leiten, das zu 100% bekannt ist, aber niemand will bei Ihnen arbeiten, haben Sie das Lothar-Matthäus-Problem: Jeder kennt ihn, aber keiner will ihn als Trainer.«**

Achim Feige, Managementberater und Markenspezialist, nimmt Anleihen in der Fußballwelt, um Employer Branding anschaulich zu erklären.

4

**»Wir können uns heute auch ein Leben ohne Internet oder Smartphones gar nicht mehr vorstellen. Das gilt morgen genauso für die Automatisierung in Räumen und Gebäuden.«**

Rudolf Koch, Geschäftsführer von Philips Lighting Österreich, glaubt an das Smart Building und dass Lichtlösungen darin eine zentrale Rolle spielen werden.

**»Die Kreditklemme ist kompletter Unfug. Wir haben absolut die Bereitschaft, Kredite zu finanzieren.«**

Peter Bosek, Privat- und Firmenkundenvorstand der Erste Bank, würde ja gerne mehr Kredite vergeben, offenbar kommen nur leider die »falschen« Unternehmen zu ihm.



**IKONE DER GLEICHBERECHTIGUNG.** An der Vermarktung von Conchita Wurst verdient der ORF kräftig mit. Die Diva hat noch nicht einmal einen eigenen Plattenvertrag.

### Kopf des Monats

## DIE KÖNIGIN EUROPAS

Conchita Wurst sorgt international für Furore. Für Österreich und den ORF wird die Austragung des Eurovision Song Contests 2015 Chance und Bewährungsprobe zugleich.

VON ANGELA HEISSENBARGER

**>** Ihr größter Auftritt kam erst, als sie bereits als Siegerin feststand. Die bärtige Diva wischte die Tränen ab, sang souverän ein zweites Mal »Rise Like A Phoenix« und fand auch noch kluge Worte für Selbstbestimmung, Respekt und Toleranz. Ein historischer Sieg – seit Udo Jürgens im Jahr 1966 war Österreich beim ESC meist im hinteren Drittel gelandet. Während eine Welle der Begeisterung über Europa schwappte, gratulierte Spindelegger verkrampft »Thomas Neuwirth und seiner Kunstfigur« und Stadler bekannte: »Ich geniere mich für diesen Erfolg.« Nein, Österreich ist keineswegs über Nacht eine Hochburg der Toleranz geworden. Rassistische und homophobe Äußerungen kann man nach wie vor an jeder Ecke hören, nur momentan etwas leiser. Aber gerade im Vorfeld der EU-Wahlen vermittelt Toleranz als europäische Vision einen kleinen Hoffnungs-

schimmer. Conchita Wurst trägt indessen unbeirrt ihre Botschaft um die Welt und will – betont unbescheiden – als nächste Großtat einen »Grammy« gewinnen. Als Siegerland trägt Österreich 2015 den 60. ESC aus. Stellt es der ORF geschickt an, könnte das Wettsingen sogar ein wirtschaftlicher Erfolg werden. 25 Mio. Euro kostet der Spaß, Bund und Stadt zahlen mit. Sponsoren, Übertragungsrechte, Tickets und Touristen spülen reichlich Geld

**“ TOLERANZ ALS EUROPÄISCHE VISION ”**

in die Kassen. Dem Image Österreichs ist der Hype um Conchita allemal zuträglich. Ob sich die liberale Euphorie endlich in der Anerkennung aller Lebensformen in der Arbeitswelt und vor dem Gesetz niederschlägt, wird sich erst zeigen.



Beat Mungenast wird neuer Chief Operating Officer der Raiffeisen-Leasing.



## Neuer COO

Michael Hackl konzentriert sich ganz auf das internationale Leasinggeschäft der RBI, Beat Mungenast übernimmt das Ruder in der Raiffeisen-Leasing.

➤ **Ab 1. Juni wird Beat Mungenast** als Chief Operating Officer (COO) die Geschäftsführung der Raiffeisen-Leasing GmbH verstärken. Der 49-Jährige kommt von der Raiffeisen Bank International AG, wo er bislang als Head of IT Delivery Finance tätig war. Der bisherige COO der Raiffeisen-Leasing, Michael Hackl, wird sich ab dem 1. Juni 2014 wieder ganz auf das internationale Leasinggeschäft der Raiffeisen Bank International kon-

zentrieren, in dem er als Geschäftsführer parallel zu seiner Funktion in der Raiffeisen-Leasing tätig war.

»Der Aufsichtsrat bedankt sich bei Michael Hackl für seine erfolgreiche Arbeit und die kollegiale Kooperation und wünscht ihm anhaltenden Erfolg für seine Tätigkeit im internationalen Leasing der RBI«, sagt Johannes Schuster, Aufsichtsratspräsident der Raiffeisen-Leasing und Vorstandsdirektor der Raiffeisen Zentralbank (RZB).

## AUTOMOBIL

### SICHERHEIT STEHT HOCH IM KURS

➤ Das eigene Auto ist für Österreicher von elementarer Bedeutung, wie die Generali-Autostudie 2014 neuerlich belegt. 62 % fahren fast täglich mit dem Auto, 79 % können sich nicht vorstellen, darauf zu verzichten. Zwei Drittel sprechen sich jedoch für Verkehrsberuhigung in den Ballungszentren aus. Zeigte sich vor zwei Jahren noch die Mehrheit der Befragten von hohen Spritpreisen unbeeindruckt, würden inzwischen 78 % der Österreicher bei Kosten von über zwei Euro pro Liter ihr Fahrverhalten ändern. Die Bereitschaft, in Sicherheitseinrichtungen zu investieren, stieg deutlich an.

## 10 JAHRE BIOWÄRME FÜR TANNHEIM

Am 16. Mai 2014 feierte das Biomasseheizwerk Tannheim sein zehnjähriges Bestehen. Tannheim zählt damit zu den Pionieren einer professionellen und wirtschaftlichen Biomassennutzung. Die Produktion von Wärme aus Biomasse – Waldhackgut aus der Region – ist ein wichtiger Schritt zu einem vernünftigen und nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen und zur Energieautarkie.

In Tannheim werden jährlich rund 23.000 Schüttraummeter nachwachsende Holzbiomasse aus der unmittelbaren Region verheizt und damit eine große Menge an fossilen Brennstoffen ersetzt. Insgesamt wurden in den ersten zehn Jahren weit über elf Millionen Liter Heizöl eingespart – das entspricht fast 30 Millionen Kilogramm CO<sub>2</sub>-Emissionen. Allein in Tannheim wurde somit jene Menge an CO<sub>2</sub> kompensiert, die theoretisch anfällt, wenn man 5000-mal die Erde umrunden würde.

### ■ Biomasse-Tuning

Über den umweltschonenden Einsatz von Biomasse hinaus hat Energiecomfort, die Errichterin und Betreiberin des Heizwerks, ein »Tuning« für die Biomasseanlage entwickelt. Der Effekt: Mit weniger Brennstoffeinsatz kann mehr Wärme erzeugt werden. Das Heizwerk in Tannheim wird somit auch zum »Sprintsparer«. Der mit Heizöl befeuerte Spitzenlastkessel muss kaum mehr in Betrieb genommen werden. Das Kesselhaus fügt sich harmonisch in die Landschaft ein. Die Abgase werden optimal gereinigt und abgekühlt, auch die Abwärme wird energetisch genutzt.

Tannheim ist ein gutes Beispiel dafür, dass Biomasse-Ortswärmenetze auch in kleineren Gemeinden wirtschaftlich sein können. Die Gemeinde stellte für den Bau des Heizwerkes das Grundstück zur Verfügung, Energiecomfort übernahm Planung, Bau sowie Errichtung des Heizwerkes und des Leitungsnetzes. Nach der äußerst kurzen Errichtungszeit von nur fünf Monaten ging das Werk mit einer Anschlussleistung von rund 7.500 Kilowatt in Betrieb und versorgt bereits zahlreiche Gebäude entlang der Trassenlänge von acht Kilometern mit Wärme.



Harmonisch fügt sich das Heizwerk in die Landschaft ein und versorgt die Tannheimer Bevölkerung mit Wärme aus Biomasse.



**ENERGIECOMFORT**  
Unser Service. Ihr Komfort.

# BUCHTIPP

## MENSCHEN-SPEZIALISTEN GESUCHT

**> Die Zukunft der Unternehmen** entscheidet sich auf dem Personalmarkt. Wer Talente entdeckt und für sich gewinnt, qualifizierte Mitarbeiter fördert und bindet, Teams formieren und führen kann, hat im Wettbewerb sicher die Nase vorn. Ob das firmeninterne Zusammenspiel aber tatsächlich so klappt, wie es Managementstrategen gerne auf dem Papier entwerfen, hängt von den sogenannten »Touchpoints«, den Interaktionspunkten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, ab. Menschenspezialisten werden gebraucht. Anhand eines Vier-Stufen-Plans zeigt Autorin Anne M. Schüller pointiert und unterhaltsam, wie sich Führungsarbeit nach dem Enttäuschend-okay-begeisternd-Prinzip optimieren lässt. Touchpoint-Unternehmen profitieren in zweifacher Sicht: Motivierte und emotional verbundene Mitarbeiter sind bekanntlich produktiver und lösen gleichzeitig eine Welle positiver Mundpropaganda nach innen und außen aus.

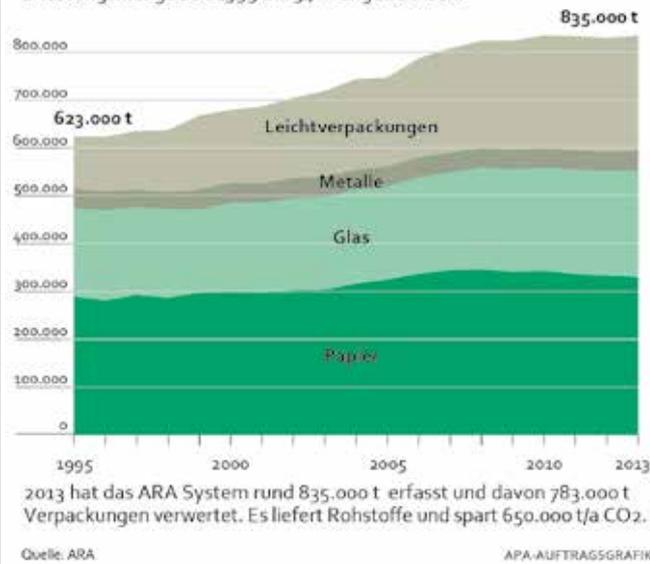
**> Anne M. Schüller:** *Das Touchpoint-Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt. Gabal Verlag 2014. ISBN 978-3-86936-550-3*



## VERPACKUNGSRECYCLING WÄCHST WEITER



Erfassungsmenge seit 1995 um 34 % angewachsen.



Seit 1995 stieg die Menge der Verpackungen kontinuierlich an.

## MONOPOL FÄLLT 2015

Die ARA sieht sich für die Marktliberalisierung gut aufgestellt. Betriebe müssen voraussichtlich mit höheren Tarifen rechnen.

**> Die Altstoff Recycling Austria (ARA) bekommt bald auch im Haushaltsbereich Konkurrenz. Ab Jänner 2015 muss Österreich gemäß EU-Vorgabe den Abfallmarkt liberalisieren. Die ARA, die damit ihr Monopol verliert, sieht sich aber gut aufgestellt: Nach einem leichten Rückgang 2012 wurden im Vorjahr 835.500 Tonnen Verpackungen (+ 1 %) gesammelt. 62 % stammten aus dem Konsumentenbereich, 38 % aus Industrie und Gewerbe, wo Mitbewerber bereits seit 1997 am Markt vertreten sind. Die Sammelmengen schrumpften etwas bei Papier und Holz, bei Plastikverpackungen, Glas und Metall gab es dafür Zuwächse. Im Schnitt**

**„ZUWÄCHSE BEI METALL, GLAS UND PLASTIK“** sammelten die Österreicher im Vorjahr rund 117 Kilo Verpackungsmüll und Altpapier. Der Großteil (782.800 von 835.500 Tonnen) wurde recycelt.

Die heimischen Produktions- und Handelsbetriebe müssen kommendes Jahr mit höheren Kosten rechnen. Wegen der kürzlich fixierten Entschädigungszahlungen an die Kommunen zur Abdeckung von Restmüllkosten könnten die Tarife um 10 bis 20 % steigen. Mit 121 Euro je Tonne sind die Preise derzeit so niedrig wie noch nie. »Dieses Niveau wird voraussichtlich nicht zu halten sein«, erklärte ARA-Vorstand Werner Knausz anlässlich der Bilanzpräsentation. 2013 sanken die Lizenzeinnahmen der ARA von 143,8 Mio. Euro auf 135,8 Mio. Euro.

## ACTEMIUM

### ANBIETER FÜR DIE INDUSTRIE

**> Vinci** ist mit über 190.000 Mitarbeitern und einem weltweiten Umsatz von rund 40 Mrd. Euro das größte Bauunternehmen in Europa. Zur Unterstützung der Kunden bei technologischen Projekten bündelt die Sparte Vinci Energies ihr Know-how in verschiedenen Konzernmarken. Um den Fokus auf Industriekunden zu verstärken, tritt der Industriebereich



Industriexperte Actemium: 2 Mrd. Euro Umsatz in 35 Ländern.

unter der Marke Actemium auf. Geboten wird eine Palette an Automatisierungs- und Prozessleittechnik, sowie Mess- und Energietechnik für industrielle Anlagen. In Österreich wurden die Industriesparten der Controlmatic GmbH und der Cegelec GmbH an das internationale Netzwerk angebunden. Actemium-Standorte befinden sich somit in Wien, Loosdorf und Enns. Die Marke soll jetzt zum weltweit führenden Technologieanbieter für die Industrie entwickelt werden. »Mitarbeiter, die unter diesem Namen auftreten, wissen, was bei Industriekunden gefragt ist und wie Industrieanlagen geplant und gebaut werden«, bekräftigt Österreicher-Chef Norbert Herzog. Die Österreicher sind Teil des Actemium-Netzwerkes von 300 weitgehend eigenständigen Geschäftseinheiten auf insgesamt vier Kontinenten.

# Staatspreis Unternehmensqualität

Die Finalisten stehen fest.



Im Vorjahr jubelte das WIFI Kärnten über die Verleihung des »Austrian Excellence Award«.

**> Die Restrukturierung** des Staatspreises Unternehmensqualität hat sich ausgezahlt. Das vereinfachte Bewerbungsverfahren hat dazu geführt, dass sich heuer gleich 27 Organisationen in den Kategorien Großunternehmen, mittlere Unternehmen, kleine Unternehmen und Non-Profit Organisationen für den Staatspreis Unternehmensqualität qualifiziert haben. Das sind erstmals mehr als in Deutschland und sogar mehr als beim



europäischen Bewerb, dem EFQM Excellence Award.

Seit Mitte Mai stehen nun auch die Finalisten fest (siehe Kasten). Aus diesen Finalisten wird je ein Kategorie-Sieger hervorgehen, der automatisch für den Staatspreis Unternehmensqualität nominiert ist. Der Staatspreis Unternehmensqualität wird seit 1996 vom Wirtschaftsministerium in Zusammenarbeit mit der

Quality Austria vergeben. Die Verleihung findet am 11. Juni im Festsaal der Industriellenvereinigung statt.

## DIE FINALISTEN

Kategorie	Unternehmen
Großunternehmen	FunderMax GmbH; Magna Steyr Fahrzeugtechnik AG & Co KG; Contract Manufacturing; MINI Countryman und MINI Paceman; Spa Therme Blumau Betriebs GmbH
Mittlere Unternehmen	MA 48; Mondi Korneuburg GmbH; technosert electronic GmbH
Kleine Unternehmen	10hoch4 Photovoltaik GmbH; Blattaria Betriebshygiene-gesellschaft mbH; VBV-Vorsorgekasse AG
Non-Profit-Organisationen	AKH Allgemeines Krankenhaus der Stadt Linz GmbH; Geriatriische Gesundheitszentren der Stadt Graz; Job-TransFair GmbH

# CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



[www.beckhoff.at/CX2000](http://www.beckhoff.at/CX2000)

Mit der CX2000-Baureihe bringt Beckhoff Multicore-Prozessoren auf die Hutschiene: Damit decken die Embedded-PCs für SPS und Motion Control Leistungsbereiche ab, die bislang den Industrie-PCs vorbehalten waren. Die modular erweiterbare Embedded-PC-Serie im robusten Metallgehäuse basiert auf drei CPU-Grundmodulen:

- CX2020** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Celeron® @1,4 GHz, single-core (lüfterlos)
- CX2030** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7 @1,5 GHz, dual-core (lüfterlos)
- CX2040** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7 @2,1 GHz, quad-core

Das CPU-Grundmodul enthält:

- 1 DVI-I-, 4 USB- und 2 Ethernet-Ports
- Multi-Options-Interface für Feldbusmaster- und -slaves oder serielle Schnittstellen
- Modulare Schnittstellen-Erweiterung: 8 x Ethernet 1 GBit, 8 x seriell oder bis zu 16 USB 3.0
- Modulare I/O-Erweiterung: Beckhoff Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen (IP 20)

IPC

I/O

Motion

Automation

Email



# Schule macht Immobilienpreise

In Orten mit guten Schulen sind Immobilien teurer. Schulmanager schaffen Vermögen.



VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



Steve Cochrane lädt zu einem Town-Hall-Meeting. Er ist der neue Manager des Schulbezirks und das Thema, über das er mit Eltern und Lehrern in Princeton, New Jersey, diskutieren will, lautet: »Wellness: Wie wir unseren Kindern helfen können ein glückliches, erfülltes und erfolgreiches Leben zu führen.«

Er hat sich einiges vorgenommen für den Abend und will über Zeitmanagement, Stressbewältigung, Beziehungen und über Chancengleichheit reden. Das ist ein ziemlich dichtes Programm für einen ziemlich kurzen Abend, aber der Mann muss sich beweisen. Er wurde Anfang des Jahres bestellt und will seine Position festigen.

Seine Vorgängerin Judy Wilson hatte den Schulbezirk bis zu ihrer Pensionierung fest im Griff und war ungemein populär. Sie erhielt für ihre Schulen eine Auszeichnung nach der anderen und viele sagen, sie habe zum Höhenflug der Immobilienpreise beigetragen. Denn: Orte mit guten Schulen sind beliebt und dementsprechend steigen die Hauspreise. Princeton ist mittlerweile ein teures Pflaster. Davon wiederum profitiert Cochrane: Ihm stehen heuer 79 Millionen US-Dollar zur Verfügung. Er ist Chef von 294 Lehrern an sechs Schulen, auf rund zwölf Schüler kommt ein Lehrer. Die Schulen sind sensationell ausgestattet und die Verträge der Pädagogen gut dotiert. Cochrane kann sich seine Pädagogen aus einer Flut von Bewerbern aussuchen.

Er ist der Macher im lokalen Schulsystem und seine erste große Abendveranstaltung dient dem Stimmenfang, denn an den Urnen wird über seine Zukunft entschieden. Dabei steht nicht der Superintendent selbst zur Wahl, sondern das Gremium, das ihn bestellt oder eben wieder absetzt. Das Board of Education der Gemeinde Princeton ist das oberste Schulorgan und jedes der neun Mitglieder wird direkt von den Gemeindebewohnern für eine dreijährige Funktionsperiode gewählt. Der Election-Day im November ist ein Fest der Demokratie – neben Präsidenten, Senatoren, Kongressabgeordneten, Bürgermeistern, Sheriffs und Richtern stehen auch die Mitglieder der Schulbehörden zur Wahl. Und die Wähler wissen, dass sie nicht nur über Bildungsziele, das Budget und den Schulmanager abstimmen, sie entscheiden auch darüber, wie viel ihre Häuser in Zukunft wert sein werden.

Die Stadt Camden liegt nicht einmal 30 Kilometer von Princeton entfernt und dort ist ein 120 Quadratmeter großes Haus um 18.000 Dollar zu haben. In der 77.000 Einwohner zählenden Stadt werden jährlich 1.995 Gewaltverbrechen und 4.085 Eigentumsdelikte verübt. Die Schulen sind inferior, die Stadtpolizei kaum mehr existent und die Gemeinde vor dem Bankrott. Die Kommunen finanzieren sich über die Grundsteuer in der Höhe von rund 1,5 Prozent des Verkehrswertes der Liegenschaften, und wenn die Häuser nichts mehr wert sind, sitzt die Gemeinde auf dem Trockenen.

Cochrane arbeitet in Princeton unter paradisischen Umständen und er wird daran immer wieder erinnert, wenn er auf der Autobahn an der Abzweigung Richtung Camden vorbeikommt. Paradies und Hölle liegen nah beieinander. Deshalb muss man darauf achten, nicht irgendwann die falsche Abfahrt zu erwischen. ■

TEURES PFLASTER  
PRINCETON

“

Die Wähler entscheiden nicht nur, wer Schulmanager wird, sondern auch, wie viel ihre Häuser in Zukunft wert sein werden.

”



Sauberer Strom aus  
Österreich ist ein Hit.  
Danke, Wasserkraft!

Wechseln  
Sie jetzt!

*Die Turbinos*

**UNSERE  
KRAFTWERKSHITS AUS  
ÖSTERREICH**

**YBBS-PERSENBEUG,  
MALTA, FREUDENAU,  
KAPRUN, MAYRHOFEN,  
LEOBEN, ABWINDEN-ASTEN  
... MEHR ALS 100 WEITERE STANDORTE**

Hier Film  
ansehen!

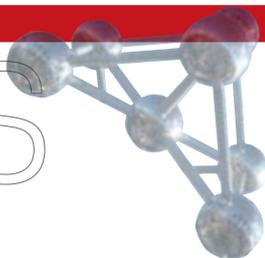
Sauberer Strom kommt aus unseren über 100 Wasserkraftwerken in ganz Österreich immer ganz aus Ihrer Nähe. Mehr auf [www.verbund.com](http://www.verbund.com)

**Verbund**  
Am Strom der Zukunft

Energieträger:

Wasserkraft 100%

Stromkennzeichnung gem. § 78 Abs. 1 und 2 EIWOG 2010 und Stromkennzeichnungs-VO 2011 für den Zeitraum 1.1.2013 bis 31.12.2013. Durch den vorliegenden Versorgermix fallen weder CO<sub>2</sub>-Emissionen noch radioaktive Abfälle an. 100 % der Nachweise stammen aus Österreich.



# Wirtschaftskapitäne wollen eine klare Wachstumsagenda

EIN KOMMENTAR VON GILBERT RUKSCHCIO

**Nach der Wahl ist vor der Wahl: Ausgewählt werden nun nämlich nicht nur der Kommissionspräsident und die Kommissare; zur Wahl steht auch, was die EU-Agenda für die kommenden fünf Jahre sein soll. Für die Wirtschaftskapitäne aus Österreich und Deutschland ist diese Frage eindeutig zu beantworten. Es braucht eine Wachstumspolitik mit mehr EU-Kompetenzen. Denn derzeit ist Europa nicht für den globalen Standortwettbewerb gerüstet.**



Die vergangenen fünf Jahre waren davon geprägt, die Kernschmelze in Europa zu verhindern. Nicht nur einzelne Staaten standen kurzfristig am Rande des Abgrunds, sondern auch die Gemeinschaftswährung drohte, mitgerissen zu werden – und mit ihr die gesamte Union. Während das Krisenmanagement also die letzte Legislaturperiode dominiert hat, gilt es für die kommende, nun wieder nach vorne zu blicken und einen nachhaltigen Aufschwung in Europa zu ermöglichen. Doch wie? Mit öffentlichen Investitionsprogrammen oder durch Konsolidierung der nationalen Haushalte? Durch einen Fokus auf Dienstleistungen oder eine offensive Re-Industrialisierung? Wo liegt in Zukunft das Wachstum für Europa und damit der politische Fokus, Euroraum oder CEE-Region? Diese und andere Fragen sind elementar für die Wirtschaft und langfristige strategische Entscheidungen für Wirtschaftskapitäne. So gesehen stehen wichtige Weichenstellungen in Europa an.

zwei Drittel der Befragten wollen mehr Kompetenzen für Kommission und Parlament und weniger Ad-hoc-Koordinierung zwischen den Mitgliedstaaten. Und eine überwältigende Mehrheit befürwortet mehr Kompetenzen für die EU in den Bereichen Steuerpolitik und Überwachung der Budgetdisziplin. Hier wird der EU offensichtlich mehr Kompetenz für Problemlösungen zugeschrieben als dem Nationalstaat.

Interessant fällt die Antwort auf die Frage aus, welcher Wirtschaftsraum der Motor von neuem Wachstum sein könnte und auf den daher der politische Fokus gelegt werden soll. Denn während österreichische Unternehmen eine starke Verankerung in der CEE-Region haben und in dieser auch das größere Potenzial bei Wachstum und Re-Indust-

“ STRUKTURREFORMEN FÜR WACHSTUM. ”

rialisierung sehen, sollte nach Meinung der Wirtschaft der politische Fokus auch weiterhin eher auf dem Euroraum liegen (61 % zu 26 %). Eindeutig lehnen die Unternehmer auch Erweiterungen der Union auf absehbare Zeit ab und verlangen eine Phase der Konsolidierung (76 %).

## Wachstum im Zentrum

Wer auch immer also die Europäische Kommission in den nächsten fünf Jahren führen wird: Die Wirtschaftskapitäne in Österreich haben eine klare Vorstellung, wie Wachstum und Beschäftigung wieder angekurbelt werden können. Und es ist wohl dringend an der Zeit, die Ärmel aufzukrempeln. Denn fast zwei Drittel der Unternehmer sehen Europa derzeit für den globalen Standortwettbewerb nicht gerüstet. ■

10



»Für Europa stehen wichtige Weichenstellungen an.«

## 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.

Gut. Sicher. Gemeinnützig wohnen

# Die Gemeinnützigen



Das in der Wohnungsgemeinnützigkeit verankerte Geschäftsmodell ist auf Stabilität, Solidarität, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ausgelegt.



Visualisierung Schreiner & Kastler

In der Seestadt Aspern errichtet die Sozialbau AG 296 Mietwohnungen mit Schwimmbad und Sonnenterrasse am Dach.

## LEISTBARE MIETEN

Jährlich 30.000 Wiedervermietungen mit 5,2 Euro/m<sup>2</sup>, um 30 % billiger als private Mietwohnungen.

## LANGFRISTGARANTIE FÜR GÜNSTIGES WOHNEN

Während private Vermieter nach Auslaufen der Wohnbauförderung die Miete stark anheben können, bleibt die Miete bei den Gemeinnützigen dauerhaft auf niedrigem Niveau.

## SICHERE MIETVERHÄLTNISS

92 % unbefristete Mietverträge sorgen für soziale Sicherheit.

## WOHNUNGSVERSORGUNG

565.000 Miet-/Genossenschaftswohnungen, 250.000 Eigentumswohnungen. 23 % des gesamten Wohnbestands, jeder Fünfte wohnt bei GBV.

## STABILE NEUBAULEISTUNG

Jährlich 15.000 neue Wohnungen,

das ist ein Drittel aller Neubauwohnungen.

## SANIERUNGSMUSTERSCHÜLER

5 % Sanierungsrate, jährlich 15.000 Wohnungen, 90 % des vor 1980 errichteten GBV-Wohnungsbestands saniert. Thermische Sanierungen bewirken eine Einsparung von jährlich 45.000 Tonnen an CO<sub>2</sub>-Emissionen.

[www.gbv.at](http://www.gbv.at)

**GEMEINNÜTZIG  
WOHNEN  
HEISST**

[www.gbv.at](http://www.gbv.at)

- keine unseriösen Verträge
- professionelle Verwaltung von Miet- und Eigentumswohnungen
- unbefristet und sicher wohnen
- günstige Mieten auch für spätere Generationen

DIE GEMEINNÜTZIGEN



> DIE GROSSE UMFRAGE

# BILDUNGS- SYSTEM

Kaum eine Ankündigung schlug in den vergangenen Wochen so große Wellen wie der Sparplan von Unterrichtsministerin Gabriele Heinisch-Hosek. Nach massiven Protesten von LehrerInnen, Eltern und SchülerInnen zog die Ministerin die Maßnahmen zurück. Die strikte Budgetvorgabe des Finanzministers für das Bildungsressort – 57 Millionen Euro müssen heuer eingespart werden, 2015 noch einmal 60 Millionen – bleibt jedoch bestehen. Mit dem Sparen ausgerechnet im Klassenzimmer zu beginnen, hält niemand für eine gute Lösung. Aber statt echter Reformen liefert sich die Regierung einen Machtkampf mit den Bundesländern. Wird Bildung zum Spielball der Politik? **Report(+)**PLUS hat ExpertInnen und Betroffene um ihre Einschätzung gebeten.

## 1 Woran »krankt« das österreichische Bildungssystem?

> **Christiane Spiel**

*Professorin für Bildungspsychologie und Evaluation an der Universität Wien*

Wir brauchen eine klare Orientierung an den Ergebnissen (Was können Schülerinnen und Schüler? – hier war die Einführung von Bildungsstandards ein Schritt in die richtige Richtung), mehr Autonomie bei den handelnden Personen und Institutionen (Autonomie bedeutet auch Verantwortlichkeit), eine hochwertige PädagogInnenbildung (hier müssen noch Rahmenbedingungen für die qualitätsvolle Umsetzung der neuen gesetzlichen Bestimmungen geschaffen werden) sowie die Etablierung einer systematischen Qualitätssicherung, die inkludiert, dass für zentrale Maßnahmen nicht nur Ziele, sondern auch Implementationsschritte festgelegt und evaluiert werden.

> **Andreas Salcher**

*Mitbegründer der Sir-Karl-Popper-Schule, Unternehmensberater und Autor*

Österreich zehrt von den Leistungen der Vergangenheit, insbesondere dem dualen Ausbildungssystem und dem allgemein hohen Bildungs- und Wohlstandsniveau. Leider zeigen in den letzten 15 Jahren alle Indikatoren nach unten, mit Ausnahme der Kosten. Wenn die 15-Jährigen nicht mehr lesen können, dann entziehen wir unserem dualen System selbst die Grundlage, ganz abgesehen von den katastrophalen Folgen für jeden einzelnen Betroffenen. Die messbaren Leistungen vor allem in der immer größer werdenden Risikogruppe der Kinder bildungsferner Schichten sind auf ein erschreckendes Niveau abgesunken. Wir brauchen endlich eine substanzielle Bildungspolitik.



> **Susanne Sängler**

*Consulterin bei Lead-Tech Marketing Consulting GmbH und Elternvereins-Obfrau der Volksschule Brunn am Gebirge*

Es wird versucht, alle Kinder »gleich« zu machen und in einen starren, teils veralteten Lehrplan zu pressen – dafür wird das Niveau nach unten gedrückt, um es vermeintlich allen zu erleichtern. Das Ergebnis: Wir lassen eine Vielzahl von Talenten verkümmern und haben am Ende »einen durchschnittlichen Einheitsbrei«. Die Eltern sind ein wesentlicher Bestandteil des Systems (Hausübungen, Lernen), was bei Kindern aus bildungsfernen Schichten noch weiter in die »Bildungsferne« führt. Die Entscheidungsbefugnisse sind falsch verteilt, die Ausbildung und das Ansehen der LehrerInnen stehen in keinem Zusammenhang mit der Wichtigkeit ihrer Aufgabe.

## 2 Ist die Aufteilung der Kompetenzen zwischen Bund, Ländern und Gemeinden noch zeitgemäß?

### > Christiane Spiel

Verantwortlichkeiten, Entscheidungen und Abläufe im Bildungssystem sollten klar, transparent, ohne unnötige Bürokratie, möglichst einheitlich und gerecht erfolgen. Laut dem österreichischen Rechnungshof erfüllt die derzeitige Aufteilung der Kompetenzen diese Kriterien nicht ausreichend. Vorschläge für Änderungen sollten mit Blick auf die Ziele des Bildungssystems gemacht werden (Was kommt bei den Kindern an?). Mittels prospektiver Evaluation sollten Realisierungschancen und mögliche Nebeneffekte abgeschätzt werden.



### > Andreas Salcher

Diese Kompetenzaufteilung war nicht effizient, sondern ist ausschließlich durch die totale Dominanz der beiden politischen Parteien SPÖ und ÖVP im Schulsystem begründet. Wir bräuchten ein schlankes, aber starkes Bildungsministerium auf Bundesebene und eine hohe Autonomie der einzelnen Schulen mit unabhängigen Direktoren, die sich ihre Lehrer aussuchen können und über pädagogische Budgets verfügen. Alles dazwischen ist unnötig und sollte ersatzlos abgeschafft werden.



### > Susanne Sängler

Nein, hier wird ein unsinniger Machtkampf auf dem Rücken unserer Kinder ausgetragen. Entscheidungsbefugnisse sollten bei den Schulen und den DirektorInnen liegen. Sie sollten auch über das eigene Personal entscheiden dürfen (wichtig wäre die Definition von Qualitätskriterien sowie deren Einhaltung!) sowie über ein Budget frei verfügen. Die Hierarchie nach oben müsste wesentlich flacher sein, um schneller und flexibler auf Veränderungen reagieren zu können. Ein großer Overhead ist zu vermeiden, da er nur unnötig Kosten aufwirft.

13

## 3 Sehen Sie das Zukunftspotenzial Österreichs durch die Sparmaßnahmen gefährdet?

### > Christiane Spiel

Das österreichische Bildungssystem ist in Relation zu seinen Leistungen ziemlich teuer. Der Rechnungshof hat viele Vorschläge erarbeitet, wo und wie gespart werden kann. Die Umsetzung geht jedoch zweifellos nicht von einem Tag auf den anderen. Außerdem brauchen wir für dringend notwendige Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und zum Ausgleich von Benachteiligungen zusätzliche Geldmittel. Dazu gehören die Umsetzung der PädagogInnenbildung und der Ausbau von Kinderkrippen, Kindergärten und Ganztagschulen. Da Befunde aus dem Ausland nicht 1:1 auf die österreichische Situation übertragbar sind, sollte auch gezielt in Bildungs- und Transferforschung investiert werden. Bildung, Wissenschaft und Forschung sind die zentralen Zukunftsthemen. Hier darf nicht nach dem Rasenmäherprinzip gespart werden.

### > Andreas Salcher

Seit Jahrzehnten redet man uns ein: Wir brauchen mehr Lehrer und mehr Geld. Beides ist nachweisbar falsch. Wir haben heute ca. 100.000 Schüler weniger als vor 40 Jahren und trotzdem fast doppelt so viele Lehrer. Die Bildungssysteme der vielen Länder, die in den OECD-Studien vor uns liegen, geben weniger Geld pro Schüler aus als wir. Der größte Kostentreiber ist das absurde Lehrerdienstrecht. Obwohl nur jeden zweiten Tag unterrichtet wird, werden jährlich 3,7 Millionen Überstunden »produziert«. Dieses planwirtschaftliche System kann man nicht länger durch Kosmetik kaschieren, sondern nur radikal reformieren.

### > Susanne Sängler

Es ist zu befürchten, dass unter dem Deckmantel der Sparmaßnahmen eine Verbesserung des Bildungs- und Betreuungssystems unserer Kinder weiter verhindert bzw. verzögert wird. Einsparungen sind sicher möglich, dürfen aber nicht zu Lasten des Ausbildungsniveaus gehen, es darf nicht ohne Plan und Ziel an allen Ecken und Enden etwas »abgezackt« werden. Es gibt andere Möglichkeiten, Sparvorgaben umzusetzen, beispielsweise in der Verwaltung oder auch im überholten Lehrerdienstrecht.

# GEISTES- BLITZE

14



**Der kleine Ort Gurten in Oberösterreich ist ein Quell der Inspiration. Partner und Kunden,**

die das Hightech-Unternehmen Fill besuchen, bekommen ein »Energiepaket für neue Ideen« überreicht – Müsliriegel und Mineralwasser, damit auch die Ideen der Besucher sprudeln mögen. Beim Maschinen- und Anlagenbauer hat die Entdeckung und Entwicklung von Ideen strategische Bedeutung, sagt der Geschäftsführer des Familienunternehmens, Andreas Fill: »Wir erzielen etwa 40 bis 50 % unseres Umsatzes mit Innovationen.« Jeder der 590 Mitarbeiter kann Ideen einbringen – über das Intranet, das dreiköpfige Innovationsteam oder einfach per Zettel, der in einen der großen Fill-Würfel im Betrieb eingeworfen wird. Die Vorschläge landen dann keineswegs im Papierkorb, sondern fließen in die Unternehmensziele ein. Das Österreichische Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (ÖPWZ) kürte das umfassende Konzept der Fill GmbH im Vorjahr mit dem »Ideenmanagement Award«.

Das Vorzeigeunternehmen ist eine große Ausnahme, denn die Mehrzahl der Betriebe lässt das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter ungenutzt. In vielen Köpfen schlummern gute Ideen, die mitunter einige Millionen Euro wert sind. Aber nur in einem Drittel der deutschen Unternehmen – zu Österreich existieren keine Erhebungen – nimmt Ideenmanagement einen wesentlichen Stellenwert ein. In drei von vier Betrieben werden Innovationen nur gefördert, solange sie nichts kosten. Die Unternehmen streben erst gar nicht danach, neue bahnbrechende Produkte zu entwickeln. Man gibt sich mit dem Bestehenden zufrieden.

Dabei ist systematisches Ideenmanagement beinahe so alt wie die Industrie selbst. Alfred Krupp führte bereits 1877 eine Art betriebliches Vorschlagswesen ein. Heute gibt es dafür spezielle Software, die den Prozess von der

Mitarbeiter haben oft gute Ideen – man muss sie nur fragen. Kluge Unternehmen nutzen diese Kreativität, denn systematisches Ideenmanagement liefert Innovationen, spart Kosten und fördert die Motivation.

VON ANGELA HEISSENBERGER

Ideenfindung bis zur Verwirklichung begleitet. Je größer ein Unternehmen, desto professioneller muss Ideenmanagement gehandhabt werden. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (dib) empfiehlt schon mittelständischen Betrieben die Einsetzung eines hauptamtlich Verantwortlichen für diesen Bereich. Ideenmanagement ist ein Führungsinstrument und funktioniert nicht »nebenbei«.

### >> Vorbild Japan <<

In der Pöttinger Maschinenfabrik, der diesjährigen ÖPWZ-Hauptpreisträgerin, ist Ideenmanagement längst fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Seit 2001 sichtet, prüft und entwickelt eine eigens installierte Abteilung mit



**CHRISTIAN STEINHOFFER, FISCHER SPORTS.** »Jeder Mitarbeiter kann eine Idee einbringen, als Gruppenvorschlag oder Einzelvorschlag – man muss sich nur trauen. Die besten Ideen entstehen im Team.«

vier Mitarbeitern die einlangenden Verbesserungsvorschläge. Als Vorbild dient die japanische Kaizen-Philosophie. Kaizen (jap. Verbesserung) steht für das

Bestreben, Produkte, Abläufe und Dienstleistungen stetig zu hinterfragen und zu optimieren. Auch in eigenen Workshops generieren die Mitarbeiter Ideen. »Wir wollen nicht ständig das Rad neu erfinden, sondern den Erfolg vervielfachen«, erklärt Kaizen-Manager Wolfgang Petz. Die Ideen werden deshalb in einer Wissensdatenbank dokumentiert und sind somit den Mitarbeitern an allen drei Produktionsstandorten, auch in Deutschland und Tschechien, und allen Vertriebsniederlassungen weltweit zugänglich.

Die rund 1.500 Mitarbeiter zeigen sich dabei höchst kreativ. Rund 6.000 Vorschläge werden jährlich eingebracht, mehr als 80 % davon gelangen in die Umsetzung. Drei Viertel der Belegschaft beteiligen sich regelmäßig an der Ideenfindung. Überwiegend sind es Kleinigkeiten, die Ordnungssysteme in der Werkstatt, Beschriftungen, Bodenmarkierungen oder Maßnahmen zur Unfallvermeidung betreffen. »Unter 1000 Ideen ist aber meist ein ganz gro-

ßer Wurf dabei«, sagt Petz. In Summe erspart sich das Unternehmen durch die Neuerungen im Vorjahr 6,8 Millionen Euro, etwa 4.400 Euro pro Mitarbeiter.

Als Anerkennung hat der Grieskirchner Landmaschinenhersteller ein »schnörkelloses System« entwickelt, so Petz: Schon für das Einbringen einer Idee gibt es unabhängig von einer späteren Umsetzung 15 Euro bar auf die Hand – allerdings nur für Vorschläge, die über den eigenen Aufgabenbereich hinausgehen. Erweist sich eine Idee als besonders erfolgreich, werden bis zu 15 % der im ersten Jahr erzielten Einsparung an den oder die Mitarbeiter ausbezahlt. Für Verbesserungen in den Bereichen Umwelt, Arbeitssicherheit und Ergonomie wurden eigene Einstufungskriterien festgelegt und mit Eurobeträgen hinterlegt.

Wie viel ein Vorschlag »wert« ist, klären die Mitarbeiter im persönlichen Gespräch ab. Schon die Einreichung erfolgt handschriftlich. Zudem ist jeder Entscheidungsträger verpflichtet, mit dem Ideenbringer an Ort und Stelle in Kontakt zu treten. »Manche nennen es anti-



**WOLFGANG PETZ, PÖTTINGER MASCHINENFABRIK.** »Die Entscheidung, ob ein Vorschlag umgesetzt wird, erfolgt im persönlichen Gespräch am Arbeitsplatz. Die Leute sollen miteinander reden.«

quiet. Wir wollen aber bewusst vermeiden, dass per Mausclick entschieden wird, ob ein Vorschlag umsetzbar ist. Die Leute sollen miteinander reden«, plädiert Petz auf ein sichtbares Zeichen der Wertschätzung.

### >> Erfolgsfaktor Führungskultur <<

In Japan hat das betriebliche Vorschlagswesen lange Tradition. Auch wenn der asiatische Führungsstil streng hierarchisch geprägt und in unseren Augen wenig kooperativ ist – das Ideenmanagement scheint bestens zu funktionieren. Im Schnitt reichen dort Arbeitnehmer zwei bis drei Verbesserungsvorschläge pro Monat ein. Fast 90 % davon werden umgesetzt. In mitteleuropäischen Unternehmen liegen beide Werte weit darunter. In manchen Betrieben ist das Aufzeigen von Fehlern oder Schwachstellen gar verpönt, impliziert es doch gleichzeitig, dass ein Kollege oder Vorgesetzter in seinem Bereich versagt hat. Gerade in einer guten, offenen ▶

## BUCHTIPP

### GOODBYE BRAINSTORMING

▶ **Sich mit Kollegen** zusammensetzen und schon sprudeln die Ideen nur so dahin – das ist der Wunschtraum. In Wirklichkeit bleiben von den gesamten Gedanken oft kaum brauchbare Vorschläge übrig. Mit professioneller Ideenfindung hat Brainstorming ohnehin wenig zu tun. Wie neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle systematisch entwickelt werden können, erklären die Autoren Jens-Uwe Meyer und Henryk Mioskowski von den »Ideeologen«, Deutschlands kreativen Innovationsexperten. Sie haben ihre Methodik von Thomas Edison abgeschaut, der keine seiner mehr als 1.000 patentierten Ideen zufällig entwickelte. Über Funkenflug und Ideenschwamm, Vulkanausbruch und das Billy-Ideenregal werden die Leser auf unterhaltsame Weise zum »schwarzen Loch« geführt, bis es schließlich ans Eingemachte geht. Die Methode, »mit der ich in fünf Minuten ein iPad erfinden kann«, gibt es auch in diesem Buch nicht, dafür aber ein »Sechs-Wochen-Programm zur Ideenentwicklung«. Das Ergebnis sollte ein fundiertes Konzept sein, das sich nun in der Umsetzung beweisen kann. Und falls das nicht klappt, hat man es wenigstens mutig versucht: »Bei kreativen Menschen ist auch ein Misserfolg ein Erfolg.«

▶ **Jens-Uwe Meyer, Henryk Mioskowski: Genial ist kein Zufall. Die Toolbox der erfolgreichsten Ideenentwickler.**

Verlag Business Village, Göttingen 2013

ISBN: 978-3-86980-193-3



## BEST PRACTICE

## KLUGE IDEEN MIT VIEL PROFIT FÜR DIE FIRMEN

> **Infineon.** Beim Kärntner Halbleiterspezialisten ist das Ideenmanagement seit 2008 als Teil einer übergeordneten Innovationsstrategie etabliert. Das konzernweite »Your Idea Pays«-Programm wurde 2012 mit dem »Ideenmanagement Award« des ÖPWZ ausgezeichnet. Etwa die Hälfte der rund 2.300 Ideen werden umgesetzt, der Nutzen liegt bei mehr als zwölf Millionen Euro. Rund ein Drittel der Mitarbeiter beteiligt sich am Vorschlagswesen.

> **Lenzing.** 2013 zeichnete das ÖPWZ ein Team des Faserproduzenten Lenzing mit dem Award für die »Beste Mitarbeiter-Idee« aus. Für den Kühlprozess der Mischkondensatoren und Vakuumpumpen wird statt Trinkwasser aus dem Brunnen nunmehr Abwasser verwendet bzw. ein Solewärmetauscher eingesetzt. Neben der Kosten für die Wasseraufbereitung werden so auch wertvolle Trinkwasserressourcen eingespart – die Investition amortisierte sich bereits im ersten Jahr.



BASF zahlte für die Adaptierung der Kühlanlage an drei Mitarbeiter die bisherige Rekordprämie von 170.000 Euro aus.

> **BASF.** In den heißen Sommermonaten konnte die Produktionsanlage für Lösungsmittel am Standort Ludwigshafen wegen mangelnder Kühl- und Kondensationsleistung ihre Kapazität nie voll ausschöpfen. Bis drei Mitarbeiter eine Idee hatten, wie die Luftkühler umgebaut werden könnten. BASF brachte dieser Vorschlag 2,5 Millionen Euro mehr Umsatz, das findige

Trio wurde mit einer Rekordprämie von 170.000 Euro belohnt. Insgesamt setzte der Chemiekonzern 2013 weltweit über 23.000 Verbesserungsvorschläge um und sparte damit rund 50 Millionen Euro ein. An die Ideengeber wurden Prämien in Höhe von 4,7 Millionen Euro ausbezahlt.

> **Continental.** Bereits 1930 führte der Automobilzulieferer ein Vorschlagswesen ein. 2006 wurde das Continental-Ideenmanagement (CIM) als Leitlinie verankert. Im Durchschnitt bringt jeder Mitarbeiter des international aufgestellten Konzerns etwa drei Vorschläge pro Jahr ein, rund 300.000 werden jährlich umgesetzt und ermöglichen Einsparungen von mehr als 120 Millionen Euro.



Das VW-Management zeigt sich von der »Idee des Jahres 2013«, einer Kraftstoff-schnellkupplung, begeistert.

> **Volkswagen.** Im Vorjahr brachten die VW-Mitarbeiter an den deutschen Standorten insgesamt 62.760 Ideen ein. Mit Einsparungen von mehr als 125 Millionen Euro wurde der Spitzenwert von 2012 nochmals um 5,7 % übertroffen. Die »Idee des Jahres 2013« – eine von zwei Konstrukteuren entwickelte Kraftstoffschnellkupplung – kommt bereits in mehreren Automodellen zum Einsatz und bringt Einsparungen von 3,5 Millionen Euro. 65 Jahre nach Einführung des Vorschlagswesens reichten heuer zwei Wolfsburger Mitarbeiter die zweimillionste Idee ein.

> **Siemens.** Die erste im Siemens-Konzernarchiv dokumentierte Mitarbeiteridee stammt aus dem Jahr 1889. Ein Arbeiter schlug vor, Wellenleitungen von Dampfmaschinen mit Kupplungen auszurüsten, um sie in den Leerlauf schalten zu können. Dadurch konnte Schmiermaterial gespart und der Maschinenverschleiß erheblich

gemindert werden. Die Idee gelangte noch am selben Tag zur Umsetzung. Prämien für Verbesserungsvorschläge wurden erstmals im Oktober 1910 im Siemens-Kleinbauwerk in Berlin ausbezahlt. Eine überlieferte Vorschlagsliste aus dem Jahr 1913 umfasste bereits 21 realisierte Ideen. Heute werden allein in Deutschland jährlich 100.000 über das 3i-Programm eingereichte Vorschläge umgesetzt. Der Elektronikkonzern sparte durch die im Laufe der 100 Jahre etwa 1,5 Millionen verwirklichten Ideen mehr als drei Milliarden Euro, rund 300 Millionen Euro wurden als Prämien an die Mitarbeiter ausbezahlt.

> **Bosch.** Die Stuttgarter betreiben Ideenmanagement bereits seit 1924. Zurück geht es auf den Firmengründer Robert Bosch, der postulierte: »Immer soll nach Verbesserung des bestehenden Zustands gestrebt werden, keiner soll mit dem Erreichten sich zufrieden geben, sondern stets danach trachten, seine Sache noch besser zu machen.« Bei Bosch werden pro Jahr rund 40.000 Ideen eingereicht, die einen Jahresnettonutzen von etwa 30 Millionen Euro bringen. Die Höchstprämie für zündende Ideen beträgt 150.000 Euro – sie wurde allerdings noch nie ausgeschüttet.



Firmengründer Robert Bosch ermahnte die Mitarbeiter stets, »nach Verbesserung des bestehenden Zustands« zu streben.

► Unternehmenskultur sollte es aber möglich sein, Mängel anzusprechen, ohne gleich als unsolidarisch zu gelten.

1993 kritisierte der Management-Theoretiker Reinhard K. Sprenger in einem polemischen Aufsatz noch einen anderen Aspekt. Das in den meisten Betrieben übliche Prämiensystem sei der »Einstieg in die innerbetriebliche Drogenszene«, ohne Prämie wäre bald kein Mitarbeiter mehr zu Leistung bereit. Motivation müsse aus eigenem Antrieb erfolgen, nicht durch finanzielle Anreize: »Glaubt jemand ernsthaft, dass der Ansporn ›Prämie‹ Menschen wirklich kreativ werden lässt? Man kann sich nicht anstrengen, kreativ zu sein. Verbesserungsideen ›passieren‹.«

20 Jahre danach hat sich die monetäre Vergütung weitgehend etabliert. Sie ist meist jedoch nur ein Teil der Anerkennung. Mit der persönlichen Wertschätzung überbringt die Unternehmensleitung gleichzeitig eine zentrale Botschaft, die über die begrenzte Motivationswirkung einer Prämie hinausgeht:

↪ *Die persönliche Wertschätzung geht über die Motivationswirkung der Prämie hinaus.*



"Wenn du einen Apfel hast und ich habe einen Apfel und wir tauschen die Äpfel, wird jeder von uns nach wie vor einen Apfel haben. Aber wenn du eine Idee hast und ich eine Idee und wir tauschen diese Ideen aus, wird jeder von uns zwei Ideen haben."  
- George Bernard Shaw -



»Die Meinung der Mitarbeiter ist uns wichtig.« »Die Führungskultur ist der wichtigste Erfolgsfaktor im Ideenmanagement«, bestätigt Sarah Dittrich, Leiterin Ideen- und Innovationsmanagement am dib in Frankfurt. Die dib-Benchmarkstudie identifizierte fünf Faktoren im Führungsverhalten als »relevante Stellschrauben«: intensiver Meinungsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, kollektive Entscheidungsfindung, schnelle Entscheidungsprozesse, gerechte Arbeitsatmosphäre sowie kompetente und zielführende Entscheidungen.

#### >> Barrieren abbauen <<

Als besonders fruchtbar erweist sich das Brainstorming in sogenannten »Qualitäts-

zirkeln«. Die besten Ideen entstehen erfahrungsgemäß durch den Austausch mit anderen kreativen Köpfen. So treffen fünf bis acht Mitarbeiter regelmäßig zusammen, um gemeinsam Lösungen und Vorschläge zu diskutieren. Nicht nur der Output ist oft enorm, auch die Arbeitszufriedenheit und die Motivation steigen deutlich.

Die heuer vom ÖPWZ prämierte »Beste Mitarbeiteridee« entstand ebenfalls im Team. Beim Skiproduzenten Fischer Sports gab es in der Vergangenheit immer wieder Probleme mit dem Digitaldruck für die Folien der unterschiedlichen Skidesigns. Fiel eine Farbdüse aus, konnte man den Fehler erst nach dem Druckvorgang sehen. Die zündende Idee war so simpel wie effektiv, er- ►

Sie haben geile Mitarbeiter  
Sie haben geile Kunden  
Sie haben geile Partner

 myProduct.at

Dann brauchen Sie auch geile Firmengeschenke!

Ob Bio-Bier mit eigenem Etikett oder Jausenbrettl mit dem Firmen-Logo - wir vereinen für Sie die geilsten Produkte österreichischer Kleinproduzenten in individuellen Geschenkpaketen.

**Jetzt Kontakt aufnehmen und Besonderes schenken!**

My Product OG - Michael Schruof - mike@myproduct.at - +43 676 764 77 11

► klärt Verfahrenstechniker Christian Steinhöfer: »Eine Adaption der Software war nicht möglich, so haben wir eben den Drucker ausgetrickst – eigentlich mit null Aufwand.« Durch das Mitdrucken eines Farbstreifens ist die Kontrolle jedes Farbkanals sofort möglich. Der Ausschuss konnte von 2,9 % auf 0,4 % reduziert werden. Dem Unternehmen erspart das immerhin Kosten in Höhe von 17.000 Euro pro Jahr. 20 % der Einsparung gehen an die Mitarbeiter – weil es sich um einen Gruppenvorschlag handelt, kommt die Hälfte davon in den Veranstaltungstopf, die andere Hälfte wird direkt an das Team ausbezahlt. Auch wenn unterm Strich für den Ein-

◀ *In Zukunft wird das Ideenmanagement noch schneller und risikofreudiger reagieren müssen* ▶

zelen nicht viel übrig bleibt, sind die Mitarbeiter des Rieder Werks durch das seit etwa drei Jahren laufende Kaizen-Modell hochmotiviert. Im Vorjahr kamen 99 Vorschläge. »Einbringen kann sich jeder«, meint Steinhöfer, »man muss sich nur trauen.«

»Im Ideenmanagement wird es noch stärker auf den Abbau von Barrieren ankommen, denn auf Veränderungen wird das Ideenmanagement der Zukunft noch schneller, flexibler und risikofreudiger reagieren müssen«, gab der deutsch-schweizerische Wirtschaftswissenschaftler Norbert Thom bei der diesjährigen Jahrestagung des Zentrums Ideenmanagement in Hamburg zu Protokoll.

»Ideenmanagement ist eines der nachhaltigsten Managementkonzepte, die es gibt. Damit das so bleibt, muss es sich immer wieder neu erfinden. Dann ergeben sich großartige Chancen.«

## KREATIVE MITARBEITER – INNOVATIVE UNTERNEHMEN

Würden Sie Apple und Google gleichermaßen als innovative Unternehmen bezeichnen? Vermutlich ja. Und doch gibt es zwischen beiden große Unterschiede.

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, PETER FELLNER, HERBERT STROBL

18

> **Entweder entwickelt ein großer Innovator** – wie bei Apple Steve Jobs – (revolutionäre) Visionen, definiert strategische Ziele und sorgt für deren Umsetzung. Oder es ist – wie bei Google – eher die Summe der Stakeholder, die in einem gelungenen Zusammenwirken zu neuen Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen, Prozessen und Technologien führt.

Natürlich sind dabei Mitarbeiter/innen die wichtigsten Stakeholder, die Unternehmenskunden und -prozessen am nächsten stehen und daher oft gute Ideen und Vorschläge hätten, welche Innovationen das Unternehmen weiterbringen könnten. Leider werden Mitarbeiter/innen nicht allzu oft gefragt. Oder sie können das Risiko des Scheiterns einer Idee nicht eingehen, wenn die vorherrschende Kultur Scheitern verbietet. Oder es existiert eine Kultur des »Dienstes nach Vorschrift«, in der Ideen(t)räume gar nicht zugelassen und erwünscht sind. Oder es herrscht striktes Abteilungsdenken, das die Zusammenarbeit an abteilungsübergreifenden Initiativen ineffizient werden lässt oder gar verhindert. Am Anfang steht der Wille zur Innovation! Aber wie kann man Mitarbeiter/innen miteinbeziehen, um das Unternehmen innovationsfreudiger zu machen?

Erstens durch eine gut funktionierende Führungskultur: Anstatt Teams durch Mikromanagement zu nerven, agieren Führungskräfte eher als Coach, hören gut (und oft) zu, geben ausreichend balanciert positives und korrekatives Feedback, erlauben Freiräume, sind eher an Team- als an Einzelerfolgen interessiert.

Zweitens durch ein gelungen aufgesetztes Vorschlagswesen, das dafür sorgt, dass kreative Ideen zeitgerecht aufgesammelt und bewertet, gegebenenfalls umgesetzt und innerhalb des Unternehmens kommuniziert und gefeiert werden. Viele bewährte Methoden erreichen, dass sich die Belegschaft in Entwicklung und Umsetzung von neuen Produkten, Prozessen, Methoden usw. zahlreich beteiligt.

Drittens im Rahmen des Strategieprozesses: Anstatt lediglich auf Basis des Wissens einiger weniger Manager gestützt zu sein, läuft ein Planungsprozess, der die Hoffnungen, Befürchtungen, das Wissen und die Vermutungen von vielen unterschiedlichen Funktionen und Begabungen innerhalb (oder auch außerhalb) des gesamten Unternehmens einbezieht.

Viele bahnbrechend neue Unternehmen entstanden letztendlich, als Mitarbeiter/innen ihre Ideen zu neuen



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

Produkten im Umfeld ihres bestehenden Unternehmens nicht realisieren durften. Oder es nicht konnten, da die Entwicklung neuer Produkte einem anderen Biorhythmus unterworfen ist als die Betreuung langjährig im Markt eingeführter Produkte. Denn Innovationen sind anders zu managen: durch rasche Umsetzung von laufenden Lernerkenntnissen und den Fokus auf die Erreichung strategischer Ziele. Frustriert ausgeschieden, wurden solche Innovatoren dann selbst zu Unternehmern oder Unternehmerinnen.

Für die »alten« Unternehmen war dies oft der erste Schritt zum Niedergang – für uns als Konsumenten/innen eine Bereicherung mit »coolen« neuen Produkten.

> **Die Autoren:**

Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl sind Gründer und Seniorpartner von CorporateCultureConsulting. Sie beraten Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

[www.corporatecultureconsulting.eu](http://www.corporatecultureconsulting.eu)

# MANCHE IDEEN SIND NICHT IN GELD BEWERTBAR

Die Unternehmen müssen Ideen mehr Raum und Anerkennung geben, meint Barbara Halapier, Geschäftsführerin des Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrums (ÖPWZ).



**(+) PLUS:** Nach welchen Kriterien wird der Ideenmanagement Award verliehen?

**Barbara Halapier:** Wir arbeiten mit dem Zentrum für Ideenmanagement in Frankfurt zusammen und haben die Kriterien für den Award gemeinsam entwickelt. Die fünf Punkte sind Strategie und Akzeptanz, Ziele und Marketing, Prozess und Organisation, Anerkennung und Wertschätzung sowie die Kennzahlen. Angelehnt an das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management werden die Nachhaltigkeit der Vorschläge und die Leistungsfähigkeit jeweils zu 50 % gewichtet. Seit drei Jahren bezieht die Jury auch qualitative Kriterien in die Entscheidung ein. Dadurch kommen auch kleinere Unternehmen zum Zug.

**(+) PLUS:** Ist der Nutzen einer Idee immer unmittelbar messbar?

**Halapier:** Natürlich dauert es manchmal länger, bis eine Idee wirksam wird. Manche Vorschläge sind auch gar nicht in Zahlen zu messen. Zum Beispiel im Bereich Arbeitssicherheit: Wenn jemand eine Schutzklappe erfindet, die den Menschen an der Maschine schützt – wie soll man das in Geld bewerten? Deshalb gibt es in den Unternehmen sehr unterschiedliche Formen der Anerkennung. Eine monetäre Belohnung, die entweder am finanziellen Nutzen für den Betrieb bemessen oder bereits nur für die Idee ausgeschüttet wird, ist vielen Mitarbeitern am liebsten. In manchen Betrieben gibt es für alle, die eine Idee bringen, eine Goldmünze. Als Alternative zu Geld kommen zusätzliche Urlaubstage sehr gut an. Es kommt auch vor, dass Mitarbeiter durch ein gemeinsames Mittagessen mit dem Vorstand oder der Geschäftsleitung geehrt werden. Das ist ein besonderes Zeichen der Wertschätzung und gleichzeitig ein Signal an andere Mitarbeiter.

**(+) PLUS:** Vor 20 Jahren hat ein Aufsatz des Management-Gurus Reinhard K. Sprenger über die Sinnhaftigkeit von Prämiensystemen große Diskussionen ausgelöst. Ist das noch immer ein Thema?

**Halapier:** Das wird in unserem Forum



**BARBARA HALAPIER, ÖPWZ.** «Wenn jemand eine Schutzklappe erfindet, die den Menschen an der Maschine schützt – wie soll man den Nutzen messen?»

19

KVP & Innovation immer wieder diskutiert. Man muss unterscheiden, was zur Tätigkeit an einem Arbeitsplatz ohnehin dazugehört und was eine darüber hinausgehende Leistung ist. In den nordeuropäischen Ländern gibt es gar keine gesonderte Prämierung, sondern Qualitätszirkel, die wöchentlich bestimmte Themen bearbeiten. Da steckt Veränderung, das Mitdenken schon in jedem Mitarbeiter drin. Der Faktor Arbeit hat einen ganz anderen Stellenwert.

**(+) PLUS:** Welche Rolle spielen die Unternehmenskultur und der Führungsstil für Kreativität?

**Halapier:** Die Kultur ist für jegliche Motivation oder Innovation sicher entscheidend. Wenn die Führungsebene das Potenzial nicht erkennt, werden kaum Ideen kommen. Fördern kann man Kreativität zum Beispiel auch durch Workshops. Wir bieten dazu gemein-

sam mit dem Zentrum für Ideenmanagement eine Ausbildung an. Irgendwo nur einen Kasten hinzuhängen, ist sinnlos.

**(+) PLUS:** In welchem Zeitraum sollten die Ideen umgesetzt werden?

**Halapier:** Wenn von der Einreichung einer Idee bis zur Bearbeitung und Realisierung zwei Jahre vergehen, ist natürlich keiner mehr interessiert. Deshalb muss dieser Zeitraum relativ kurz gehalten werden, je nach Komplexität im Schnitt etwa sechs bis acht Wochen. Ideal wäre zumindest eine rasche Entscheidung, ob diese Idee weiter behandelt wird.

**(+) PLUS:** Ist ein eigener Ideenmanager im Unternehmen notwendig?

**Halapier:** Ich sehe das schon als einen wesentlichen Faktor. Der Ideenmanager organisiert den gesamten Ablauf, initiiert kleinere Zirkel und Workshops, kümmert sich um die Prämierung und achtet darauf, dass der Zeithorizont zwischen Einreichung und Umsetzung eingehalten wird. In vielen Unternehmen gibt es zwar einen Ideenmanager, aber aus meiner Sicht sollte Ideenmanagement eine eigene Stabsstelle sein. ■

“ IDEENMANAGEMENT SOLLTE AUS MEINER SICHT EINE EIGENE STABSSTELLE IM UNTERNEHMEN SEIN. ”

# Magische Marken

VON ANGELA HEISSENBERGER



20

70 Prozent der Kaufentscheidungen werden nach emotionalen Kriterien getroffen. Wenn sich Wertvorstellungen mit Inhalten treffen, werden x-beliebige Produkte zu »Emotional Brands«.

**> Produkte und Sortimente**

werden immer austauschbarer. Die Individualität von Marken geht verloren. Trotz riesiger Marketingbudgets werden von 100.000 beworbenen Marken in einem Haushalt im Durchschnitt nur 400 verwendet. Unter den 30.000 Neueinführungen pro Jahr sind 71 % Innovationsflops.

Welche Marken bei den Konsumenten punkten, hängt stärker denn je von emotionalen Prozessen ab, die im Unterbewusstsein ablaufen. Lediglich 30 % des Markenerfolges basieren auf rationalen, kurzfristig wirkenden Faktoren wie Preispromotions oder Produktlaunches. 70 % der Kaufentscheidungen werden emotional und wertebasiert getroffen und wirken langfristig. »Dennoch konzentriert sich die Markenführung auf die restlichen 30 %, die entscheidenden Faktoren werden damit vernachlässigt. Die Folge ist: Die Kundenbindung hat dramatisch nachgelassen«, erläuterte Peter Haller, Geschäftsführer der Serviceplan-Gruppe anlässlich der »Markenroadshow 2014«.

**>> Kunden stabilisieren <<**

Bei fast allen Herstellermarken sinkt der Marktanteil. Im Schnitt gehen 30 % der Kunden dauerhaft verloren. Haller spricht von sogenannten »Burnout-Marken, die bereits einen Anteil von 41 % ausmachen – Marken mit überdurch-

schnittlich hohen Stammkundenabwanderungen, die durch Gelegenheitskäufer kompensiert werden sollen. In der Regel führt die nachlassende Kundenloyalität jedoch innerhalb von zwei Jahren zu Marktanteilsverlusten. »Niemand sagt, ich muss meine Kunden stabilisieren. Darum geht's aber!«, appellierte der Markenexperte.

Das Problem ist hausgemacht. Der Handel steht enorm unter Druck. Ständige Warengruppen- und Rabattaktionen fokussieren die Konsumenten noch stärker auf den Preis. Insgesamt eine bedenkliche Entwicklung, die sich dauerhaft auf das Kaufverhalten auswirkt, meint Wolfgang Twardawa, Division Manager Marketing der GfK: »Nicht nur die Zahl der Ak-



Peter Haller, Chef der Serviceplan-Gruppe: »Eine Marke neutralisiert die andere. Wir verschleudern unsere Ressourcen.«

**71% DER PRODUKTE,**

die neu eingeführt werden, sind Innovationsflops. Von 100.000 beworbenen Marken werden in einem Haushalt im Schnitt nur 400 verwendet.

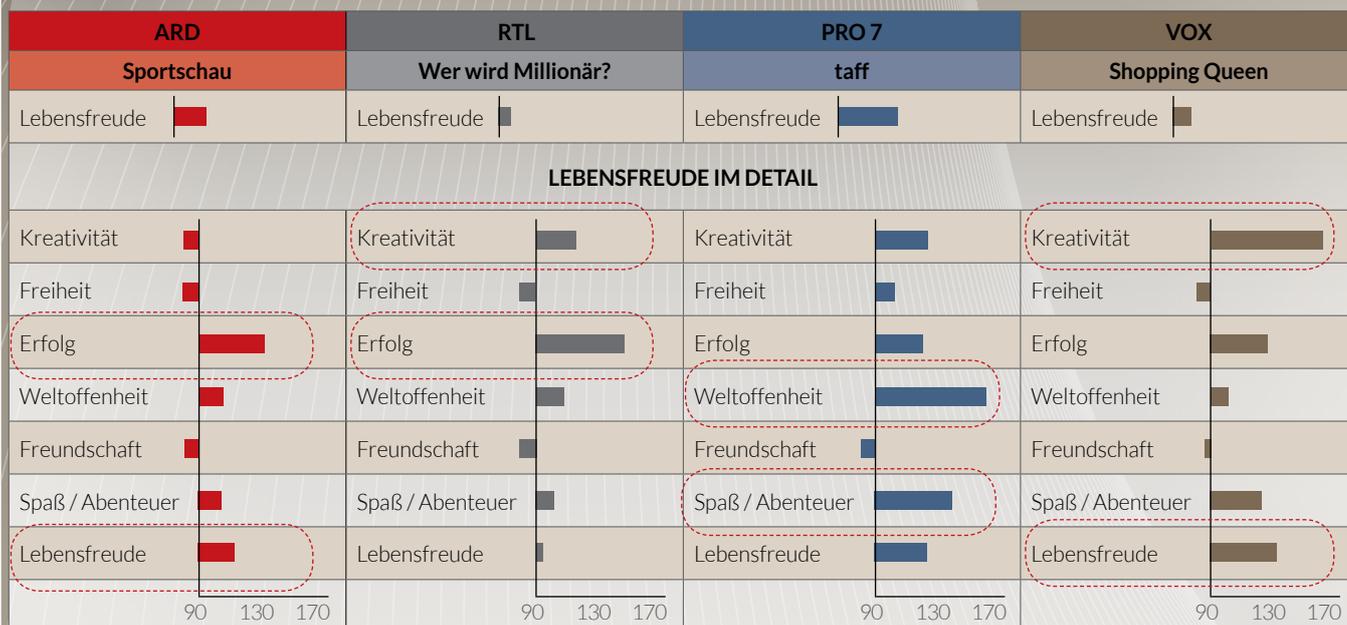
tionen, auch die Höhe des Preisabschlags ist entscheidend. Rabatte von mehr als 30 % gehen unter die Gürtellinie.« Bisherige Stammkäufer werden verärgert und wenden sich nach wiederholten massiven Preispromotions ab.

Einige Handelsketten wagen bereits eine Trendumkehr. So bewarb der Discounter Lidl vor Ostern in ganzseitigen Inseraten seine »Deluxe«-Produkte unter dem Titel »Ostern nach meinem Geschmack« – allerdings völlig ohne Preisangaben. Die Promotionkampagne sollte bewusst ein gehobenes Lebensgefühl vermitteln, nach dem Motto: Zu den Feiertagen gönne ich mir auch einmal Rinderfilet und Räucherlachs, der Preis ist Nebensache.

**>> Enge Bindung <<**

Eine wertebasierte Marke ist der wesentliche Treiber von Kundenbindung und langfristigem Wachstum. Je mehr sich Käufer mit den vermittelten Wer- ▶

WIE POSITIONIEREN SICH DIE TV-UMFELDER NACH WERTEGRUPPEN?



Allein das Sendungsumfeld strahlt eine völlig andere Emotionalität aus, die sich auf die Wahrnehmung der Marke durch die Zuschauer auswirkt.

Quelle: Serviceplan/GfK

## TOPS & FLOPS DER MARKENFÜHRUNG

### TOP

> **Red Bull:** Seit der Markteinführung in den frühen 1990er-Jahren mischt der Energy Drink aus Österreich in der Hitliste der erfolgreichsten Getränkemarken ganz vorne mit. Im weltweiten Gesamtranking der 500 wertvollsten Marken belegte Red Bull heuer Platz 203. Abenteuer, Mut und Risiko bilden das emotionale Umfeld – perfekt durch gezieltes Marketing in Extremsportarten in Szene gesetzt. Ein Manko gibt es dennoch: Die Altersgruppe ab 50 Jahre erreicht Red Bull so gut wie gar nicht.

> **Coca-Cola:** Der Getränkehersteller rangiert seit Jahrzehnten in allen Rankings im vorderen Mittelfeld. Was die Konzernleitung aber ärgern dürfte, ist die hohe Floprate neu eingeführter Produktlinien. Trotz aufwendiger **Coca-Cola ist ein Klassiker. Neuerungen kommen schlecht an.**



Marktforschung und hoher Investitionen in Forschung, Entwicklung und Marketing treffen die auf dem Markt lancierten Softdrink-Innovationen selten den Geschmack der Konsumenten. Die sind wohl doch konservativer, als das junge, flexible Image suggeriert.



**Nivea ist seit mehr als 100 Jahren eine der bekanntesten Marken.**

> **Nivea:** Die beliebte Hautcreme ist eine Jahrhundertmarke. Wer bereits als Kind damit eingecremt wurde, greift auch später noch gerne zu der markanten blauen Dose mit dem weißen Schriftzug. Allerdings liegen die Sympathiewerte bei der älteren Bevölkerung deutlich über jenen der jungen. Beim Markenmonitor BrandIndex reichte es dennoch für den Gesamtsieg.

### FLOP

> **Camel:** Ehe das Tabakwerbeverbot die hartgesotenen, rauchenden Männer von den TV-Bildschirmen verbannte, suggerierten Camel und Marlboro wie kaum andere Marken den Traum von Freiheit und Abenteuer. Während der Marlboro-Mann noch weiter durch die Prärie ritt, setzte man die Werbefigur Joe Camel in Jeeps und Hubschrauber und versuchte sogar Abstecher in die Humorschiene. Die Kunden fanden das weniger witzig: Wenn schon rauchen, dann richtig. Marlboro liegt nach wie vor stabil bei 25 % Marktanteil, Camel – einst Nummer zwei auf dem deutschen Markt – kommt seit mehr als zehn Jahren kaum über 2 % hinaus.

> **Levi's:** In den 1980er-Jahren noch eine Kultmarke, begann der Abstieg des Jeans-Herstellers Levi's mit dem Versuch, in andere Modegenres zu expandieren. Die Stammmarke erlitt einen erheblichen Identitätsver-

lust. Dazu kam ein Umbruch in der Jugendkultur, der vom Management zu spät erkannt wurde. Neue Strömungen aus der Hip-Hop- und Surfer-Szene mit weiten Schlabberhosen ignorierte man, bis der Name Levi's plötzlich als uncool galt. Die jungen Konsumenten greifen heute lieber zu Hollister, die berühmte »501« tragen nur noch ihre Eltern.

> **Segway:** Das Produkt ist revolutionär, dennoch will es niemand haben. Anfangs noch als lustige Idee eingestuft, erschöpfte sich die Begeisterung der meisten Testpersonen bereits nach einer Probefahrt. Wie ein Zirkusartist balanciert man auf dem von Erfinder Dean Kamen entwickelten Gefährt, die mangelnde Verkehrssicherheit und der hohe Preis des Elektro-Stehrollers erwiesen sich ebenfalls nicht gerade als förderlich. Statt der anvisierten 10.000 Stück pro Woche wurden innerhalb von fünf Jahren nur 24.000 verkauft. Inzwischen sieht man Segways nur noch selten – bei Fremdenführern oder in Lagerhäusern.

22

►ten identifizieren, desto enger ist die Bindung. Die repräsentative Untersuchung von 160 Marken in Deutschland ergab, dass erfolgreiche Marken (»Growth Brands«) eine fünfmal höhere Übereinstimmung zwischen Marke, Käufer, Kreation und Media aufweisen als »Burnout Brands«.

Um das Potenzial wertorientierter »Life Brands« nachvollziehbar zu machen, identifizierten die Forscher eine »WertedNA« der Marken. Die in der Befragung von rund 7600 Konsumenten ermittelten Einzelwerte wurden vier Gruppen – Nachhaltigkeit, Lebensfreude, Geborgenheit und Selbstinszenierung – zugeordnet. Nach einzelnen Branchen differieren diese Werte bzw. Wertegruppen erheblich. Während Süßigkeiten etwa auf Lebensfreude und Geborgenheit positionieren,



Wolfgang Twardawa, Marketing-Manager der GfK: »Rabatte von mehr als 30 % gehen unter die Gürtellinie.«

ist Kosmetik bei Selbstinszenierung und Nachhaltigkeit angesiedelt. Jüngere Konsumenten bis 39 sprechen sehr stark auf

Marken an, die die Werte Selbstinszenierung und Nachhaltigkeit transportieren. Menschen ab 60 Jahre präferieren Marken mit den Zuschreibungen Lebensfreude und Nachhaltigkeit. Generell zeigte sich, dass aufstrebende Marken die Werteerwartungen ihrer Kunden weit besser treffen als Marken, die sich bereits am absteigenden Ast befinden. Absolute Bestnoten erreichte die Bacardi-Werbung, die in den Bereichen Lebensfreude und Selbstinszenierung optimal den Erwartungen der Konsumenten entsprach. Eine entscheidende Rolle spielt aber auch die Positionierung der Werbekampagnen.

#### >> **Breitere Streuung** <<

Und das ist das nächste Problem: Die Mediaplanung erfolgt heute ausschließ-



«  
Wird eine Marke in unterschiedlichen Sendungsumfeldern positioniert, ist der Werbeeinfluss markant größer.  
»

«  
Luxus für alle: Discounter Lidl bewirbt seine Premiummarke in edlem Styling - aber ohne Preisangaben.  
»



lich nach quantitativen Kriterien – große Reichweite, viele Kontakte, günstige Preise. Durch die Fokussierung auf die Zielgruppe 20 bis 49 Jahre entwerfen die Agenturen für jedes Unternehmen praktisch den gleichen Mediaplan. »Im Umfeld weniger TV-Sendungen tummeln sich deshalb viel zu viele Marken, zum Beispiel drei Auto-Spots in einem einzigen Werbeblock«, kritisiert Serviceplan-Chef Haller. »Eine Marke neutralisiert die andere. Wir verkaufen uns nicht richtig. Das ist eine Verschleuderung von Ressourcen.«

Jedes Medienumfeld hat aber eine ganz spezielle Wertschätzung durch die Konsumenten. GfK und Serviceplan untersuchten deshalb anhand von Prototypen, wie die gleiche Zielgruppe im Umfeld verschiedener Sendungen, etwa »Dschungelcamp« und Fußballspiel, erreicht wird. Insgesamt testeten die Experten 30 Umfeldler bei 15 TV-Sendern. Dabei zeigten sich erstaunliche Unterschiede. So wurde die Wertegruppe »Nachhaltigkeit« keiner der großen vier TV-Sender ZDF, ARD, RTL und ProSieben zugeordnet. Die Wertegruppe »Lebensfreude« war dagegen bei allen Sendern, besonders aber bei RTL, vertreten.

« DURCH DIE FOKUSSIERUNG AUF DIE ZIELGRUPPE 20 BIS 49 JAHRE ENTWERFEN DIE AGENTUREN FÜR JEDES UNTERNEHMEN PRAKTISCH DEN GLEICHEN MEDIAPLAN. »

Wurden bestimmte Marken in unterschiedlichen Umfeldern eingesetzt – die Biermarke »Heineken« beispielsweise nicht nur vor und nach Fußballübertragungen, sondern auch in anderen Zusammenhängen –, ergaben sich in den neurologischen Tests bei der gleichen Zielgruppe Unterschiede bis zu 54 %. Allein das Sendungsumfeld strahlte eine völlig andere Emotionalität aus, die sich auf die Wahrnehmung der Marke durch die Zuschauer auswirkte.

WERTEDIMENSIONEN ALS FUNDAMENT DES MARKENVERTRAUENS

<b>Selbstinszenierung</b> » Schönheit/Attraktivität » Design/Ästhetik	<b>Lebensfreude</b> » Lebensfreude » Kreativität » Freiheit » Freundschaft » Weltoffenheit » Spaß und Abenteuer
<b>Geborgenheit</b> » Heimat » Familie » Tradition » Spitzenqualität	<b>Nachhaltigkeit</b> » Umweltschutz » Ehrlichkeit » Gesundheit » Soziale Verantwortung

**Werte-Dimension**

Serviceplan und GfK identifizierten vier Wertegruppen als DNA für alle Produkte und Marken.

>> Printmedien voran <<

Die Mediaplanung sollte sich aber nicht nur auf das Fernsehen beschränken, denn so Haller: »Die höchste Werbewirkung haben Printmedien.« Die Preise pro 1.000 Käufer, die durch eine Einschaltung erreicht werden, sind zudem deutlich günstiger als im TV.

Die These, über Printmedien würde vorwiegend die wenig interessante, weil kaum wechselwillige Zielgruppe 60+ angesprochen, sei längst widerlegt. 70 % der Premiumprodukte werden von dieser Bevölkerungsgruppe gekauft. »Markentreue und Fluktuation sind bei den Jungen genauso groß wie bei älteren Konsumenten«, ortet Marketing-Experte Twardawa eine grundlegende Mentalitätsänderung, wie sie es bisher noch nie gab: »Der Faktor ›Spaß haben‹ ist bei Menschen ab 60 Jahren so ausgeprägt wie noch nie.«

## PODIUMSDISKUSSION

# » INNOVATION & IN EUROPA «

24

**> Vor über 100 Gästen** aus Wirtschaft und Verwaltung diskutierten bei einem Report-Podiumsgespräch am 29. April Vertreterinnen und Vertreter von fünf Parteien. Gastgeber Helmut Fallmann, Gründer und Geschäftsführer des IT-Unternehmens Fabasoft, hatte in den Techsalon am Hauptbahnhof geladen. Bei traumhaftem Ausblick über die Dächer Wiens – darunter das Rautendach des neuen Verkehrsknotenpunktes – gaben ÖVP, SPÖ, FPÖ, Grüne und NEOS Einblicke in ihre Schwerpunktthemen österreichischer und europäischer Wirtschafts- und Bildungspolitik.

Barbara Feldmann, ÖVP, ortet einen Reformstau in Österreich in der Verbesserung der Standortbedingungen für die Wirtschaft. Der Faktor Bildung könne allerdings die Kosten hoher Gebühren oder langer Genehmigungsverfahren wettmachen. »Unternehmen gehen dorthin, wo sie gut ausgebildete Fachkräfte finden«, weiß Feldmann. Leider zeichne sich gerade Wien durch schlechte Rahmenbedingungen etwa mit hohen Gebühren und langen Genehmigungsverfahren aus. Zur Frage der Bildung: »Selbstverständlich haben wir eine Bildungskultur, in der man auch Änderungen vornehmen muss, doch ist dies auch eine Frage der Finanzie-

rung. Ich bin trotzdem überzeugt, dass unsere Gymnasien einen internationalen Spitzenplatz haben. Überall auf der Welt, wo immer man hinkommt, trifft man auf Spitzenkräfte aus Österreich.« Die Möglichkeit der Anrechnung von im Ausland erworbenen Qualifikationen habe das Außenministerium bereits verbessert. Für Wirtschaftskräfte aus dem Ausland gäbe es ohnehin eine selbstverständliche Arbeitskultur und auch eine Willkommenskultur in Österreich, betont Feldmann. »Einiges aufzuholen« gibt es dagegen bei der Integration von Einwanderern aus anderen Schichten. Wirtschaftlich steht Österreich seit dem EU-Beitritt hervor-



**BARBARA FELDMANN.**  
ÖVP



**STEFAN SCHENNACH.**  
SPÖ



**BARBARA KAPPEL.**  
FPÖ

Fotos: Milena Krobath

Der **Report Verlag** beleuchtete gemeinsam mit Gastgeber **Fabasoft** im April die Faktoren für Innovationskraft und europäische Wirtschaftspolitik. Im Fabasoft Techsalon am Hauptbahnhof diskutierten zu den Themen Bildung, Wirtschaft und Arbeitsmarkt ÖVP, SPÖ, FPÖ, Grüne und NEOS.

# POLITIK

VON MARTIN SZELGRAD

gend da. »Sechs von zehn Euro kommen aus dem Export, es wurden unzählige Arbeitsplätze geschaffen und unser Einkommensniveau um 20 % angehoben. Wir haben die vergangene Krise zwar mit Schrammen, aber doch relativ ausbalanciert überstanden.«

Die EU sei eine noch junge Vereinigung, Feldmann ruft deshalb »jeden Einzelnen auf, besonders die jungen Menschen, selbst Architekten der positiven Weiterentwicklung der europäischen Union zu werden«. Gleichzeitig appelliert sie an die »Angstmacher, endlich aufzuhören«. Die Österreicher und Europäer hätten ihre Stärken immer schon in Innovation und in der Kreativität gehabt. Ziel sei nun, die besten Ideen und Beispiele gemeinschaftlich zu nutzen: »Voneinander lernen und trotzdem auf die Bedürfnisse der einzelnen Regionen eingehen.«

»Gerade Start-up-Unternehmen stehen vor einer unerträglichen Kreditklemme,

wenn man für einen kleinen Kredit dieselbe Menge auf ein Sparbuch legen muss«, weist dagegen Stefan Schennach, SPÖ, auf mangelnde Rahmenbedingungen für Firmengründer hin. »Basel III verhindert die Umsetzung von Kreativität in unternehmerische Fähigkeiten. So werden Forschung und Innovation gebremst.« Er wünscht sich auf europäischer Ebene eine Innovationsunion. »Eine Währungsunion und Bankenunion haben wir ja schon.« Europa ist bereits die stärkste Wirtschaftsmacht weltweit. Die heimischen Facharbeiterinnen und Facharbeiter, der breite Zugang zu Bildung und eine soziale und ökologische Stabilität sind Gründe, »dass sich Europa nicht vor Regionen wie Asien oder USA zu verstecken braucht«. Schennach weiß aus seiner Rolle als Unternehmer dennoch von »unglaublichen Hürden für Spitzenleute«, wenn diese sich für einige Jahre in Österreich niederlassen wollen.

In der Bildung mögen die Gymnasien schon gut abschneiden, stimmt er seiner ÖVP-Kollegin zu, »im Universitätsbereich befinden wir uns aber unter ferner liefen«. Keine heimische Einrichtung schaffe es derzeit in die Rankings der weltweiten Top-Universitäten.

Der Europapolitiker sieht auch weiterhin die Wichtigkeit eines politischen Rahmengerüsts für die Wirtschaft. Den europäischen Rettungsschirm in der Finanzkrise »haben nicht ein paar Unternehmen erfunden«, so Schennach. Die Politik hat hier eine tragende Position eingenommen. Ein einheitlicher digitaler Binnenmarkt würde zusätzlich 4,5 Millionen Arbeitsplätze in Europa schaffen, wichtig dabei ist Schennach das Festhalten an europäischen Werten. Und auch in der Industrie sei eine Renaissance nötig, derzeit ist ein Drittel der Beschäftigten in diesem Sektor tätig. Dieses Problem werde dem SPÖ-Vertreter zufolge nur noch durch die ▶

25



MEP **ULRIKE LUNACEK**.  
Die Grünen



**STEFAN GARA**.  
NEOS



Gastgeber **HELMUT FALLMANN**.  
Fabasoft

► Jugendarbeitslosigkeit übertroffen, die in manchen Ländern bis zu 50 % beträgt. Deshalb sei die Hauptaufgabe der EU in den kommenden fünf Jahren, die Jugendarbeitslosigkeit zu bekämpfen.

Wirtschaftsbetriebe schaffen Arbeitsplätze und gewährleisten damit Wohlstand und Sicherheit, unterstreicht auch Barbara Kappel, FPÖ. Viele kleine und mittlere Un-

te, hohe Energiepreise und eine oft wettbewerbshemmende europäische Klima- und Umweltpolitik würden österreichische Leitbetriebe vermehrt dazu bringen, ins Ausland abzuwandern. »Bereits heute werden rund 90 % der Umsätze der IT-Branche außerhalb Europas kreiert«, sagt Kappel und weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Österreich 2013 bereits das vierte Jahr in Folge

damit auch europäischen Bildungsstandards entsprechen, dann haben wir ein grundsätzliches Problem, welches sich bis in die Universitäten fortplant.«

Ulrike Lunacek, Die Grünen, spricht besonders den Bildungsbereich an: »Wir haben ein gewaltiges Bildungsdrama, das bei der Tatsache beginnt, dass bereits Neun- und Zehnjährige über ihre Zukunft entscheiden



Thema waren auch die Budgetkürzungen bei Universitäten und im Bildungsbereich. Dieser Sektor sei für die Innovationskraft Österreichs enorm wichtig.



Einig waren sich die PodiumsdiskutantInnen bei den Faktoren Energie, IT und

ternehmen sind wirtschaftlich eng mit industriellen Leitbetrieben verbunden, weshalb eine starke industrielle Basis für den Standort besonders wichtig ist. »Frankreich hat nur einen knapp zwölfprozentigen Industrieanteil und allergrößte Probleme, im Wettbewerb in Europa mithalten zu können. Griechenland hat mit knapp 10 % überhaupt den niedrigsten Industrieanteil.« Kappel ist wichtig, »die Re-Industrialisierung in Europa voranzutreiben. Das nützt am Ende des Tages uns allen.« Gerade Schwellenländer, einige Staaten Asiens, aber auch die USA, mit einem für 2014 prognostizierten Wirtschaftswachstum von 2,8 %, würden beim Wachstum sowie bei Innovation und Technologie in den internationalen Rankings deutlich voran liegen. Dass dagegen in Österreich auch aktuell wieder in der Bildung, bei den Universitäten und bei Forschung und Entwicklung (F&E) gespart werde, sei kontraproduktiv. Unflexible Arbeitsmärk-

Plätze im europäischen Innovationsranking verloren hat. »Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Es gibt viel zu wenige Förderungen für Start-ups.« Das zeigt auch die Patentstatistik. Es fehlen ein Markt für Risikokapital

müssen. Das ist nicht mehr zeitgemäß und unterstes Niveau in Europa.« Und gibt es in Österreich eine Willkommenskultur am Arbeitsmarkt? »Weder fühlen sich MigrantenInnen in der zweiten und dritten Genera-

**HILFREICH WÄRE EINE UNION, DIE KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZT UND NICHT NUR FÜR GROSSKONZERNE DA IST.**

und mehr Mittel für F&E, etwa im Bereich der Energieforschung. Österreich stünde mit einer F&E-Quote von 2,8 % des BIP im EU-Vergleich zwar ganz gut da – »das ist aber immer noch zu wenig. Wir brauchen mehr Geld von staatlicher Seite und ein Prämien- und Anreizsystem für Unternehmen, mehr in F&E zu investieren.« Kappel ortet auch ungelöste Aufgaben im Bereich der Bildungspolitik. »Wenn 25 % der Pflichtschulabgänger heute nicht mehr den österreichischen und

tion in Österreich willkommen, noch können ExpertInnen aus Ländern außerhalb des EU-Raums an unseren Universitäten unterrichten, ohne dass ihnen Steine in den Weg gelegt werden«, so Lunacek. Europa habe bereits hohen Wohlstand und eine im Vergleich hohe soziale Ausgeglichenheit in der Gesellschaft geschaffen. »Die Kluft zwischen Arm und Reich ist in anderen Teilen der Welt dramatisch. Wir haben sehr viel in Europa erreicht und müssen jetzt darauf achten, dass uns das nicht verloren geht«, betont die EU-Parlamentarierin. Dazu gehöre auch eine Stärkung berufstätiger Mütter, um eine Chancengleichheit am Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Großen Wert legt sie auch auf den Bereich Klimapolitik. »Dass wir in Österreich zu hohe Energiekosten, wie beson-



ders von der Industrie angeprangert, hätten, stimmt einfach nicht. Jene Industriezweige, die es geschafft haben, hier innovativ auf andere Technologien umzusatteln, profitieren bereits davon.«

Auch wäre für Lunacek eine Stärkung der Förderung für Grundlagenforschung essenziell. Es brauche generell eher gezielte Unterstützungen statt den üblichen Förderungen

sprechend, oft fehle aber noch Rechtssicherheit dahinter. »Nicht in kurzen Zeiträumen, sondern langfristig denken«, fordert er einen notwendigen Infrastrukturausbau und dadurch erzielbare volkswirtschaftliche Effekte.

Gara wundert sich dagegen nicht, dass Österreich zuletzt im Innovationsranking abgerutscht ist, »wir stürzen ja auch im Universitätsranking ab – das korreliert stark.« Er

ziele festzulegen, wünscht sich Gara »autonome, selbstbestimmte Schulen«.

Für eine Besinnung auf europäische Werte plädiert Gastgeber Helmut Fallmann, Fabasoft: »Wir brauchen in Europa einen fairen Wettbewerb auch für IT- und Cloud-Services nach europäischen Spielregeln. Es geht nicht, dass Facebook unseren Kindern die Daten klaubt. Das ist gegen das europä-



Arbeitsmarkt. Konkrete Lösungskonzepte hatten dennoch nicht alle parat.



Kritisch betrachtete und kommentierte das interessierte Publikum die unterschiedlichen Positionen der Parteienvertreter.

27

nach dem Gießkannenprinzip. Als erschreckend sieht sie Abhör- und Überwachungskandale der NSA und der europäischen Geheimdienste. Gerade vor dem Hintergrund des gerade in geheimen Verhandlungen befindlichen Freihandelsabkommens TTIP müsse der Schutz der Privatsphäre durch einheitliche Richtlinien auf beiden Seiten – Europa und USA – gewährleistet werden.

Für Stefan Gara, NEOS, ist die Bildungsfrage ebenfalls entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit. Großen Aufholbedarf hat Europa im Vergleich mit den USA im Unternehmertum. Hierzulande fehlt derzeit »der Aufbruch einer neuen GründerInnen-Generation, der auch die Möglichkeit zum Scheitern geboten wird«. Dies sei vor allem eine Kulturfrage. »Unternehmer gehen ein sehr hohes persönliches Risiko ein, da wir immer noch nicht die richtigen Finanzierungsinstrumente bieten.« Verschiedenste Möglichkeiten wie Crowdfunding seien zwar vielver-

ist überzeugt, dass es hierzulande viele gute innovative Firmen gibt, beim Thema Innovation aber die politische Rhetorik dominiert. Förderschienen gibt es unterschiedlichster Art, sie werden aber bürokratisch und kompliziert abgewickelt. Der NEOS-Sprecher würde sich wünschen, dass die Österreicher »mehr im Kontext Europa denken«. In einem Europa der grenzüberschreitenden Regionen könnte man gemeinsam mit Nachbarländern, als Beispiel Wien-Bratislava, »mehr bewegen«. Er widerspricht dem Regelungsverständnis der größeren Parteien. Nicht die Politik habe das Land durch die Krise manövriert, sondern die vielen tausenden Unternehmerinnen und Unternehmer in Österreich. »Arbeitsplätze werden von der Politik nicht geschaffen. Diese kann höchstens Rahmenbedingungen liefern, in denen die vielen kleineren und mittleren Unternehmen die Chance haben, zu wachsen.« Für ihn ist es auch »in der Bildungsfrage unerträglich, dass uns die Politik vorschreibt, wie Bildung auszusehen hat.« Es würde reichen, Bildungs-

ische Wertesystem.« Auch benötigt Europa eine schlagkräftige Wachstumsbörse für kleine Unternehmen. Solange es diese nicht gibt, »werden viele Gründungen zwar hier finanziert, die Exits passieren dann aber in den USA. Dort wird dann auch die Wertschöpfung erbracht.« Fallmann weiter: »Ohne eine vernünftige Bildungspolitik in technischen und naturwissenschaftlichen Bereichen wird es schwer, weiterhin genügend Innovation zu schaffen. Dazu brauchen Europa und auch Österreich eine engere Zusammenarbeit zwischen den Universitäten, auch mit der Wirtschaft.« Ihn stört es, dass die EU »als Bürokratiemonster wahrgenommen wird«. Hilfreich wäre eine Union, so Fallmann, »die kleine und mittlere Unternehmen unterstützt und nicht nur für Großkonzerne da ist«. Bei Datenspeicherung und Datensicherheit hätten die Amerikaner mit ihren Abhöraktivitäten den Europäern »einen Elfmeter aufgelegt«, den man nur verwerten müsse. Möglich sei dies mit IT-Services, die sicherstellen, wer Zugriff darauf hat.

SCHON  
GEHÖRT?

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software  
innovativ – preiswert – zeitsparend | [www.eventmaker.at](http://www.eventmaker.at)

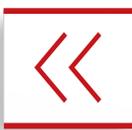
event  
maker

“

Warum sollte ich auf tolle Führungskräfte verzichten, nur weil sie Kinder bekommen? Ich habe zwei Frauen ins Managementteam zurückgeholt, weil mir ihre Leadership-Skills wichtig sind.

”

# WIR GLAUBEN AN DIE MENSCHEN



VON ANGELA HEISSENBERGER

Als Studentin fand sie Ikea »lustig«. Dann entdeckte Giny Boer, dass man dort auch arbeiten kann und als Frau gefördert wird wie sonst kaum in einem Unternehmen. Seit 2009 leitete die gebürtige Holländerin Ikea Österreich und meisterte zuletzt den komplizierten Umbau der Flagship-Filiale Vösendorf. Nun macht sie den nächsten Schritt auf der Karriereleiter.

**(+) PLUS:** Was hat Sie an Ikea besonders angezogen?

**Boer:** Mir hat die Unkompliziertheit, die Offenheit, die Art von Ikea immer schon gut gefallen. Während meines Studiums bin ich mit meinen Freundinnen oft zu Ikea gefahren – das war immer lustig. Dann habe ich ein Inserat gesehen, in dem Ikea Management-Trainees suchte und dachte »Ah, da kann man auch arbeiten«. So habe ich mich beworben, und 1995 bei Ikea Amsterdam begonnen.

Was mich immer noch reizt: Ikea ist ein Unternehmen, das gute Mitarbeiter fördert – unabhängig vom Geschlecht oder der Herkunft oder der Nationalität. Du kannst alles machen, wenn du bereit bist, zu lernen. Meine eigene Karriere ist ein Beispiel dafür: Ich habe als Trainee im Einrichtungshaus begonnen und in den Niederlanden verschiedene Positionen durchlaufen. Nach der Karenz habe ich den nächsten Karriereschritt gemacht und die Verantwortung für Logistik und Transport in Großbritannien, den Niederlanden und Belgien übernommen. So etwas ist nur möglich, wenn du einen Manager hast, der dein Potenzial kennt, der dir das zutraut und dich ermutigt, den nächsten Schritt zu gehen. Diese nächsten Schritte habe ich dann wieder im Handel gemacht – als stellvertretende Retailmanagerin von Ikea Italia, später als Country Managerin in Österreich. Zeigen Sie mir ein anderes Unternehmen, in dem es möglich ist, diese Positionen mit einer Familie und zwei Teenagern zu verbinden.

**(+) PLUS:** Sie sind 1998 wenige Monate nach der Geburt Ihrer Zwillinge wieder in den Job eingestiegen. In Österreich ist das auch heute noch immer sehr ungewöhnlich und schwierig. Ermutigen und fördern Sie Frauen, trotz Familie Führungsverantwortung zu übernehmen?

**Boer:** Ich habe selbst erfahren, wie es ist, wenn jemand an dich glaubt und dich unter-

stützt. Für mich ist es nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrung selbstverständlich, andere zu unterstützen und zu fördern – aktiv und ganz bewusst. Warum sollte ich als Top-Manager auf tolle Führungskräfte verzichten, nur weil sie Kinder bekommen haben? Wichtig ist es, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich eine Top-Position und die Familie vereinbaren lassen. Das muss man immer individuell tun, denn jeder Manager und jede Managerin hat andere Bedürfnisse. Aber im Gespräch findet man dann einen Weg.

Ein gutes Beispiel ist das Managementteam von Ikea Österreich: Ich habe ganz bewusst zwei meiner Führungskräfte, die als Teil des Managementteams Kinder bekommen haben und in Karenz gegangen sind,

“ TEILZEIT IST KEIN HINDERNIS. ”

wieder in dieses Gremium zurückgeholt – und zwar in Teilzeit. Denn beide haben Zwillinge, und beide wollten nicht Fulltime arbeiten. Aber ich wollte nicht auf ihre Kompetenz und Leadership-Skills verzichten.

Wir haben eine globale Human-Resource-Strategie, die wir schlicht »people strategy« nennen. In ihr sind die großen strategischen Ausrichtungen festgelegt, und der Kernsatz darin lautet: Wir glauben an die Menschen. Es ist für uns wichtig, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu kennen – daheim und in der Arbeit. Wir möchten, und auch das ist Teil dieser Strategie, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter erhöhen. Wir sind schon ganz gut, aber immer noch nicht dort, wo wir hinwollen. Im Augenblick sind in Österreich fünf der zehn Executive-Management-Mitglieder Frauen, bei Ikea global sind es zwei von neun.

**(+) PLUS:** Ist Teilzeitarbeit ein Karriere-Killer? ▶

**> (+) PLUS:** Sie haben ursprünglich Pädagogik studiert. Warum haben Sie sich letztlich für eine Karriere in der Wirtschaft entschieden?

**Giny Boer:** Ich habe gleich nach dem Pädagogikstudium ein Wirtschaftsstudium angehängt, weil ich das Gefühl hatte, hier könnte ich mehr bewegen. Berufsbegleitend habe ich im Anschluss auch noch ein Post-Graduate-Studium für Purchasing Management absolviert.



## ZUR PERSON

➤ **Giny Boer**, geboren 1962 in Groningen/Niederlande, arbeitete zunächst bei einem holländischen Großhändler für Haushaltsartikel und kam 1995 als Trainee zu Ikea Amsterdam. Bereits ein Jahr später wurde sie stellvertretende Chefin des Einrichtungshauses Ikea Delft, nach der Geburt ihrer Zwillinge übernahm sie die Leitung der Ikea Distribution Services West. 2005 übersiedelte Boer als stellvertretende Chefin von Ikea Italien mit ihrer Familie nach Mailand. 2009 wechselte sie als Country Managerin von Ikea Österreich nach Wien. Seit 1. Mai ist sie als Regionalmanagerin in Süd- und Osteuropa für Spanien, Frankreich, Portugal, Italien, Russland, Ukraine, Tschechien, Ungarn, Slowakei, Rumänien, Serbien und Kroatien verantwortlich.

Ikea ist weltweit Marktführer im Möbelhandel. In Österreich hält das Unternehmen mit sieben Standorten einen Marktanteil von 14,3 %. Branchenleader sind die Lutz-Gruppe mit 55 % sowie Kika-Leiner.

► **Boer:** In meinen Augen auf gar keinen Fall. Grundsätzlich versuchen wir möglichst individuelle Lösungen zu finden – auch in Managementpositionen. Und wir probieren neue Wege aus. Neben den beiden Executive-Managerinnen in Teilzeit haben wir auch

an der Spitze eines unserer Einrichtungshäuser ein Experiment gestartet, von dem ich überzeugt bin, dass es Schule machen wird: Bei Ikea Haid teilen sich zwei Managerinnen die Position des Einrichtungshauschefs. Beide sind jeweils nach dem zweiten Kind aus der Karenz zurück, beide arbeiten Teilzeit. Mit solchen Role Models können wir auch zeigen, dass Teilzeit kein Hindernis für eine Karriere ist.

**(+) PLUS:** Welche Eigenschaften muss eine gute Führungskraft mitbringen?

**Boer:** Klar in den Anforderungen sein, inspirieren, motivieren, fördern, zuhören können, neue Wege finden, offen für Veränderungen sein und ein kreatives Arbeitsumfeld schaffen. Sie muss das Business weiterentwickeln und Erfolge erzielen, aber vor allem Menschen gut führen können und sie weiterentwickeln.

**(+) PLUS:** Trotz des schwierigen Umfelds im Möbelhandel blieb der Umsatz von

“ WIR SIND NICHT VOR KRISEN GEFEIT. ”

Ikea Österreich stabil. Ist das Modell Ikea krisenfest?

**Boer:** Wir sind auch nicht vor Krisen gefeit, aber wir arbeiten intensiv daran, unseren Kunden und potenziellen Kunden das zu bieten, was sie sich wünschen, wovon sie träumen. Damit sie sich bei uns wohlfühlen, investieren wir beständig – in unsere Produkte, in die Umwelt, in unsere Standorte und vor allem auch in unsere Mitarbeiter. Damit, so glauben wir, schaffen wir gute Voraussetzungen für sichere Jobs und eine gute Entwicklung.

**(+) PLUS:** Könnte Österreich noch weitere Standorte vertragen?

**Boer:** Da hat sich an unseren Wünschen nichts geändert: Wir sehen ganz im Westen Österreichs Potenzial, sowie auch im Wiener Raum. Das ist aber Zukunftsmusik.

**(+) PLUS:** Derzeit ist die Rundumerneuerung der Filiale in Vösendorf bei laufendem Betrieb voll in Gang. Läuft alles nach Plan?

EIN GANZES EINRICHTUNGSHAUS **BEI LAUFENDEM BETRIEB KOMPLETT AUF DEN KOPF ZU STELLEN**, IST FÜR DAS PROJEKTTTEAM UND DIE MITARBEITER EINE RIESIGE HERAUSFORDERUNG.



**Boer:** Wir liegen gut im Plan. Die riesigen Brocken sind jetzt abgeschlossen. Am schwierigsten war der Abriss und Neubau des gesamten Eingangsbereiches, denn dort sind wir auf unerwartete Dinge gestoßen, die in keinem der alten Pläne der SCS eingezeichnet waren. Diesen Bereich konnten wir bereits vor Weihnachten eröffnen. Seit kurzem ist das neue Restaurant fertig – ganz vorne, direkt beim Eingang, mit einer coolen Café-bar und insgesamt rund 700 Sitzplätzen. Das war der zweite, riesige Bauteil. Parallel dazu ist die neue Küchenabteilung entstanden, die seit 1. April fertig ist. Teile der Markthalle, wie etwa die neue Geschirrabteilung, sind ebenfalls bereits komplett neu. Bis zum Sommer werden wir mit allem wie geplant fertig sein.

**(+) PLUS:** Was sind die größten Herausforderungen bei diesem Projekt?

**Boer:** Ein ganzes Einrichtungshaus bei laufendem Betrieb komplett auf den Kopf zu stellen und umzudrehen, das ist für das Projektteam und die Mitarbeiter eine riesige Herausforderung. Schließlich setzen wir eine Vielzahl von Maßnahmen, damit unsere Kunden möglichst wenig beeinträchtigt werden. Aber ganz lässt sich das natürlich nicht vermeiden. Ich persönlich finde die Leistung des gesamten Team hier großartig!

**(+) PLUS:** Der Umbau kostet rund 50 Millionen Euro, so viel wie sonst ein komplett neuer Standort. Wann amortisiert sich diese Investition?

**Boer:** Hoffentlich schnell!

**(+) PLUS:** Auch im Sortiment gab es Umstellungen – das beliebte Exedit-Regal wurde ersetzt, die Faktum-Küchenserie bekommt neue Maße. Waren Sie von den heftigen Reaktionen in den sozialen Netzwerken überrascht?

**Boer:** Die Aufregung um »Exedit« haben wir, ganz ehrlich gesagt, nicht verstanden: Da kommt ein Regal, das die gleichen Innenmaße hat, bei dem alles Zubehör auch weiterhin passt, das aber besser ist. Bei den Küchen ist das eine ganz andere Sache: Die neuen »Metod«-Küchen werden am Markt hervorragend angenommen. Nach mehr als 20 Jahren war es höchste Zeit, das Küchensystem neu zu machen. Für Besitzer von »Faktum«-Küchen gibt es noch zwei Jahre

“ DAS WOCHEN- ENDE GEHÖRT DER FAMILIE. ”

Nachkaufgarantie, falls sie Teile ergänzen wollen. Dann geht diese lang gediente Serie ganz aus dem Markt. Mit »Metod« haben wir jetzt ein System, das auf die geänderten Lebens- und Wohnbedingungen perfekt eingeht, das modular und wunderbar flexibel ist – bei sensationellen Preisen und toller Qualität. Den Kunden gefällt es, und die Mitarbeiter und Monteure lieben es.

**(+) PLUS:** Sie sind beruflich sehr viel auf Reisen. Was bedeutet Ihnen Wohnen, Ihr Zuhause?

**Boer:** Die Wochenenden gehören der Familie. Wir haben ein gemütliches Haus in Klosterneuburg, wo wir auch jetzt, bis meine Töchter die Schule abgeschlossen haben, wohnen bleiben. Wir versuchen, so viel Zeit wie möglich miteinander zu verbringen. Wir lieben gemeinsame Essen an unserem riesigen Esstisch, denn dann ist immer auch Zeit zum Reden. Und wenn ich nicht da bin, ist mein Partner da.

**(+) PLUS:** Wie können wir uns Ihr Haus vorstellen – ein Ikea-Schauraum?

**Boer:** Meine Töchter, mein Mann und unser Hund wohnen in einem alten Bungalow mit Garten. Dort hat jeder sein Reich. Zentrum aber ist das riesige Wohnzimmer samt Esstisch. Dort herrschen bunte Farben vor. Es gibt viele Ikea-Stücke, wie meinen Lieblingssessel aus der Stockholm-Serie, unsere Couch, ebenfalls von Ikea, aber auch viele alte Stücke, etwa von den Großeltern, die wir immer mitgenommen haben.

**(+) PLUS:** Niederlande, Italien, Österreich – wohin zieht es Sie als Nächstes?

**Boer:** Mit 1. Mai bin ich schon wieder »weitergezogen« und nun für die gesamte Region Süd- und Osteuropa verantwortlich. Das war zwar nicht geplant, ist aber trotzdem für mich okay. Mein Chef meinte, ich wäre die Richtige für die Position, und ich habe Ja gesagt – unter einer Bedingung: Nach Barcelona, meinen nächsten Standort, übersiedeln wir erst Mitte 2015. Bis dahin bleibt Österreich mein Lebensmittelpunkt, denn meine Töchter wollen und sollen hier die Schule beenden. ■

# SCHMERZHAFTER WANDEL, NEUE WELT

VON MARTIN SZELGRAD

Die Energiewirtschaft steht vor den größten Veränderungen seit Jahrzehnten. Die Rahmenbedingungen für den Umbau sind alles andere als freundlich. Effizienzmaßnahmen sollen ein Umdenken bewirken.

32

**> Ein großer Aufschrei** hallte im Mai durch die Täler und Becken Österreichs. Vielgerühmtes Land der Wasserkraft, Insel atomkraftfreier Seligkeit, fruchtbarer Hort für Biohuhn und Ökourlaub – wie konnte das nur passieren? Der Verbund, die Speerspitze sauberer europäischer Stromerzeugung, hatte den schwierigen Entschluss gefasst, Gas-Kombikraftwerke zu schließen. Die Elektrifizierung von Gas ist für den Kraftwerksbetreiber aufgrund der hohen Gas- und gleichzeitig geringen Strompreise unrentabel geworden. Es gab bereits eine Vorgeschichte: Gut ein Jahr nach dem Start am Standort Mellach in der Steiermark musste sein Eigentümer bereits Wertberichtigungen vornehmen. Statt auf das hochmoderne Kraftwerk setzt man heute wieder auf vergleichsweise schmutzige Steinkohle. Denn: Um die vertraglich festgelegte Fernwärmeversorgung der Stadt Graz zu erhalten, bleibt ein älteres Kohlekraftwerk weiter in Mellach in Betrieb. Gleichzeitig nimmt der Verbund Gas-Kombikraftwerke in Frankreich, sowie thermische Erzeugungsanlagen in Dürnrohr und im steirischen Werndorf dauerhaft vom Netz. Verbund-Chef Wolfgang Anzenberger spricht von massiven Verwerfungen am europäischen Elektrizitätsmarkt. Sie führten gerade im thermischen Bereich zu einem »sektorweiten Wirtschaftlichkeitsdruck, unter dem alle Stromerzeugungsunternehmen leiden«, heißt es aus Wien. Eines ist klar: Freiwillig mottet kein Energieversorger neu installierte Kraftwerkleistung ein. Die langen Investitionszeiträume, die bislang für die Energiewirtschaft gegolten haben, werden durch die Energiewende und auch die Abkehr von der Atomkraft in Deutschland extrem verkürzt. Energie, das



ist eigentlich ein Generationsthema. Damit wären aber auch einheitliche Rahmenbedingungen nötig. Das Problem: Energieerzeugung und deren Verteilung über die Netze ist derzeit Aufgabe der Staaten – und noch schlimmer – der einzelnen Regionen: Bundesländer, Kantone, Distrikte. Dabei wären Lösungen auf Europaebene gefragt.

## >> Billige Emissionen <<

Das Gegenteil von gut ist gut gemeint. Diese Weisheit lässt sich aktuell auf eines der größten Klimaziele der EU anwenden. Um den Ausstoß von CO<sub>2</sub> zu reduzieren, wurden in Europa verbindliche Reduktionsziele vereinbart und Emissionen quasi mit einer Steuer belegt. Anfangs kosteten die Emissionsrechte einer Tonne CO<sub>2</sub> noch über 30 Euro. Heute bewegen sich die Preise aufgrund eines Überangebots an Zertifikaten um fünf Euro. Der Ausstoß von CO<sub>2</sub> ist damit so billig geworden, dass es derzeit am günstigsten ist, Steinkohle und sogar aus Sicht des Klimaschutzes noch bedenklichere Braunkohle zu verbrennen. »Wenn nun Kohlekraftwerke der einzige Kraftwerkstyp sind, dessen Betrieb sich in Europa rechnet«, meint auch ABB-Geschäftsführer Franz Chalupecky, »dann verstehe ich die Welt nicht mehr.« Wäre das politische Ziel, Emissionen zu reduzieren und die Versorgungssicherheit zu erhöhen, ein Schulaufsatz, so würde Europa »eine glatte Themenverfehlung« hinlegen.

Ein weiterer Grund für die Verwerfungen am Markt ist der in den vergangenen Jahren vor allem in Deutschland massiv forcierte Ausbau der Erneuerbaren. Das führt ebenfalls zu interessanten Situationen hier in Österreich. Wenn in Deutschland witterungsbedingt mehr Strom aus Sonne und Wind

erzeugt wird, als in den Verbraucherzentren benötigt wird, braucht es zusätzlichen Strom aus Nachbarländern wie Polen und Österreich, um das Netz stabil zu halten. Zwar lässt sich für die Bereithaltung von Ausgleichsenergie über herkömmliche

Kraftwerke Geld verdienen. Doch ist dies aktuell noch zu wenig, um Erzeugungsanlagen dauerhaft rentabel zu halten.

**FRANZ CHALUPECKY, ABB:**

»Haben bei Emissionshandel eine glatte Themenverfehlung.«

### >>Anhaltende Marktsituation<<

Die Regulierungsbehörde E-Control geht davon aus, dass sich an der gegenwärtigen Marktsituation, die den Betrieb von konventionellen Kraftwerken unrentabel gestaltet, in den nächsten zwei bis drei Jahren nur wenig ändern wird. »Wenn, dann wird sich die Lage eher verschärfen«, kommentiert Regulator Walter Boltz. Einer der Gründe dafür ist, dass die Förderungen für Ökostrom in Deutschland noch zwölf bis 15 Jahre gleich weiterlaufen. Boltz rechnet daher mit weiter sinkenden Großhandelsstrompreisen zumindest bis 2016.

Umweltminister Andrä Rupprechter wiederum sieht die Herausforderungen für die Kraftwerksbetreiber in einem ausschließlich positiven Licht. »Energie aus fossilen Rohstoffen ist weder umweltfreundlich noch nachhaltig. Die Entscheidung des Verbunds hat eine starke Vorbildwirkung und zeigt, dass wir uns in Österreich auf dem richtigen Weg befinden. Sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus ökologischer Sicht haben nur erneuerbare Energieträger Zukunft«, bekräftigt der Minister. »Österreichs Energiewirtschaft ist auf dem richtigen Weg.



**ANDRÄ RUPPRECHTER:**

»Nur erneuerbare Energieträger haben Zukunft.«

Wir haben schon mehr als 65 % Strom aus erneuerbaren Energieträgern. Ziel ist es, hier noch effizienter zu werden.«

### >>Gesetz verunsichert<<

Apropos Effizienz: Ratlosigkeit herrscht derzeit in der Energiewirtschaft und in vielen Betrieben hinsichtlich der Maßnah-

# Caritas &Du

## Helfen wir den Hochwasseropfern!

Hochwasser in Südosteuropa macht Zehntausende obdachlos. Die Caritas hilft mit Lebensmittelpaketen und Hygieneartikel. Mit 15 Euro kann eine Familie eine Woche lang mit Lebensmitteln versorgt werden.

IBAN: AT23 2011 1000 0123 4560  
BIC: GIBAAWXXX

[www.caritas.at/spenden](http://www.caritas.at/spenden)



**RUDOLF  
PICHLER,**

Bureau Veritas:

»Viele Unternehmen sind verunsichert.«

► men, die mit dem Inkrafttreten eines neuen Energieeffizienzgesetzes zu setzen sind. Die Regierungsvorlage wurde im Ministerrat beschlossen und das Gesetz sollte gemäß EU-Richtlinie im Juni in Kraft treten. Die Verabschiedung im Nationalrat lässt jedoch auf sich warten. Bureau-Veritas-Geschäftsführer Rudolf Pichler rechnet mit der Verab-

schiedung des Gesetzes noch vor der parlamentarischen Sommerpause.

Worum geht's: Unternehmen müssen künftig abhängig von ihrer Größe und ihrem Energieverbrauch Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz setzen und dokumentieren. Klein- und Mittelunternehmen sind von den Verpflichtungen ausgenommen, können aber freiwillig Energiesparberatungen in Anspruch nehmen. Falls Energielieferanten und Unternehmen ihre Verpflichtung laut Energieeffizienzgesetz nicht erfüllen, haben sie Ausgleichszahlungen in einen Fonds zu leisten. Im Einklang mit einer EU-Richtlinie werden zumindest »early actions« – Maßnahmen, die nach 2008 umgesetzt wurden und bis Ende 2020 wirken – zu 25 Prozent auf die jährliche Zielvorgabe von 1,5 Prozent Einsparungen angerechnet. Dienstleister wie Bureau Veritas und andere

ligente Regelung von Licht und Heizung in Gebäuden – würden sich auf jeden Fall rentieren. Auch Unternehmen, die sich seit Jahren mit Effizienzmaßnahmen beschäftigen, würden ständig weitere Verbesserungen erzielen können.

### >>Aufbruch in neue Ära<<

Matthias Schaffer, Fachreferent für Energieforschung und Innovationsmanagement bei der Energie Steiermark, sieht die technischen Herausforderungen bei Energieeffizienz weniger als Thema. Für ihn steht Bewusstseinsbildung auf der Tagesordnung. »Wir müssen unsere Kunden und die Anwender dazu bringen, bewusster mit Energie umzugehen. Es geht darum, den Wert von Energie zu kennen und auch zu verstehen, woher Strom und Wärme kommen, wie sie transportiert werden und was man da-

“ WIR EMPFEHLEN UNTERNEHMEN, SICH RASCH MIT DEN BEREITS BEKANNTEN BESTIMMUNGEN VERTRAUT ZU MACHEN. ”

empfehlen trotzdem, sich rasch mit den bereits bekannten Bestimmungen vertraut zu machen. Maßnahmen, die die Energieeffizienz verbessern – und sei es nur die intel-

mit überhaupt machen kann«, fasst es der Experte anlässlich des Branchentreffs Epcon Anfang April in Mauerbach in einfache Worte. Schaffer erwartet zudem eine Veränderung der Rollen von Energieversorgungsunternehmen. Sie werden (möglicherweise) öffentlich-rechtliche Energiedienstleister genannt werden und in den Smart Cities und Smart Grids eine Position einnehmen, die weit über das traditionelle Kerngeschäft von Erzeugung und Vertrieb hinausgeht. Weiterhin zentral werde der Betrieb einer sicheren und verlässlichen Infrastruktur sein. Diese wird aber bewusst einer Brandbreite an aktiven Teilnehmern und Prosumern – jenen Haushalten und Betrieben, die auch selbst Strom erzeugen und in das Netz einspeisen – zur Verfügung gestellt. »Uns wird die Rolle eines regionalen Energiemanagements zukommen«, erwartet der Forscher. Es geht um ein geordnetes Zusammenspiel von unterschiedlichen Erzeugungseinheiten, Netzbereichern und neuen Dienstleistern. Wichtig ist dabei ein Denken über geografische Grenzen hinaus: Während die Städte als Energiefresser weiterhin von zentraler Energieerzeugung abhängig sein werden, wird ein wesentlicher Teil von verteilt wirkenden Erzeugern aus den umliegenden Regionen beigesteuert werden. Wie dieses Spiel der Energiekräfte in einigen Jahrzehnten im Detail aussehen wird, weiß heute noch niemand. Doch wer sich jetzt damit bereits beschäftigt, wird die Spielregeln vermutlich etwas mitbestimmen können.

## ERFAHRUNG IN DER ENTWICKLUNG VON PRODUKTEN

DIE VERÄNDERUNGEN AUF DEN ENERGIEMÄRKTEN ERFORDERN HEUTE EIN WESENTLICH FLEXIBLERES AGIEREN DER MARKTTILNEHMER. DIES GILT INSBESONDERE AUCH BEI LIEFERVERTRÄGEN UND SERVICES RUND UM GASPRODUKTE.

> Die Gasversorgung Süddeutschland ist spezialisiert auf marktorientierte Produkte sowie maßgeschneiderte Dienstleistungen und Services für die Industrie und für Stadtwerke. 2014 baut der Erdgasversorger sein Engagement in Österreich weiter aus. Ein starkes Vertriebsteam mit gutem Gespür für Kundenbedürfnisse und viel Erfahrung bei der Produktauswahl unterstützt Kunden bei der gemeinsamen Entwicklung der optimalen Bezugsstrategie. Mit »GVS Strukturierte Lieferung« können die Vorteile des liberalisierten Erdgasmarktes durch eine aktive und flexible Portfoliogestaltung ausgeschöpft werden. Für Kunden, die das Beschaffungsrisiko möglichst gering halten und trotzdem spontan auf Schwankungen reagieren möchten, gibt es die »GVS Flexible Bänder«. Weitere Produkte und zusätzliche Infos:

[www.gvs-erdgas.de](http://www.gvs-erdgas.de)





EIN SELBSTLOB VON RAINER SIGL.

# Nicht einmal tolerieren

Dank Conchita Wurst beweist Österreich, wie tolerant es ist.

**>** Immer wieder, immer wieder, immer wieder ÖSTERR ... oh, hallo, entschuldigen S', aber mit mir ist grad die Begeisterung durchgegangen! Es ist unglaublich, ich sag Ihnen, ich bin euphorisiert! Begeistert! »Autriche – douze points«, mei, dass ich das noch erleben darf, also der Tom, das ist ein Wahnsinn. Ja, jetzt gibt's endlich den in die Welt hinaus übertragenen Beweis für die Größe unserer alten, ehrwürdigen Kultur! Conchita, wir danken dir! Ein Teufelskerl, nicht, und wie er locker das Abendkleid trägt, mit einer Grazie und Eleganz!

Gut, ich geb's zu, am Anfang war ich schon noch ein wenig skeptisch. Wegen dem Bart! Ich mein, gut, dass sich ein halbwegs erwachsener Mann Frauenkleider anzieht, mein Gott, das kann doch fast jedem mal, nicht. Schließlich hat das ja zum Beispiel

auch in der römisch-katholischen Kirche jahrtausendlang Tradition! Aber der Bart! Irmi, hab ich zu meiner Frau, der Irmi, gesagt, Irmi, wenn der Bursch sich nicht unbedingt diese blöde Rundumrotzbremse einbilden würde, dann

„WÄR NICHT DER BART, KÖNNTE MAN GLATT DRAUF REINFALLEN.“

würd keiner was sagen! Gut, so fesch wie die Polinnen – mein Gott, die Polinnen! Haben Sie gesehen, wie die mit der Butter ...? Aber egal, jedenfalls hab ich zur Irmi gesagt, wenn der Bart nicht wär, könnt man glatt drauf reinfallen!

Gut, ich versteh natürlich schon auch die Mitmenschen, die sich da nicht so freuen können. Die da jetzt zum Beispiel ein ungutes Gefühl haben, dass da ein Mann mit Kleid und Bart unser stolzes, vitales, ja, sagen wir's offen: viriles Land vertritt. Die jetzt Angst haben, was sie ihren Kindern erzählen sollen. Die sich vielleicht jetzt belästigt fühlen. Oder unwohl in ihrer Haut. Oder verwirrt. Oder die plötzlich so ein komisches konfuses Ziehen in der Leistengegend spüren, so psychosomatisch, wenn sie, wasweißich, nach der Saunarunde da jetzt plötzlich beim Anblick all der Zumpferl in der Dusche – ZACK! – ganz unwillkürlich den sanften Blick, die langen Wimpern und die schmale, zarte Silhouette des milchig weißen Nackens von der Conchita vor Augen haben.

Ich mein, man muss da natürlich schon auch aufpassen, dass das nicht überschwappt, hab ich zur Irmi gesagt. Weil gut, beim Wettsingen das falsche Gewand anziehen, tja, das ist kein großes Ding, das kennen wir von »Charlys Tante« und so, ein Mordshallo, das hat Tradition! Meinetwegen, und da lehn ich mich aus dem Fenster, geht das auch mit den Liveball-Plakaten in Ordnung, mein Gott, das sind halt alles Künstler! Jawohl, ich sag S' Ihnen ehrlich: Diese Sexbombe mit dem Schniedelwutz ist mir wurscht! Da muss man drüberstehen! Mal unter uns, vor lauter Photoshop hätten's der armen Frau genausogut ein Einhorn auf die Stirn picken können! Bitte, wer sich daran stört, ist ein verklemmter Kunstbanause!

Sie sehen also: Ich bin ein toleranter Zeitgenosse. Österreich ist eine Kultur! Da muss man seine Paradiesvögel schon aushalten!

Was aber gar nicht geht, sind diese penetranten Neger, Tschuschen und Kanaken in der U-Bahn jeden Tag. Ich glaub, die sind alle schwul. ■

“

*Dass ein Mann Frauenkleider anzieht, hat ja auch in der römisch-katholischen Kirche schon ewig Tradition.*

”



# WEM ÖSTERREICHS WIRTSCHAFT DIE DAUMEN DRÜCKT

**Am 12. Juni** erfolgt mit dem Spiel zwischen Gastgeber Brasilien und Kroatien der Anpfiff zur 20. Fußballweltmeisterschaft. Rund einen Monat später wird im **legendären Maracana-Stadion in Rio de Janeiro** der neue Weltmeister gekürt. Wie führende Vertreter der heimischen Wirtschaft das Kräfteverhältnis im Weltfußball sehen, wer die sentimental Favoriten sind und welche Vereinskraften die Herzen höher schlagen lassen, hat **Report(+)**PLUS nachgefragt.

36

## FRANZ CHALUPECKY

VORSTANDSVORSITZEN-  
DER ABB

- 1/ 1\*
- 2/ FK Austria Wien
- 3/ FC Barcelona
- 4/ Brasilien
- 5/ Brasilien
- 6/ Ich hoffe auf eine positiv besetzte sportliche Großveranstaltung in Südamerika, welche dazu beiträgt, viele Emotionen mit dem Fußballsport in Einklang zu bringen. Weiters erwarte ich neue Impulse im Hinblick auf die taktische Spielanlage und einen Fußballweltmeister Brasilien, der als Heimmannschaft das Fußballmärchen perfekt machen würde.



## JOHANNES KOPF

VORSTAND AMS

- 1/ 2-3
- 2/ First Vienna FC 1894
- 3/ FC Liverpool
- 4/ England
- 5/ Argentinien
- 6/ Es gibt für mich vier logische Favoriten für den Gewinn des FIFA Pokals. Neben Brasilien wird uns bestimmt der argentinische Sturm verzaubern. Schon in der Vorrunde wird man sehen, wie es den europäischen Mannschaften vor südamerikanischem Publikum geht. Neben Deutschland ist Spanien für mich der vierte Favorit. Zwar nicht den Titel, aber Überraschungserfolge darf man auch von Belgien erwarten.



## THOMAS KARALL

KAUFMÄNNISCHER VOR-  
STANDSDIREKTOR AUSTRI-  
AN POWER GRID AG

- 1/ 1
- 2/ FK Austria Wien
- 3/ FC Barcelona
- 4/ Brasilien
- 5/ Brasilien
- 6/ Brasilien hat ein besonders fußballbegeistertes Publikum. Ich erwarte mir ein Fußballfest mit spannenden Matches auf technisch höchstem Niveau.



## WERNER KNAUSZ

VORSTAND ARA

- 1/ 2
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Brasilien
- 5/ Brasilien
- 6/ Ich erhoffe mir spannende Spiele, mit attraktivem Angriffsfußball und ohne viel taktisches Geplänkel – einfach Matches, die richtig Spaß machen. Und vor allem wünsche ich mir, dass es eine Weltmeisterschaft in freundschaftlicher Atmosphäre ohne Terror und Ausschreitungen wird.



Fotos: thinkstock, Petra Spiola

- 1/ Fußballinteresse\*
- 2/ Lieblingsvereinsmannschaft in Österreich
- 3/ Lieblingsvereinsmannschaft international
- 4/ Lieblingsmannschaft bei der WM
- 5/ Mein Titelfavorit
- 6/ Was ich von der WM erwarte

\*Schulnotensystem:

1 sehr groß, 5 kein Interesse



Holt sich Brasilien bei der Heim-WM den sechsten Titel?



## PETER BOSEK

PRIVAT- UND FIRMEN-KUNDENVORSTAND ERSTE BANK

- 1/ 2
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Barcelona
- 4/ England
- 5/ Brasilien
- 6/ Eine Fußball-WM ist immer extrem spannend. Die besten Mannschaften der Welt kämpfen um eine der begehrtesten Sporttrophäen. Ich erwarte mir bei der WM heuer eine ganz besonders gute Stimmung mit viel brasilianischer Lebensfreude.



## ALOIS SCHEDL

VORSTAND ASFINAG

- 1/ 2
- 2/ -
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Alle Underdogs bzw. Mannschaften ohne Catenaccio-Spielweise
- 5/ Brasilien, Deutschland oder Belgien mit Außenseiterchancen
- 6/ Großartige, stimmungsvolle und faire Spiele in architektonisch einzigartigen Stadien vor einer unbeschreiblichen Kulisse und das im »Mutterland« der Fußballbegeisterung. Die eine oder andere Überraschung, einen zuschauerfreundlichen Angriffsfußball, keine Krawalle abseits des Spielfeldes und einen verdienten Weltmeister.



## WILLIBALD CERNKO

VORSTANDSVORSITZENDER DER DER BANK AUSTRIA

- 1/ 2 (an 1 steht die Kunst)
- 2/ Sturm Graz (mit Wehmut)
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Spanien (immer noch)
- 5/ Brasilien (Heimvorteil)
- 6/ Modernen kreativen Fußball mit den Spitzenteams. Erstklassige Partien, in denen Genialität und Spielwitz nicht nur einmal aufblitzen. Begeisterung im Sambarhythmus.



## CHRISTIAN HUSZAR

LEITER BEKO WIEN

- 1/ 4
- 2/ FK Austria Wien
- 3/ FC Barcelona
- 4/ Spanien
- 5/ Brasilien
- 6/ Nachdem ich kein wirklicher Fußballfan bin, freue ich mich primär auf die Schlagerspiele, um diese im Freundeskreis gemütlich (hoffentlich auch im Garten) bei einem Bier oder Wein anzusehen.



◀  
 Kann Belgien für  
 eine Sensation  
 sorgen?  
 ▶



**ROBERT GRÜNEIS**

GESCHÄFTSFÜHRER  
 WIEN ENERGIE

- 1/ 2
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Deutschland
- 5/ Deutschland
- 6/ Ich erwarte mir von der WM spannende Spiele, begeisterte Fans, Fairness und sportliche Höchstleistungen unter Einhaltung konfliktfreier Rahmenbedingungen.



**HANS-PETER WEISS**

GESCHÄFTSFÜHRER BUNDESIMMOBILIENGESELLSCHAFT

- 1/ 1
- 2/ SK Sturm Graz
- 3/ Borussia Dortmund
- 4/ Uruguay
- 5/ Brasilien
- 6/ Ich erwarte mir vor allem spannende Spiele. Aus meiner Sicht sind aber auch die Berichte vor den Übertragungen zu Wirtschaft, Politik oder Gesellschaft der jeweiligen Länder hoch interessant. Damit wird die Fußball-WM eine gelungene Mischung aus sportlicher Unterhaltung und Information.



**LEO WINDTNER**

GENERALDIREKTOR  
 ENERGIE AG

- 1/ 1
- 2/ -
- 3/ FC Bayern München
- 4/ keine
- 5/ Deutschland
- 6/ Ein begeisterndes Fest des Weltfußballs, wo der Offensivfußball als Sieger hervorgeht. Es wäre zu wünschen, dass die WM nicht zur Bühne politischer Themendiskussionen gerät und die brasilianische Nation durch dieses Topereignis einen Anstoß zur sozialen Integration erfährt.



**DANIJEL DZIHIĆ**

GENERALDIREKTOR FORD  
 ÖSTERREICH

- 1/ 2
- 2/ Red Bull Salzburg
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Bosnien & Herzegowina
- 5/ Bosnien & Herzegowina
- 6/ Spannende und vor allem faire Spiele mit viel Leidenschaft und toller Stimmung in den Stadien. Als geborener Bosnier würde ich mir wünschen, dass Bosnien & Herzegowina die Gruppenphase übersteht, was gleichzeitig Balsam auf den »Wunden« der geplagten bosnischen Bevölkerung wäre.



**MICHAEL SGIAROVELLO**

LEITER UNTERNEHMENS-  
 KOMMUNIKATION HENKEL  
 ÖSTERREICH

- 1/ 1
- 2/ SV Mattersburg
- 3/ FC Fulham
- 4/ Belgien
- 5/ Spanien
- 6/ Dass viele Superstars wieder einmal enttäuschen werden, weil sie von einer langen Klubsaison ausgelaut sind, und dass sich trotz einiger Überraschungen in der Vorrunde letztlich doch einer der sogenannten großen Turnierfavoriten als Weltmeister durchsetzen wird.



Fotos: thinkstock, Susy Stöckl, beigestellt, Martin Reissig



Wird England wieder vom Elfmeterpunkt scheitern?



### DAMIANOS SOUMELIDIS

GESCHÄFTSFÜHRER HEXA BUSINESS SERVICES

- 1/ 2-3
- 2/ SK Sturm Graz
- 3/ Aris Thessaloniki
- 4/ Spanien, Griechenland
- 5/ Spanien
- 6/ Die WM bietet eine schöne Abendunterhaltung nach dem close-of-business. Ob spannend oder entspannend, wird sich zeigen. In jedem Fall ist die WM eines dieser schönen, immer wiederkehrenden Events, auf die man sich freuen kann, ein Fixpunkt der Medienunterhaltung und die innerfamiliär unumstrittenste Programmentscheidung des Sommers.



### MARTIN REISSIG

PUBLIC RELATIONS PHOENIX CONTACT

- 1/ 1
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ 1. FC Union Berlin
- 4/ Deutschland
- 5/ Deutschland
- 6/ Fußball-WM in Brasilien; wer denkt da nicht sofort an Sonne, Samba und »jogo bonito«? Trotz der (verständlichen) Unruhen im Vorfeld der WM hoffe ich auf spannende, aber dennoch faire Spiele, begeistertes und begeisterndes Publikum und natürlich auf einen deutschen Weltmeister.



### KARL-HEINZ STRAUSS

GENERALDIREKTOR PORR

- 1/ 1
- 2/ -
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Deutschland, Italien
- 5/ Deutschland
- 6/ Im Land des Fußballs erwarte ich mir, neben einer ganz besonderen Stimmung, spannende Fußballspiele und dass sich die unterschiedlichen Lager in Brasilien hinter dem Sport vereinen.



### FRIEDRICH RÖDLER

PRÄSIDENT PATENTAMT

- 1/ 3
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Bayern-München
- 4/ Deutschland
- 5/ Argentinien
- 6/ Schönen Fußball und friedliche Spiele.



### PETER UMUNDUM

VORSTANDSDIREKTOR POST

- 1/ 1
- 2/ SK Sturm Graz
- 3/ Atlético Madrid
- 4/ Niederlande
- 5/ Deutschland
- 6/ Schnellen, attraktiven und fairen Offensivfußball auf höchstem Niveau mit vielen Toren. Schön wäre es auch, wenn dieser Megaevent in Brasilien und die dafür notwendigen Investitionen einen nachhaltigen positiven Effekt für die brasilianische Bevölkerung und Wirtschaft hätte.



**OLIVER KRIZEK**

GESCHÄFTSFÜHRER NAVAX

- 1/ 2
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Deutschland
- 5/ Deutschland
- 6/ Eine Fußball-WM setzt Emotionen frei und belegt Platz in den Tagesmeldungen. Und das ist gut so. Damit



treten in der Tagesdiskussion für ein paar Wochen zweitklassige Politiker endlich in den Hintergrund und werden vielleicht wieder mal motiviert.



Wird Spanien wieder das Maß aller Dinge?

**AXEL DICK**PROKURIST  
QUALITY AUSTRIA

- 1/ International 1; National 4
- 2/ -
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Brasilien
- 5/ Spanien oder Deutschland
- 6/ Spannende Spiele auf Top-Niveau mit Balkunst und Fairplay verbunden mit möglichen Überraschungen. Das beste und fußballerisch kreativste Team möge gewinnen.

**FRIEDRICH WACHERNIG**

VORSTAND S IMMO

- 1/ 1
- 2/ Wolfsberger AC
- 3/ HSV
- 4/ Belgien, Bosnien, Brasilien
- 5/ Belgien, Brasilien
- 6/ Viele gemütliche Fußballabende mit Kollegen, Freunden und meinem Sohn – zu Hause, beim Public Viewing und im Büro. Was Österreich anbelangt, bin ich diesbezüglich kein Patriot, sondern froh, dass wir gar nicht erst die Möglichkeit haben, uns zu blamieren.

**ALFRED PUFITSCH**

TELE2 ÖSTERREICH CEO

- 1/ 3
- 2/ -
- 3/ -
- 4/ -
- 5/ Brasilien
- 6/ Die Fußballweltmeisterschaft zählt ohne Zweifel zu den bedeutendsten Sportveranstaltungen weltweit. Millionen Zuseher werden ihren Teams live vor Ort und zu Hause vor dem TV-Gerät und leidenschaftlich mitfeiern. Ich erwarte mir viele großartige Spiele, sehenswerte Tore der weltbesten Spieler und begeisterte Stimmung auf den Tribünen.

**MARTIN KATZER**

CEO T-SYSTEMS AUSTRIA

- 1/ 2
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Barcelona
- 4/ Frankreich
- 5/ Brasilien
- 6/ Spannende und auf fußballerisch hohem Niveau ausgetragene Spiele. Bereits bei den Gruppenspielen ist aufgrund der Auslosungen mit einigen interessanten Spielen zu rechnen. Nachdem die WM in Brasilien stattfindet, wünsche ich mir in diesem so fußballverrückten Land eine tolle Stimmung und Spiele ohne negative Zwischenfälle!



**CHRISTOPH LEITL**

PRÄSIDENT WKÖ

- 1/ 2
- 2/ LASK Linz
- 3/ FC Barcelona
- 4/ Spanien, Ghana
- 5/ Brasilien
- 6/ Auch wenn die fußballbegeisterten Brasilianer bekannt für die Organisation grandioser Feste sind, darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vorbereitungen zur Fußball-WM von Problemen und sozialen Spannungen innerhalb Brasiliens überschattet waren. Ich



hoffe sehr, dass die Bemühungen, noch vor dem WM-Start eine Entspannung zu erreichen, erfolgreich sind und es gelingt, die Fußball-WM als sportliches Turnier von Spitzenteams zu gestalten.

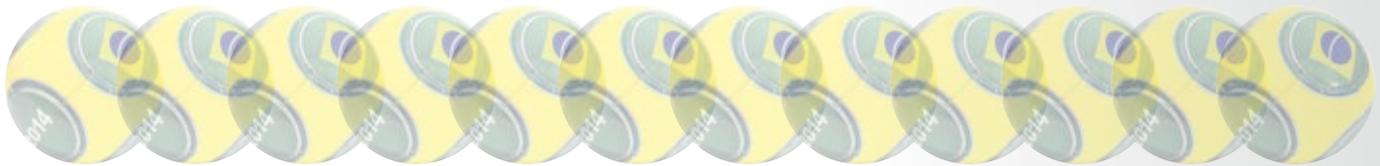
**DIETMAR HOSCHER**

VORSTANDSDIREKTOR CASINOS AUSTRIA

- 1/ 1
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ SK Rapid Wien
- 4/ England
- 5/ England
- 6/ Ich erwarte mir bei der Fußballweltmeisterschaft 2014 ein spektakuläres und tolles Turnier, das am Ende einen verdienten Sieger kürt. England ist mein sentimentaler Favorit. Darüber hinaus hoffe ich, dass die Aufmerksamkeit, welche eine



Fußball-WM mit sich bringt dazu führt, dass über die völkerverbindende Funktion dieses Sports letztlich alle Bevölkerungsschichten in Brasilien von diesem Turnier profitieren.

**HORST HEFTBERGER,**

GENERAL MANAGER HITACHI DATA SYSTEMS AUSTRIA

- 1/ 3
- 2/ Red Bull Salzburg
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Portugal
- 5/ Argentinien
- 6/ Natürlich würde ich mich freuen, wenn mein Favorit am Ende über den Titel jubeln könnte, aber auch den Gastgebern würde ich den Sieg gönnen. In erster Linie freue ich mich aber auf faire und spannende Spiele.

**ACHIM KASPAR**

GENERAL MANAGER CISCO AUSTRIA:

- 1/ 3
- 2/ FK Austria Wien
- 3/ Zenit St. Petersburg
- 4/ Brasilien
- 5/ Schweiz
- 6/ Farbenfrohe Bilder aus einem tollen Land. Leere Straßen, viele freie Restaurantplätze und viele Abende, an denen mein Sohn den heimischen Bildschirm blockieren wird.

**WALTER RUCK**

OBMANN WIENER WIRTSCHAFTSBUND

- 1/ 1
- 2/ SK Rapid Wien
- 3/ FC Inter Mailand
- 4/ Brasilien
- 5/ Brasilien
- 6/ Ich erwarte mir vor allem ein friedliches und großartiges Fußballfest. Gleichzeitig wünsche ich mir aber auch, dass die Wirtschaft Brasiliens nachhaltig von diesem Großereignis profitiert. Unsere heimischen Exportbetriebe dürfen also doppelt gespannt sein: auf den künftigen Weltmeister und auf künftige Aufträge.

**OTMAR MICHAELER**

CEO FALKENSTEINER MICHAELER TOURISM GROUP

- 1/ 1
- 2/ Red Bull Salzburg
- 3/ FC Bayern München
- 4/ Deutschland
- 5/ Brasilien
- 6/ Ich erwarte mir tolle Übertragungen mit spannenden Fußballspielen. Brasilien ist ein fußballverrücktes Land mit Tradition und deshalb hat es sich das gesamte Land als Gastgeber verdient, dass während der WM auch nur der Fußball im Vordergrund steht.



# Cool Stuffs

WAS SCHÖN  
IST UND WAS  
SPASS MACHT

1

## EDLE SCHALE

Wer denkt, Edelmetalle wie Gold oder Silber zieren in Form von Schmuck und Uhren bloß den Körper des Menschen, der irrt – auch die Wohnung möchte exklusiv dekoriert werden. Die Kollektion Precious des italienischen Designlabels Kartell bietet unterschiedliche Wohnaccessoires wie Kerzenhalter, Lampen oder Beistelltischchen mit einer feinen Beschichtung aus Gold, Silber, Kupfer, Chrom oder sogar Titan.

> [www.stilbegeistert.com](http://www.stilbegeistert.com)



2

## KLAPPGARTEN

Wenig Platz, aber viel Lust auf Grün? Ein kleiner Balkon oder eine Terrasse sind in der schönen Jahreszeit schon ein gewisser Luxus. Um darauf Gemüse, Kräuter oder hübsche Blumen anzupflanzen, braucht es jedoch etwas Platz. Wer trotz Platzmangels dem altbekannten Ratschlag von Fiona Swarovski (»Dann sollen sie doch Gemüse auf ihrer Terrasse anbauen«) folgen möchte, kann sich über den Vertical Garden freuen. Das zusammenklappbare Gartenregal bietet mehrere Etagen, auf denen sich platzsparend allerlei Grünzeugs anbauen lässt.

> [www.heimatwerke.de](http://www.heimatwerke.de)



3



## KOCHROBOTER

Gerade wenn die Temperatur heißer und die Kleidung knapper wird, werden einem die kalorienstrotzenden Sünden der Wintermonate bewusst. Das wär schon was mit gesunder Ernährung, aber wer hat denn schon Zeit, immer frisch zu kochen? Ein Helferlein kann da der Redmond Multicooker sein. Wie ein Heinzelmännchen bereitet er still und leise die gewünschte Speise zu. Dazu muss das Gerät einfach mit den Zutaten befüllt und auf das entsprechende Programm eingestellt werden. Ob Reis kochen, braten, Brot backen, Gemüse dünsten, Eintopf kochen, Teig rühren oder frittieren – den Speisewünschen sind dank der bis zu 55 verschiedenen Kochprogramme kaum Grenzen gesetzt.

4



> [www.multicooker.com](http://www.multicooker.com)

5

## BLINKE-FINGER

Nachts Rad zu fahren, ist nicht gerade ungefährlich. Auch wenn das Bike gut mit Licht ausgestattet ist, wird es für andere Verkehrsteilnehmer schwierig, in der Dunkelheit Körperbewegungen wie die Handzeichen zum Rechts- oder Linksabbiegen des Radlers zu erkennen. Die Blinker-Handschuhe bringen die zeichengebende Hand zum Leuchten. Die gelb blinkenden Dioden an der Vorder- und Rückseite des Zeigefingers sind für Gegen- und rückwärtigen Straßenverkehr gut sichtbar. Aktiviert werden sie einfach per Daumendruck auf die Fingerspitzen, nach etwa 30 Sekunden schalten sie sich automatisch wieder ab.

> [www.proidee.de](http://www.proidee.de)



## SMART ABGEWÖHNEN

Wer ist schon ohne Laster? Ob das Gläschen Wein zu viel, der blaue Dunst oder das dritte Schokotörtchen – Nein zu sagen fällt einfach manchmal schwer. Gerade die Rauchenden unter uns starten früher oder später meist den Versuch, dem Glimmstängel zu entsagen oder dessen Genuss zumindest etwas einzudämmen. Ein Gadget, das bei der Rauchentwöhnung unterstützen soll, ist der Quitbit Lighter. Das smarte Feuerzeug merkt sich die Anzahl der täglich gerauchten Zigaretten und zeigt an, wie lange die letzte her ist. Auf Wunsch lässt sich das Feuerzeug so einstellen, dass es nur in gewissen Abständen Feuer gibt. Natürlich fehlt auch nicht eine dazu passende Smartphone-App, mit der sich Fort- und Rückschritte festhalten lassen und der Austausch mit einer Community möglich wird.

6

## SMART IM SOMMER

Sommerzeit ist Badezeit – und das gilt auch für so manches Handy. Da der Mensch von heute das Handy ja natürlich an Pool oder Strand mitnimmt – um auch im Urlaub stets erreichbar zu sein –, kann es schon mal passieren, dass das Smartphone unglücklicherweise zu viel Wasser abbekommt. Ein Smartphone, das sich auch zum Planschen mitnehmen lässt, ist das Sony Xperia Z2. Ausgestattet mit einer 20,7 Megapixel-Kamera, 4K-Videoaufnahme-Modus und 5,2 Zoll-Full-HD-Display schießt und zeigt es trotz Wasserspritzern gestochen scharfe Aufnahmen.

> [www.quitbitlighter.com](http://www.quitbitlighter.com)



> [www.sonymobile.at](http://www.sonymobile.at)

## TRAUNKIRCHEN

### Kulinarisches Highlight am Traunsee:

Eine Halbinsel mit barocker Pfarrkirche, dazu mit dem Odinstein ein uralter Kultboden, auf dem die Johanneskapelle einem Leuchtturm gleich über den Ort ragt. Traunkirchen war immer schon herrlich kitschig im positiven Sinn, jetzt wird auch auf höchstem Niveau für das leibliche Wohl gesorgt. Auf Anhieb hat es das neue Gourmetrestaurant Bootshaus im Seehotel Das Traunsee direkt neben der Pfarrkirche auf zwei Hauben und zum »Aufsteiger des Jahres« im Guide Gault Millau 2013 gebracht. Und im Falstaff-Restaurantguide 2013 wurde das Bootshaus gleich zum »neuen Gourmet-Hotspot« ausgerufen.

> [www.dastraunsee.at](http://www.dastraunsee.at)

## BAD ISCHL

**Königliche Entspannung:** Wie anders sollte ein gehobenes Hotel in Bad Ischl heißen? Die k.u.k.-Zeit ist so allgegenwärtig, dass es nur konsequent ist, das Thermenhotel »Royal« zu taufen. Übernachtet wird dann natürlich in der Sisi-Suite oder der Kaiser Franz-Josef Suite. Neben allen möglichen monarchischen Devotionalien wird aber auch das zweite Ischler Leitthema nicht ausgespart. Der Salzstein ist das zentrale Gestaltungselement von Lobby und Restaurants. Neben dem Hotel kann sich auch die direkt angeschlossene, vor einigen Jahren um mehr als 40 Millionen Euro rundneuereute Salzkammerguttherme sehen lassen. Neben der großzügigen Saunawelt »Relaxium« mit neuem Sauna-Garten und der »Bergwerk-Sauna« findet man auch den Lazy River, Österreichs einzige Outdoor-Flusslandschaft, in der man sich schwerelos im wohligen warmen Thermalwasser von der Strömung treiben lässt oder in die Felsengrotte eintaucht.

> [www.eurothemen.at](http://www.eurothemen.at)

## HALLSTATT

### Weit weg von Hektik und

**Lärm:** Ein völlig neues Hotelkonzept wurde im UNESCO-Weltkulturerbe realisiert. Aus drei geschichtsträchtigen Bürgerhäusern wurde das Heritage-Hotel Hallstatt geschaffen, das mit modernem Komfort in geschichtsträchtigen Mauern lockt. Keines der 42 Zimmer und zwölf Suiten gleicht dem anderen, jedes erzählt seine eigene Geschichte. Für besonders Erholungsbedürftige bietet sich das Heritage Hotel auch als temporärer Zweitwohnsitz an. Im Haus Stocker gibt es das Deluxe-Doppelzimmer schon ab 1.200 Euro pro Monat.

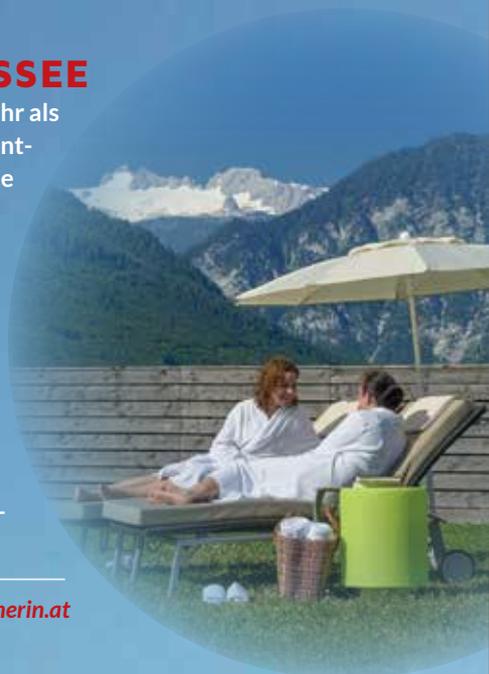
> [www.hotel-hallstatt.com](http://www.hotel-hallstatt.com)

# best Salz

## BAD AUSSEE

**Aktives Naturerlebnis:** Die Wasnerin in Bad Aussee will ihren Gästen mehr als nur Wellness bieten und nennt das Ganze dann »Auszeiteln«. Eine wesentliche Säule dieses »Auszeitelns« ist neben der hervorragenden Küche auch die aktive Auseinandersetzung mit der Natur. Ein bewusstes Alpenenerlebnis will die Wasnerin ihren Gästen bieten und hat dafür das sogenannte Certified Alps Expert-Programm entwickelt. Dieses Programm besteht aus einem Pflichtmodul und zwei Wahlmodulen und wird von speziell ausgebildeten und erfahrenen Trainern durchgeführt. Das Basismodul bietet alpines Know-how zu Flora und Fauna, Geologie und Wetterkunde, im Wahlmodul geht der Gast dann mit dem Bike- oder Kletter-Pro auf Tour. Weiters steht in diesem Sommer auch die Themenwelt rund ums Thema Wasser und Tauchen auf dem Programm und es wird auch Führungen mit Wildhütern geben.

> [www.diewasnerin.at](http://www.diewasnerin.at)



## ST. WOLFGANG

**Englisches Landhaus am Wolfgangsee:** Eigentlich passt das Landhaus zu Appesbach so gar nicht in die Gegend. Mit seinem parkähnlichen Garten mit sauber getrimmtem Rasen, der peinlich gepflegten Kiesauffahrt und der von Efeu umrankten Fassade fühlt man sich an den Landsitz eines altenglischen Lords versetzt. Und genau das war im Jahr 1912 auch die Absicht des Erbauers: ein englisches Landhaus mitten im Salzkammergut. Das wusste sogar Edward VII zu schätzen, der sich im Landhaus von seiner Abdankung erholte und seiner Frau vom »herrlichen Fleckchen Erde in St. Wolfgang« berichtete. Und daran hat sich bis heute nichts geändert.

> [www.appesbach.com](http://www.appesbach.com)

45

# of Salzkammergut

Wenn das Wetter mitspielt, zählt das Salzkammergut zweifellos zu den schönsten Gegenden Österreichs. Spektakuläre Berggipfel, türkisfarbene Seen und malerische Ortschaften locken zur Sommerfrische an den Nordrand der Alpen. **Report(+)**PLUS zeigt eine kleine Auswahl, wo man im Salzkammergut am besten aufgehoben ist.



## Mit Leidenschaft nach Neuem streben und ausgewogene Bestleistungen nachhaltig realisieren

VON JOHANN RISAK

Der Titel stellt einen Arbeitsauftrag für das Herstellen von Exzellenz dar. Es geht in diesem um Leidenschaft, das Streben nach Neuem, das Realisieren von Bestleistungen, ausgewogen und nachhaltig.

46

**> Leidenschaft bewirkt – weitgehend angstfrei** – einen stark positiven Energiefluss in Personen und Organisationen. Sie schafft in ihrer Gesamtheit die Voraussetzungen dafür, dass weit über die Pflichtleistungen hinausgehende freiwillige Zusatzleistungen erbracht werden können und auch werden. Bei der Leidenschaft geht es um Freude und, besonders in Zeiten von starken und grundsätzlichen Veränderungen, auch um Leiden. Das Leid wird ertragen, weil es von positiv wirkenden Aspirationen und Motivationen begleitet wird. Personen und Organisationen bewegen sich dabei nicht dominant aufgrund von Druck, sondern sie werden dominant vom positiv Empfundene gezogen.

■ **Leidenschaftliches Streben** nach Neuem, wenngleich es auch von Leid begleitet sein kann, schafft einen Nährboden, aus welchem heraus Mut und Begeisterung für freies Denken und Handeln entstehen kann. Mut ohne leidenschaftliches Anstreben von Höherem scheint schwer denkbar.

■ **Bestleistungen** stellen etwas Höheres dar, welches Begeisterung auslösen kann. Bestleistungen führen zu einem positiven Erleben der eigenen Fähigkeiten und der eigenen Kraft. Dieses positive Erleben fördert das verantwortungsvolle Mutig-sein, und schafft eine belastbare Basis für Erneuerung und Wachstum.

“ DAS STREBEN NACH NEUEM KANN DEN NÄHRBODEN FÜR EIN FREIES DENKEN UND HANDELN SCHAFFEN. ”

■ **Bestleistungen** sind ausgewogen, ausgerichtet auf Teilziele, im Rahmen eines Ganzen und der jeweiligen Situation entsprechend, zu realisieren. Diese Ausgewogenheit schafft im Rahmen der Entwicklungsdynamik Stabilität, derer es bedarf, um mit ruhiger Hand voranschreiten zu können.

Ausgewogenheit bei der Erbringung von Bestleistungen fördert auch die Ökonomie des Ressourceneinsatzes für einen nachhaltig wirkenden Bestleistungsstrom. Bei exzellentem Handeln geht es um ein den jeweiligen Anforderungen entsprechendes Handeln, welches Über- und Unterqualitäten auf hohem Leistungsniveau minimiert.

■ **Eine Profilierung** von sich auf hohem Leistungsniveau bewegenden österreichischen Unternehmen lässt vermuten, dass in diesen

>> klare und sich weiter entwickelnde Strategien vorhanden sind,

>> freiwillige Zusatzleistungen in einem hohen Ausmaß erbracht werden,

>> und sie attraktiv für Mitarbeiter sind, die in diesen arbeiten und sich weiter entwickeln und wachsen.

■ **Diese sind überdies stark**

>> in der Umsetzung und Verbesserung des Vorhandenen und

>> in der Trennung mit Anstand von nicht (mehr) passenden Mitarbeitern.

Das vorstehend gezeigte Profil soll zeigen, was realisiert oder schon vorhanden sein sollte, damit von einer erfolgreichen Erfüllung des im Titel dieser Kolumne benannten Arbeitsauftrags gesprochen werden kann. Auch hier gilt: Ein Weg entsteht, indem man ihn beharrlich und folgerichtig geht. ■

### LITERATURHINWEISE

> **Risak, J. (2014):** Mit Leidenschaft nach Neuem streben und ausgewogene Bestleistungen nachhaltig realisieren, Vortrag gehalten am 10. April 2014 ([www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog](http://www.wu.ac.at/ifu/network/ifudialog))

> **Risak, J. (2010):** Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Linde Verlag Wien. Dort finden Sie die empirische Basis für die Profilerstellung.



tiroler  
wasser  
kraft

# Unser *Energieschatz!*

TIWAG-Tiroler Wasserkraft AG

Service-Hotline: 0800 818 819 . [www.tiroler-wasserkraft.at](http://www.tiroler-wasserkraft.at)

# GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND NÖM AG



„Als innovativem und nachhaltigem Unternehmen ist uns Umweltfreundlichkeit bei unseren Produkten sehr wichtig. Das schließt natürlich auch das Recycling unserer Verpackungen mit ein – und hier vertrauen wir seit 20 Jahren auf die österreichische Nummer 1, die ARA!“

Mag. Alfred Berger

Vorstand Verkauf, Marketing und Finanzen NÖMAG

640.000 t  
CO<sub>2</sub>

GESPART MIT DEM  
APA SYSTEM

SO MACHT RECYCLING SINN.

[www.ara.at](http://www.ara.at)

Unsere mehr als 16.000 Lizenzpartner leisten einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die getrennte Sammlung und Verwertung von Verpackungen erspart der Umwelt rund 640.000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr.

**ARA**

Altstoff Recycling Austria