

Report

(+)

PLUS



GEMEINSAM STÄRKER

EINE GRUPPE AGIERT
EFFIZIENTER UND
KANN MEHR LEISTUNG
ERBRINGEN ALS IHRE
EINZELNEN MITGLIEDER
IN SUMME.



FRISCHES
24 GELD

Crowdfunding als Finanzspritze
und riskante Anlagevariante.

LUXUS-
38 HOTELS

Preiskampf im
Premiumsegment.



COOL
42 STUFF

Alles, was schön ist
und Spaß macht.

GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND COCA-COLA HELLENIC

St. Stephen's

„Mit unserer breiten Produktpalette bieten wir für jeden Geschmack und Anlass das richtige Getränk. In punkto Recycling gibt es aber nur eine richtige Antwort: Effizienz und Umweltschutz auf höchstem Niveau. Und das bietet uns die ARA.“

Barbara Tönz

Commercial Director Coca-Cola Hellenic Österreich



SO MACHT RECYCLING SINN.

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 650.000 t CO₂-Äquivalente pro Jahr.

RECYCLING
FÜR
ÖSTERREICH **ARA** 
Altstoff Recycling Austria

EIN WORT VOM EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

MEHR NETTO

> Der Gewerkschaftsbund hat völlig recht: Mehr Netto vom Brutto! Wer arbeitet, soll auch ordentlich verdienen. Das ist moralisch richtig und wirtschaftlich gescheit. In einer Phase, in der die Wachstumsraten zusammenbrechen, gerade weil auch der private Konsum auslässt, ist das Gebot der Stunde, endlich eine jahrzehntelange Fehlentwicklung zu korrigieren. Leute, die arbeiten, sollen auch viel davon haben. Aber das steht so oder so ähnlich ohnedies in den Wahlprogrammen aller Parteien – womit sich die Frage ergibt: Warum wird Arbeit trotz gegenteiliger Versprechen immer mehr belastet? Die Antwort: Weil's am einfachsten geht, weil der Widerstand der Lohnempfänger zu schwach ist, weil die meisten gar nicht wissen, wie viel ihnen der Staat Monat für Monat wegnimmt – und weil die »Gegenfinanzierung« bedeuten würde, dass man Strukturen ändern und den Privilegierten weh tun müsste. Da sind dann plötzlich die Bauern-, Beamten- und Pensionistenvertreter alle strikt dagegen. Mehr Netto vom Brutto ist eine Sonntagsrede – am Montag dann liefern alle wieder mindestens die Hälfte des Lohns beim Staat ab. Wie lange noch?

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Frieda Nagl las Vizekanzler Mitterlehner die Leviten.



12 REPORT(+)-PLUS-UMFRAGE. Hat die Lehrausbildung Zukunft?



14 GEMEINSAM STÄRKER

Eine Gruppe agiert effizienter und kann mehr Leistung erbringen als ihre einzelnen Mitglieder in Summe.



44 DER BERG RUFT

Das Gradonna Mountain Resort in Kals in Osttirol lockt mit atemberaubender Lage, fernab vom Massentourismus.

- 08 E-Mail aus Übersee.** Obamas Debakel und Fergusons Rache.
- 10 Nachrichten aus Brüssel.** Junckers Kommission als neues Machtzentrum..
- 20 »Reformen für einen gemeinsamen Markt.«** Der Report(+)-PLUS-Dialog..
- 24 Frisches Geld.** Crowdinvesting als riskante Anlagevariante.
- 30 Verweile doch.** Wie Sie sich die Urlaubserholung erhalten können..

- 34 »So lustig ist das nicht.«** Ex-Managerin Brigitte Ederer im Interview.
- 36 Innovatives Österreich.** Neue und interessante Projekte im Überblick.
- 38 Der Kampf um die Gäste.** Die Wiener Luxushotels im Preiskrieg.
- 42 Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 46 Risak.** Opportunitäten erkennen, aufbauen und nutzen.

<< 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], Mag. Tünde Heger [heger@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

»Auch Piloten sehen aus dem Cockpit nicht alles. Die Stewardessen liefern für den Fall einer Notlandung alle nötigen Informationen. Beim Großteil der Industriekapitäne ist dieses Verhalten noch nicht angekommen.«

Michael Hengl, CEO der Unternehmensberatung 1492.//, empfiehlt Managern, auf ihre Mitarbeiter zu hören.

»Mich trennt ein wenig von den Kernschichten der SPÖ die unterschiedliche Ansicht, wie man öffentliche Unternehmen führt.«

Brigitte Ederer, Aufsichtsratsvorsitzende der ÖBB und Wien Holding, steht mit ihrer Partei zuweilen auf Kriegsfuß.

»Ich bin absolut ein Verfechter der freien Marktwirtschaft, aber was weitere neue Hotels in Wien betrifft, würde ich ein Regulierungskonzept der Stadt sehr begrüßen.«

Othmar Michaeler, Chef der Falkensteiner Michaeler Tourism Group, wünscht sich zumindest fallweise eine starke öffentliche Hand.

»Fehlchargen und Kundenreklamationen kosten auf jeden Fall mehr.«

Christian Führer, Marketingleiter der Murexin AG, relativiert die vermeintlich hohen Kosten einer Unternehmenszertifizierung.

4



COURAGIERTE KRITIKERIN. Frieda Nagl setzte ÖVP-Chef Mitterlehner beim Sommertalk derart vehement zu, bis er eingestand: »Gut, dass ich nicht Finanzminister geworden bin.«

Kopf des Monats

DIE ALPEN-
REBELLIN

Frieda Nagl, pensionierte Wirtin aus Rauris, las Wirtschaftsminister und Vizekanzler Reinhold Mitterlehner im ORF-»Sommergespräch« die Leviten – und sprach damit vielen aus der Seele.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Als ihr Moderator Peter Resetarits am Ende der Sendezeit nur eine kurze Wortmeldung zugestand, hatte er die Rechnung ohne die resolute 75-Jährige gemacht: Sie benötige eine ganze Stunde, um dem Vizekanzler ihre Anliegen darzulegen. Schon während der Diskussion hatte Frieda Nagl sich gedacht: »Du brauchst gar net so protzig tun, di krieg i a no.« Also fasste sie sich Mitterlehner nach der Sendung im Sondergastrum des ORF-Zentrums her und hielt ihm seine »leeren Versprechungen« als Wirtschaftsminister vor.

Frieda Nagl weiß, wovon sie spricht. 1939 als elftes von 16 Kindern einer Bergbauernfamilie geboren, musste sie von klein auf anpacken. Ihr Vater und ihr Ehemann verstarben früh. Sie zog die fünf Kinder allein auf, führte 47 Jahre den Gasthof

Alpenrose und engagierte sich zehn Jahre im Gemeinderat. Als Gründerin des Sozialausschusses rettete sie mit einer Spendenaktion einen von der Zwangsversteigerung bedrohten Hof.

Den Betrieb führt ihre Tochter Petra, Frieda Nagl hilft trotzdem nahezu täglich in der Küche, was ihr prompt eine Anzeige wegen Schwarzarbeit einbrachte. Den Kindern werde es unmöglich gemacht,

„ FÜR SORGEN IMMER
EIN OFFENES OHR. „

die Betriebe der Eltern weiterzuführen, meint die rüstige Wirtin und nimmt die Regierung in die Pflicht: »Seit Jahren reden sie von einer Steuerreform und nichts ist geschehen.«





**ACHIM FEIGE,
BRAINTRUST.**
»Kunden zu Fans
machen und
für diese
unverzichtbar
werden.«

Schlechte Noten für Banken

Ein neuer Index bewertet erstmals die Widerstandsfähigkeit österreichischer Marken und zeigt Handlungsspielräume von Unternehmen auf.

> Unternehmen müssen sich zunehmend massiven wirtschaftlichen Veränderungen stellen – teilweise unvorhersehbar und binnen kürzester Zeit. »Wenn es Unternehmen gelingt, sich in einem herausfordernden Umfeld mithilfe ihrer Marken neue Handlungsoptionen zu schaffen und mehr Widerstandskraft gegenüber Veränderungen zu entwickeln, so nennt

man das Markenresilienz«, erklärt Achim Feige, Partner der Managementberatung BrandTrust. Gemeinsam mit Harald Katzmaier von FASresearch wurden in Interviews mit rund 100 Top-Entscheidern der wichtigsten Unternehmen Österreichs zehn Indikatoren und 26 Messkriterien ermittelt. Damit sind erstmals jene Stellhebel sichtbar, die Unternehmen mit ihren Marken in schwie-

rigem Umfeld dennoch profitabel wachsen lassen.

Konzentration auf das zentrale Geschäftsfeld, langfristige strategische Führung und ein ganzheitliches Managementsystem kristallisierten sich als die wesentlichen Erfolgskriterien heraus. Österreichs Marken nutzen oft nur die Bekanntheit als Resilienztreiber, ihr schwächster Wert ist die Kundenloyalität.

Die höchste Resilienz weist die Biobranche auf, am schlechtesten schnitten Banken und Versicherungen ab. Im Ranking siegten KTM und Sonnentor, gefolgt von Atomic, RedBull und Ja! Natürlich. »Um sich für kommende Krisen zu rüsten und dem Billigwettbewerb zu entkommen, müssen Österreichs Marken noch bisher unterentwickelte Handlungsfelder nutzen«, meint Achim Feige. »Dies gilt vor allem in der Durchsetzung adäquater Preise für gute Qualität, wie man Kunden zu Fans macht und für diese unverzichtbar wird.«

PERSONALIA

JOHANN JÄGER NEU IM VORSTAND VON EARTO

> Der Geschäftsführer der Austrian Cooperative Research (ACR), Johann Jäger, wurde in den Vorstand der European Association of Research and Technology Organisations (EARTO) in



Johann Jäger gehört seit Ende Juli dem Vorstand des europäischen Dachverbands für angewandte Forschungsinstitute an.

Brüssel gewählt. Er repräsentiert damit Österreich im europäischen Dachverband für angewandte Forschungsinstitute.

Die EARTO vertritt die Interessen der angewandten Forschung gegenüber den Institutionen der Europäischen Union. 350 europäische Forschungsinstitute sind Mitglieder der EARTO. Der EARTO-Vorstand setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern aus 19 europäischen Ländern zusammen.

Jäger tritt die Nachfolge von Josef Affenzeller an, der als Vizepräsident der ACR von 2007 bis 2014 dem EARTO-Vorstand angehörte. Jäger studierte Technische Mathematik und Informationsverarbeitung an der TU Graz und war u.a. am CERN und an der Stanford University tätig.

DEFEREGGENTAL

HEILWASSER SORGT FÜR AUFBRECHSTIMMUNG

> Zehn Jahre ging man in St. Jakob im Defereggental über Höhen und viel mehr durch Tiefen. 2,2 Millionen Euro wurden in aufwendige Bohrungen investiert, die vermeintliche Thermalquelle war aber zu kühl und sprudelte auch nur spärlich. Aus der Osttiroler Wellnessoase wurde nichts, dafür wies eine Wasseranalyse einen besonders hohen Mineralstoffgehalt aus. Seit 2011 darf das angeblich zehn Millionen alte Wasser aus 2.000 Metern

Tiefe die Bezeichnung »Deferegger Thermalwasser« tragen. Ottokar Widemair, Arzt in St. Jakob, verweist auf nachhaltige Behandlungserfolge bei Bronchitis und chronischen Hautkrankheiten wie Schuppenflechte oder Neurodermitis. Abgefüllt in kleine Sprühdosen,



Bürgermeister Gerald Hauser, die Geschäftsführer Ernst Fleischhacker und Egon Kleinlercher sowie Künstler Michael Lang (v.l.) beim Spatenstich.

Halbliter- und Literflaschen soll das Heilwasser, von dem der Legende nach »ein Fingerhut so wertvoll ist wie Elfenwein und Himmelsbalsam«, den kleinen Ort so bekannt machen wie Lourdes. Der kommerziellen Nutzung steht mit dem Spatenstich für das neue Abfüllgebäude samt Tropfsteinhöhle und Shop nichts mehr im Weg. Die Gesamtkosten betragen 500.000 Euro, 200.000 kommen über eine EU-Förderung. Der Künstler Michael Lang nimmt in der Gestaltung von Gebäude und Bohrplatz auf den Mythos der »Schnabelmenschen« Bezug – sie sollen einst die Wächter über das Defereggental gewesen sein.

BUCHTIPP

INVESTIEREN AUF
ÖSTERREICHISCH

> **Durch die Finanzkrise** erlitt auch das Ansehen der Wirtschaftswissenschaftler einige Schrammen: Sie hatten das Desaster nicht rechtzeitig erkannt. Zeit zur Rückbesinnung: Im alten Wien um 1900 sorgten einige Ökonomen mit kritischen Theorien weltweit für Aufsehen. Die Wiener Schule der Ökonomik liefert genau jene Anhaltspunkte, deren Beachtung in der Vergangenheit von Vorteil gewesen wäre. Unfehlbar ist aber auch diese Theorie nicht, es hapert nämlich am Timing. Leider folgen die Kapitalmärkte meist irrationalen Faktoren. Da helfen auch die weisen Prognosen der österreichischen Ökonomen nichts: Ludwig von Mises sagte bereits 1940 den Zusammenbruch der Sowjetunion voraus – leider war es erst ein halbes Jahrhundert später so weit. Märkte und Nationalökonomien funktionieren eben entgegen aller Logik noch eine ganze Weile weiter, bis sie zusammenbrechen. Eine Depotstrategie, die nur auf ihre Umsetzung wartet, gibt es in diesem Buch nicht. Aber wer sich auf die – nicht immer einfach lesbare – Reise samt unterhaltsamen Ausflügen in die Philosophie begibt, sieht die Börsenwelt mit anderen Augen.

> **Rahim Taghizadegan, Ronald Stöferle, Mark Valek:** Österreichische Schule für Anleger. FinanzBuch Verlag 2014 ISBN 978-3-89879-856-3



AI-Generaldirektor Hannes Ametsreiter (li) und Trendforscher Matthias Horx präsentierten beim future.talk Erkenntnisse zum Medienwandel.

»NETFLIX
IST EINE REALITÄT«

Medienkonsum im Wandel der Zeit? Die Technologien ändern sich, die Kultur bleibt die gleiche. Der Zukunftsforscher Matthias Horx hat im Auftrag der Telekom Austria Entwicklungen in der Medienwelt analysiert.

> Von der Höhlenmalerei bis zur Social-Media-Plattform lassen sich 40.000 Jahre Medienentwicklung unter einem Wort subsumieren: **Storytelling**. »Menschen lieben Geschichten. Wir haben unterschiedliche Narrative entwickelt, die Möglichkeiten des Erzählens immer weiter verfeinert«, sind für Horx auch Breitband, TV-Streams und Videoplattformen nur moderne Ausformungen einer uralten Informations- und Unterhaltungskultur. Künftig werden sich zu den Zeitungen – deren Funktion ist weiter gefragt, ihr Aussehen verändert sich – wohl Prosumer, Autoren-pools, und noch häufiger Bewegtbilder hinzugesellen. »Die Medien haben einen explosionsartigen Veränderungsgrad angenommen, der auf seinen Zenit zuschreitet«, so Horx.

A1-Boss Hannes Ametsreiter sieht noch viele ungenutzte Möglichkeiten: »In fünf bis zehn Jahren wird jeder Fernseher über einen Breitbandanschluss verfügen und Apps zur Nutzung bieten. Wir sprechen hier nicht vom ›Second Screen‹ in den Haushalten – es werden vier bis fünf weitere Bildschirme sein.« Während Video heute rund 10 bis 15 % der Netzkapazitäten beansprucht, werden es in den nächsten Jahren bis zu 80 % im Fest- und Mobilnetz sein. Zum Start des Over-the-top-Anbieters Netflix meint Ametsreiter, dies sei »Realität«, der man sich nicht verschließen könne: »Alleine in Holland hat Netflix 40.000 Neukunden pro Monat. Wir erwarten daher auch Bewegung in Österreich.«

LOGISTIK

ONLINE-HANDEL
TREIBT DAS GLOBALE
WACHSTUM

> Die Logistikbranche befindet sich im Umbruch. »Das volatile Marktumfeld, der immer stärkere Online-Handel, die Verschiebung der Märkte Richtung Asien und die zunehmende Nachfrage nach Spezialdienstleistungen setzen neue Unternehmensstrategien und erhebliche Investitionen der Logistikanbieter voraus«, bestätigt Roland Falb, Managing Partner der Unternehmensberatung Roland Berger in Wien. Bis 2020 soll der Markt für Logistikleistungen jährlich bis zu 3 % wachsen. Der südost-asiatische Raum entwickelt sich zu einem neuen Logistik-Cluster. In Westeuropa stieg



Roland Falb sieht die Logistikbranche durch E-Commerce und Asien-Cluster im Umbruch.

der Anteil des E-Commerce am gesamten Handelsvolumen der Länder um 14 %. Die Produktlebenszyklen werden kürzer, die Logistikfirmen müssen rascher kleinere Produktmengen liefern – und das bei niedrigeren Preisen. Um möglichst viele Endkunden zu erreichen, müssen die lokalen Verteilernetze in den betreffenden Ländern ausgebaut werden. Rentablere Margen bieten Nischensektoren, etwa in der Pharma-, Chemie- oder Konsumgüterindustrie. Logistikdienstleister, die in der Lage sind, einzelne Bereiche in der Versorgungskette zu übernehmen, haben hier gute Chancen.

VERANSTALTUNGSTIPPS

WISSENSCHAFT TRIFFT PRAXIS:
IFU-DIALOG 2014/15

➤ **Das Institut für Unternehmensführung** der Wirtschaftsuniversität Wien veranstaltet auch im Wintersemester wieder den IfU-Dialog. Seit 2003 versucht der Dialog unter der Leitung von Professor Johann Risak den Brückenschlag zwischen Praxis und Wissenschaft. Dieses Semester im Fokus: Unternehmertum mit operativer Exzellenz verbinden.

Dialogabende im Überblick: Alle Veranstaltungen finden ab 18.30 Uhr am neuen Campus der WU Wien, 1020 Wien, Welthandelsplatz 1, Administrationsgebäude, Sitzungssaal 1 (Raum AD 0.114) statt.

Anmeldungen unter: ifudialog@wu.ac.at oder +43/1/31336-4204. Die Teilnahme ist kostenlos

➤ **16. Oktober 2014: Ausdauer mit Weitsicht zum Erfolg verbinden**

Dr. Svenja Jarchow, Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance an der TU München

»Bewertung und Management von patentbasierten Unternehmen«

Prof. Dr. Ing. Gerhard Plasonig, Co-Founder and Delegate of the Board der WoodWelding SA

»Licht am Ende des Tunnels – die Woodwelding- and Bonewelding-Story, Teil 3: Wie man mit Ausdauer und Weitsicht eine technologische Basisinnovation zum Welterfolg führt«

➤ **13. November 2014: Wirtschaften sollte für und als Teil der Gesellschaft erfolgen**

Mag. Marie Ringler, MBA, Country Director Austria, Director Central & Eastern Europe der Ashoka

»Gesellschaftliche Innovation als Teil von Corporate Leadership und Chance für Innovationen im Kerngeschäft«

Dr. Christian Horak, Partner und geschäftsführender Gesellschafter der Contrast Management GmbH

»Gedanken und Beispiele zur Impact-orientierten Führung von NPOs«

➤ **11. Dezember 2014: Transformation: Eine Schlüsselaufgabe der Führung**

Mag. Christoph Mondl, Stv. Verbandsdirektor des ÖAMTC
»Erfolgreiche Führung einer Service-Organisation – dargestellt am Beispiel des ÖAMTC«

Dr. Wolfgang Litzlbauer, Stv. Vorsitzender des Vorstandes der MIBA AG

»Miba – ein Unternehmen erfindet sich neu. Teil 2«

➤ **15. Jänner 2015: Unternehmen proaktiv mit aktiver Corporate Governance verbinden**

Univ. Prof. Dr. Anne d'Arcy, Vorstand des Instituts für Corporate Governance der Wirtschaftsuniversität Wien
»Aktuelle Entwicklungen in der Corporate Governance«

Dr. Wolfgang Ruttensdorfer, ehem. Vorsitzender des Vorstandes der OMV AG, Mitglied mehrerer Aufsichtsräte
»Proaktive Aufsichtsratsarbeit leisten«

Die Beckhoff Energie-Experten.

Systemintegrierte Energiemessung mit Feldbus-Anschluss.



www.beckhoff.at/leistungsmessung

Um weltweit steigende Energiekosten zu senken, muss in allen Industrie-Bereichen der Energieverbrauch präzise erfasst werden. Für eine einfache, systemintegrierte Lösung bietet Beckhoff modulare EtherCAT-Klemmen, die ein breites Anwendungsspektrum abdecken. Damit kann an jeder beliebigen Stelle im Maschinen- und Anlagenbau oder im Gebäude die Energie erfasst und der Energieverbrauch transparent gemacht werden.

- **Das Multimeter EL3403:** 3-Phasen-Leistungsmessklemme bis 500 V AC; Strom, Spannung, gemeinsamer Sternpunkt
- **Das High-Feature-Multimeter EL3413:** 3-Phasen-Leistungsmessklemme bis 690 V AC, isolierte Stromeingänge, Oberschwingungsanalyse
- **Das Netz-Oszilloskop EL3773:** Highend-Netzanalyse zur Zustandserfassung eines 3-phasigen Wechselspannungsnetzes

IPC	
I/O	
Motion	
Automation	
Halle 7, Stand 406	

Email



Obamas Debakel und Fergusons Rache

VON ALFONS FLATSCHER,
NEW YORK



Barack Obama ist der schlechteste Präsident seit dem Zweiten Weltkrieg, sagen die Amerikaner.

**Warum das so ist?
Ein Erklärungsversuch.**

“

Dieses Land ist noch immer zu tiefst rassistisch. Junge Schwarze landen eher im Gefängnis als auf einer Universität.

”



Die renommierte Quinnipiac Universität hat abgefragt, wen die Amerikaner für den schlechtesten Präsidenten seit dem Zweiten Weltkrieg halten und Barack Obama ist dabei als klarer Sieger hervorgegangen: 33 Prozent der Befragten reihen ihn vor George W. Bush mit 28 Prozent. Dahinter weit abgeschlagen – wer hätte das je für möglich gehalten – Richard Nixon. Nicht einmal Watergate und der erzwungene Rücktritt reichten aus, um den nachhaltig schlechtesten Eindruck zu hinterlassen.

Dass Präsident Obama kaum zwei Jahre nach seiner Wiederwahl so abgestürzt ist, hat nicht mehr damit zu tun, dass aus dem »Yes, we can« des Jahres 2008 ein »Ich habe nie gesagt, dass ich ein perfekter Präsident sein werde« des Jahres 2012 geworden ist. Dass die hochtrabende Rhetorik von der Realität eingeholt wurde, haben ihm die Wähler vor zwei Jahren noch nachgesehen, jetzt aber dämmert vielen, dass das Bild der offenen Gesellschaft, die viele ihrer inneren Kämpfe überwunden hat, in sich zusammengebrochen ist. Martin Luther Kings berühmteste Rede »I have a dream« hatte auch ein nüchternes Pendant, das wenige kennen, weil es nicht vor einem Millionenpublikum, sondern im kleinen Kreis seiner Pfarrgemeinde gehalten wurde: »Das Leben ist eine Abfolge von in sich zusammenbrechenden Träumen ...«



WERFT DIE BOMBEN!
EGAL WO.



Gerade ist wieder ein Traum zusammengebrochen, Amerika ist aufgewacht und hat – wieder einmal – festgestellt, dass all die schönen Reden nicht darüber hinwegtäuschen können, dass dieses Land in den weiten Ebenen immer noch zutiefst rassistisch ist – siehe Ferguson –, dass junge Schwarze mit größerer Wahrscheinlichkeit im Gefängnis als auf einer Universität landen, dass Armut die Volksseuche Nummer eins ist und dass ihr zu entrinnen immer schwieriger wird. »Jede Bombe, die Amerikaner irgendwo auf dieser Welt abwerfen, landet in den Armenviertel der USA«, sagte Martin Luther King, der Bürgerrechtler, der jetzt zur Ikone stilisiert wird, weil er die aktuellen Zustände nicht mehr kritisieren kann.

Die USA sind fest in der Hand der Militaristen, und Barack Obama, der Friedenskandidat von einst, der die Kriege im Irak und in Afghanistan beenden wollte, ist zum Superinterventionisten geworden, der den Drohnenkrieg in Afghanistan und im Jemen eskaliert, der Libyen in die Hände der Islamisten gebombt hat und der nun mit dem Islamischen Staat eine neue Rechtfertigung gefunden hat, die Waffenlager aufzufüllen.

Die Konstante der amerikanischen Politik vor Martin Luther King und seit Martin Luther King ist die Militärintervention, egal aus welchem Grund. Die Rechnung dafür zahlen die Armen und es ist ihnen nicht einmal bewusst. Aktuelle Umfragen von NBC und dem *Wall Street Journal* bestätigen, dass 61 Prozent der Amerikaner die Bombardierung Syriens befürworten.

Aber an der Aufgabe, Syrien auf einer Weltkarte richtig zu positionieren, scheitert die Hälfte der Amerikaner, wie Jon Stewart in der »Dailyshow« berichtet. »Wir wissen zwar nicht genau, wo es ist, aber: Werft die Bomben!«

Foto: thinkstock





Bildcredit: Wohnservice Wien/L. Schedl

Die Wiener Wohnbau-Offensive

In keiner anderen Stadt in Europa wird so viel in den Wohnungsneubau investiert wie in Wien. Insgesamt werden 2014 und 2015 rund 14.000 geförderte Wohnungen fertiggestellt.

In Wien werden pro Woche (!) durchschnittlich mehr als 130 Wohnungen, deren Errichtung von der Stadt Wien initiiert und gefördert wurde, fertiggestellt. Dabei werden die Wiener Wohnbauförderungsmittel direkt in den Wohnbau investiert, so entstehen 20.000 erschwingliche Wohnungen. In Summe entspricht das einer Wohnnutzfläche von mehr als 1,5 Millionen Quadratmetern oder 217 Fußballfeldern.

Das Mietniveau des geförderten Wohnungsmarktes wirkt sich zudem preisdämpfend auf den privaten Wohnungsmarkt aus. Darüber hinaus sichert die konstant hohe Neubauquote

Arbeitsplätze und leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer gesunden Wirtschafts- und Konjunkturerwicklung. Die konstant hohe Neubauleistung wird mit der Realisierung von Projekten nahezu im gesamten Stadtgebiet verwirklicht. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf den Entwicklungsgebieten. Besonders wichtig ist die Sicherstellung einer permanenten Entwicklung im Neubaubereich. Daher sind parallel zu den derzeit in Umsetzung begriffenen Projekten bereits Dutzende weitere in der konkreten Planung.

Wohnservice Wien: Die Drehscheibe für gefördertes Wohnen

Die Stadt Wien bietet mit Wohnservice Wien einen kompetenten Ansprechpartner bei allen Fragen rund ums Wohnen. Erste Anlaufstelle für die Wohnungssuche ist die Wohnberatung von Wohnservice Wien.

Ob neu errichtet, gefördert saniert oder wiedervermietet: Interessenten können sich bei der Wohnberatung von Wohnservice Wien über das aktuelle Wohnungsangebot informieren und sich auch gleich für eine Wohnung anmelden. Das InfoCenter und die Mieterhilfe von Wohnservice Wien sind zwei weitere kostenlose Kompetenzstellen, die Rat und Hilfe rund ums Wohnen bieten.

Alle Kontakte auf einen Blick:

Alle Informationen zum geförderten Wohnbau in Wien:

Wohnservice Wien Wohnberatung

Tel.: 01/24 503-25800

E-Mail: wohnberatung@wohnservice-wien.at

1020 Wien, Taborstraße 1-3

Telefonische Beratung:

Montag bis Freitag von 8 bis 19 Uhr

Persönliche Beratung:

Montag, Dienstag, Donnerstag, Freitag von 8 bis 19 Uhr, Mittwoch von 8 bis 12 Uhr

InfoCenter

Tel.: 01/4000 8000

E-Mail: infocenter@wohnservice-wien.at

1010 Wien, Bartensteingasse 9

Telefonische Auskünfte:

Montag bis Freitag von 8 bis 20 Uhr

Persönliche Informationen:

Montag bis Freitag von 8 bis 17 Uhr

Mieterhilfe

Tel.: 01/4000-25900

E-Mail: mieterhilfe@wohnservice-wien.at

1010 Wien, Rathausstraße 2

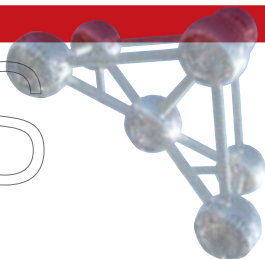
Montag bis Freitag von 8 bis 17 Uhr

www.wohnservice-wien.at

wien.
unser zuhause.
Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung

„Gefördertes Wohnen in Wien A-Z“

Wie komme ich zu einer geförderten Wohnung in Wien? In der Broschüre „Gefördertes Wohnen in Wien. Der Ratgeber für Ihre Wohnungssuche.“ werden die Schritte zur Wunschwohnung anschaulich dargestellt, ein umfangreicher Lexikonteil erläutert alle wichtigen Begriffe von A wie „Ablöse“ bis Z wie „Zukunftsprojekte“. Der handliche Ratgeber ist bei allen Servicestellen von Wohnservice Wien erhältlich. Interessierte können den Ratgeber auch kostenlos im InfoCenter von Wohnservice Wien anfordern: telefonisch unter 01/4000-8000 oder per E-Mail an infocenter@wohnservice-wien.at.



Die Juncker-Kommission als neues Machtzentrum?

EIN KOMMENTAR
VON GILBERT RUKSCHCIO

Der designierte Kommissionspräsident hat vor kurzem sein Team vorgestellt. Sowohl bei der Ressortaufteilung als auch bei der Struktur geht Juncker neue Wege. In Zukunft sollen sieben Vizepräsidenten die Arbeit der übrigen Kommissare »koordinieren«. Das kann entweder eine Revolution oder ein Flop werden. Fest steht: Juncker will die Macht weg vom Rat, hin zur Kommission lenken.



Es gilt eigentlich die eiserne Regel: ein Land, ein Kommissar. Die Kommissare sind formell gleichberechtigt, aber Herkunftsland und Dossier bestimmen die »natürliche« Rangordnung. Doch dieses Mal ist alles anders. Juncker machte von Anfang an deutlich: Wenn ein Land eine Frau (oder einen ranghohen Politiker wie etwa einen Ex-Premier) nominiert, kann es mit einem bedeutenden Ressort rechnen. So haben Slowenien oder Schweden als mittelkleine Länder punkten können. Johannes Hahn hat mit Nachbarschaftspolitik ebenfalls ein sensibles und relevantes Dossier bekommen. Fast noch revolutionärer ist jedoch die neue Struktur der Kommission. Sieben Vizepräsidenten sind als »Koordinatoren« nicht einer Generaldirektion, sondern einem Themencluster zugeordnet. Sie sollen in Zukunft die Aktivitäten der ihnen zugeteilten Kommissare dirigieren und Zielkonflikte vermeiden. Außerdem können Gesetzesvorlagen nur mit ihrem Junktin auf die Tagesordnung der wöchentlichen Kommissarssitzung, dem Kollegium, kommen. Damit wird unter den Kommissaren de facto eine »Zweiklassengesellschaft« eingeführt.

“DIE NEUE STRUKTUR
HAT VIEL CHARME.”

Revolution oder Flop. Diese neue Struktur hat einigen Charme: So kann sich der Themenbereich, den die Vizepräsidenten verantworten, je nach Notwendigkeit oder Priorität ändern. Die Kommission kann so klar in Richtung Bürgerinnen und Bürger kommunizieren, welche Schwerpunkte sie in ihrer Arbeit für Europa setzen will. Das Narrativ dazu ist durch die Struktur logischer und leichter vermittelbar. Diese Struktur ist in meinen Augen auch eine gute Alternative zu der angedachten Verkleinerung der Kommission und Rotation unter den Mitgliedstaaten. Denn dies wäre in fünf Jahren wohl unvermeidbar gewesen. Der neue Aufbau und die Rollenverteilung bergen natürlich auch Sprengstoff. Die »Filterfunktion« der Vizepräsidenten muss erst durch die anderen Kommissare akzeptiert werden. Daher hat Juncker bei der Präsentation schon präventiv »Teamgeist statt Eifersüchteleien« eingemahnt. Es wird viel Kommunikation und Leadership nach innen brauchen, um den Teamgeist entstehen zu lassen.

Kommission zurück im Fahrersitz? Regelmäßige Leser der Kolumne erinnern sich vielleicht an eine frühere Analyse in diesem Jahr: Die Kommission verlor in Augen des Autors in den letzten fünf Jahren kontinuierlich Gestaltungskompetenz zu Ungunsten des Europäischen Rates, also der Staats- und Regierungschefs. Auch wenn der Alltag die Kommission einholen wird und die neue Struktur möglicherweise erst reifen muss: Juncker macht damit deutlich, dass er aus der Kommission wieder einen Gestalter und weniger Verwalter machen will. Juncker streute bei der Präsentation seines Teams einer anderen Institution auffallend viele Rosen: nicht dem Rat (aus dem er als Ex-Premier Luxemburgs kommt), sondern dem Europaparlament. Er weiß, dass er das Parlament benötigt, um zunächst seine Mannschaft bestätigt zu bekommen (was abzuwarten bleibt), und dass nur ein starkes Zusammenspiel zwischen Kommission und Parlament ein effektives Gegengewicht zu den Staats- und Regierungschefs bedeutet.



»Die Kommission wird unter Juncker deutlich aufgewertet.«

> 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.

Viel mehr als nur eine Bank: Raiffeisen ist Ihr regionaler Partner in ganz Österreich

Österreich ist das Land der KMU. Über 400.000 Klein- und Mittelbetriebe (mit bis zu 250 MitarbeiterInnen) beschäftigen rund 60 % aller ArbeitnehmerInnen¹. Regionale Verankerung, Unternehmergeist und innovative Ideen prägen den Motor der österreichischen Wirtschaft – und ihre Bankverbindung. Raiffeisen lebt für seine Firmenkunden traditionelle Ortsverbundenheit und die Leistungsfähigkeit eines internationalen Bankinstituts. Sicherheit, Regionalität und Nachhaltigkeit machen Raiffeisen zum bewährten Partner heimischer Unternehmen. Und diese honorieren das: Jedes zweite KMU vertraut dem Giebelkreuz.

Die Region gemeinsam entwickeln

Bei Fragen rund um Betriebliche Vorsorge, Unternehmensgründung und -nachfolge ist Raiffeisen ein verlässliches Gegenüber, das die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen kennt. Denn die Förderung der örtlichen Wirtschaft und die Entwicklung der Region sind seit mehr als 125 Jahren zentrale Elemente der Raiffeisen-Kultur. So werden zum Beispiel Einlagen vorrangig für Kredite an Unternehmen und Private in der Region vergeben. Und bei Veranlagungen setzt der Konzern auf nachhaltige Investment-Produkte. Das heißt: Raiffeisen investiert in Unternehmen, die besonders verantwortungsvoll mit Ressourcen und mit ihren MitarbeiterInnen umgehen. Apropos MitarbeiterInnen: Mit 24.700 Beschäftigten ist Raiffeisen selbst einer der größten und sichersten Arbeitgeber in Österreich.

Die Raiffeisen Firmenkundenberatung, die Nummer 1 in Österreich.

- Konto- und Zahlungsverkehr
- Finanzierungen
- Förderungen
- Betriebliche Vorsorge
- Unternehmensgründung und -nachfolge
- Beratung / Auslandsgeschäft
- Kommunalservice



Der starke, regionale Partner

Ob es um Investitionen oder Ideen, Finanzierungen oder Förderungen geht – mit Raiffeisen haben KMU einen kompetenten Ansprechpartner für die Unterstützung der örtlichen Wirtschaft an ihrer Seite, der mit 1,7 Mio. inländischen Eigentümern darüber hinaus auch noch ein 100%iger „Österreicher“ ist. Die nationale Nummer 1 im Firmenkundengeschäft bietet heimischen Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen Serviceleistungen, die je nach Bedarf speziell an das jeweilige Unternehmen angepasst werden können. Und wer versteht die individuellen Bedürfnisse eines Klein- oder Mittelbetriebes besser, als ein traditionell ortsverbundener und regional verankerter, starker Finanzpartner?

Innovationen mit Sicherheit vorantreiben

Wer sich als Unternehmer etwas traut und den Wirtschaftsmotor am Laufen hält, soll das mit gutem Gefühl und einem perfekten Partner tun können. Dafür steht Raiffeisen mit einem einzigartigen Angebot: Mit ihrer Kundengarantiegemeinschaft garantiert die Bank bis zu 100 Prozent der Einlagen und bietet ihren Kunden damit das dichteste Sicherheitsnetz Österreichs. Ein weiterer Grund,

warum Raiffeisen der Nr.-1-Finanzdienstleister ist, als einzige Bank sogar unter den Top-5-Marken Österreichs vertreten ist und für Tausende KMU-Firmenkunden gilt: Nur eine Bank ist meine Bank. Raiffeisen.



Sicher.

Die Raiffeisen-Kundengarantie Gemeinschaft umfasst sämtliche Einlagen der Sparer, egal ob Privatkunde oder Unternehmen.

Regional.

Bei Raiffeisen gilt das Prinzip, Einlagen ausschließlich für Kredite an Unternehmen und Privatpersonen aus der Region zu vergeben.

Nachhaltig.

Soziale Verantwortung in den Bereichen Sport, Kultur, Bildungswesen u.v.m. tragen zum Nachhaltigkeitsprinzip von Raiffeisen bei.

¹ Quelle: WKO, Dezember 2013

> DIE GROSSE
UMFRAGE| LEHRAUS
BILDUNG

Von österreichischen Betrieben werden derzeit rund

4.000 Lehrlinge gesucht. Gleichzeitig finden viele Jugendliche keine Lehrstelle. Ein Grund für dieses Paradoxon sind einerseits die eingeschränkten Berufswünsche – **Mädchen wollen noch immer am liebsten Verkäuferin, Sekretärin oder Friseurin** und Burschen Mechaniker oder Elektriker werden –, andererseits Bildungslücken und fehlende Sozialkompetenzen. Die Defizite setzen sich fort: 2012 fiel jeder fünfte Lehrling bei der Abschlussprüfung durch. **Report(+)**PLUS hat AusbilderInnen nach ihrer Einschätzung gefragt.

1

Wie könnte die Lehre attraktiver werden?

12

> **Petra Mathi-Kogelnik,**
*Geschäftsführerin Mitarbeiter bei
dm drogeriemarkt GmbH Österreich*

Wir sind mit dem dualen Ausbildungssystem in Österreich grundsätzlich sehr zufrieden. Die Attraktivität der Lehre ist eng mit den zukünftigen Berufs- und Einkommensaussichten verknüpft. Hier gilt es aus Unternehmenssicht aufzuzeigen, welche vielfältigen Möglichkeiten den Jugendlichen mit einer Lehre offen stehen. Wir setzen stark auf Lehre & Matura sowie auf interne Karrierechancen (vom Lehrling bis in die Geschäftsführung) und wollen auch das Image der Lehre bei den Eltern verbessern. Natürlich sollten die Lehrberufe zukunftsorientiert regelmäßig weiterentwickelt werden und die Lehrpläne in den Berufsschulen dementsprechend überarbeitet werden. Darüber hinaus haben Lehrlinge auch die Chance, mit dem Fachhochschullehrgang Handelsmanagement eine akademische Laufbahn bis zum Master berufsbegleitend einzuschlagen.

> **Reinhard Koch,**
*Lehrlingsausbildungsleiter der Starlim
Spritzguss GmbH*

Wir, d.h. jeder Einzelne, müssen positiv über die Lehre zu denken beginnen. Wir haben in Österreich ein einzigartiges duales Ausbildungssystem, das uns die Facharbeiter garantiert. Jedoch muss das Bewusstsein bei den Eltern und bei den Betrieben auf ein positives Signal gestellt werden. Es ist nicht »nur« eine Lehre, sondern ein ausgezeichnete Ausbildungsweg, der nach positivem Abschluss alle Möglichkeiten für den Jugendlichen und seine Weiterentwicklung offen hält.



> **Michaela Reitterer,**
*Präsidentin der Österreichischen Hotelier-
vereinigung und Geschäftsführerin des Bou-
tiquehotels Stadthalle*

Erstens: durch Wertschätzung in den Betrieben und auch außerhalb. Eine solide Ausbildung ist eine hervorragende Basis für einen erfüllenden Job mit gutem Verdienst und Karriereaussichten – im Inland wie auch im Ausland. Dazu gezieltes Forcieren von Begabung, wie die Lehrlingsakademie der ÖHV.

Zweitens: Zeigen wir den jungen Menschen nicht hypothetische Chancen, sondern realistische Szenarien. Der Tourismus boomt weltweit, überall werden Fachkräfte gesucht, in anderen Branchen Mitarbeiter abgebaut, Kurzarbeit eingesetzt. Wer an einem Boom teilhaben will, lernt im Tourismus, verdient damit gutes Geld und kommt, wenn er will, in der Welt herum.

2 Stellt die junge Generation die ausbildenden Unternehmen vor größere Herausforderungen als früher?

> Petra Mathi-Kogelnik

Jeder Generationswechsel stellt ein ausbildendes Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Bedürfnisse und Interessen der Jugendlichen verändern sich, wir empfinden das allerdings nicht als negativ. Die Herausforderung liegt darin, einen Beruf bzw. eine Berufsausbildung für Jugendliche attraktiv zu halten. Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung setzen wir seit einigen Jahren auf interne Lehrlingsworkshops. Mit dem richtigen Zugang können Ausbilder Jugendliche nicht nur für einen Beruf begeistern, sondern diese Begeisterung ein Leben lang aufrechterhalten. Bildungslücken können über den Aufbau von Sozial- und Fachkompetenzen kompensiert werden. Hier sehen wir großes Potenzial und nehmen dies auch als unsere Verantwortung wahr.

> Reinhard Koch



Jein, denn wenn man als Unternehmen eine gute Ausbildung betreibt, hat man sich mit den Anforderungen der heutigen Zeit auseinandergesetzt und diese nach und nach in die Ausbildung eingebaut. Für uns heißt das, dass wir uns als Ausbilder selbst laufend weiterbilden und uns andere Lernmethoden aneignen, um diese »Lücken« wieder auszufüllen. In der Wirtschaft müssen wir schneller reagieren als der Staat in der Bildungsreform, sonst könnten wir nicht konkurrenzfähig bleiben.

> Michaela Reitterer

»Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren ...« Schlag nach bei Sokrates, da war es auch schon so – ich will in diesen ewigen Jammer nicht einsteigen. Jugendliche, die früher eine Lehre absolviert haben, werden heute in mittlere Schulen gesteckt usw. Alle Eltern wollen, dass die Kinder es einmal besser haben. Dann ist ganz klar, dass wir mit der Qualität in der Lehre Probleme bekommen und auch in der Schule. Das zieht sich durch. Die Politik dreht ununterbrochen an einem Rad im System, ohne darauf zu achten, was das an anderen Stellen bewirkt. Wir müssen da nachjustieren, alle gemeinsam, Eltern, Lehrer, Politik, die Jugendlichen selbst und sicher auch Ausbilder. Man sollte das ganz nüchtern betrachten.

13



> Petra Mathi-Kogelnik

Das Ergebnis der Lehrabschlussprüfung kann keineswegs als einzige Bewertung der Qualität der Lehrlingsausbildung gewertet werden, es ist ein Qualitätsmerkmal von vielen.

Wir sehen uns als Ausbildungsbetrieb in einem größeren Ausbildungsgeflecht mit Berufsschulen, Eltern, Jugendlichen, Politik und Wirtschaft. Es braucht eine gute Zusammenarbeit zwischen diesen Bezugsgruppen, dann kann auch in der heutigen Zeit eine qualitativ hochwertige Ausbildung sichergestellt werden – und so erleben wir es auch bei dm.

3 Mangelt es auch an der Qualität der Ausbildung in den Betrieben?

> Reinhard Koch

Die Ausbildungsqualität in den Betrieben halte ich für gut, jedoch sind die Prüfungsanforderungen in den letzten Jahren gestiegen. Ich begrüße das, schließlich soll die Lehrabschlussprüfung nicht zu einem »Geschenk« nach der Lehrzeit mutieren. Die Unternehmen müssen kontinuierlich in die Ausbildung der Jugendlichen investieren. Später können sie dann aus qualifizierten Fachkräften schöpfen. Obwohl wir es als Österreicher gewohnt sind zu jammern, sollten wir lieber unsere Zeit und Energie in die zeitgemäße Ausbildung unserer Jugendlichen investieren.

> Michaela Reitterer

In dem System spielen Lehrlinge, Lehrer, Eltern, Ausbilder, Prüfer und Bildungspolitikern mit – und es ändert sich schneller, als sich die Beteiligten einstellen können. Wir öffnen den Zugang zur Bildung für Schichten, die bisher keinen Zugang hatten, damit nicht umzugehen wissen. Das funktioniert nicht ohne Nachjustieren – siehe Hauptkritik der OECD: In einem Umfeld, das die Experten als »bildungsfern« bezeichnen, schaffen wir kaum Abschlüsse. Wir müssen die jungen Menschen besser auf diese Herausforderung vorbereiten und auch ihr Umfeld. Solange wir das nicht schaffen, kommen wir über gegenseitige Schuldzuweisungen nicht hinaus. Wohin uns das führt, sehen wir in den Rankings, in den Betrieben und bei den Lehrabschlüssen.



Von Aristoteles ist die sinngemäße Aussage

»Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« überliefert. Ameisen und Bienen errichten beeindruckende Bauwerke, die sie auch gegen größere Feinde erfolgreich verteidigen. Vogelschwärme ziehen ohne Navigationsgerät über tausende Kilometer von Kontinent zu Kontinent. Selbst Fische bewältigen in der Gruppe Herausforderungen, an denen sie alleine scheitern würden. Es bietet sich geradezu an, die offensichtliche Stärke dieser Verbände auf menschliche Organisationsstrukturen zu übertragen.

Die aus dem Tierreich entliehenen Modelle haben nur einen entscheidenden Fehler: Das einzelne Individuum zählt nichts und bringt auch keinerlei eigene kreative Kompetenzen ein. Ein Tier gibt den Weg vor, alle anderen folgen ihm. Diese Form der »Schwarmintelligenz« ist zwar faszinierend zu beobachten, übertragen auf die komplexen Netzwerke der Menschen entspricht sie aber nur einer niedrigen Stufe von Gruppendynamik.

Michael Hengl, Gründer und CEO der Unternehmensberatung 1492.//, hält die Analogie zum Tierreich grundsätzlich für fragwürdig: »Wer will schon eine Ameise sein?« Dem Prinzip der Sammlung und Nutzung der Potenziale aller an einem Prozess Beteiligten kann er jedoch viel abgewinnen. Hengl hat sich der Förderung der kollektiven Intelligenz in Unternehmen verschrieben und berät große Konzerne von ABB bis Volkswagen in der Organisations- und Personalentwicklung. Dabei kristallisiert sich immer wieder heraus: Wer-

Eine Gruppe agiert effizienter und kann mehr Leistung erbringen als ihre einzelnen Mitglieder in Summe. Das zeigt sich in der Ameisenkolonie ebenso wie in Unternehmen: Gelingt es, die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter zu nutzen, werden neue Ideen generiert, Prozesse dynamischer und komplexe Probleme rascher gelöst.

GEMEINSAM STÄRKER

VON ANGELA HEISSENBERGER



den Innovationskraft und Engagement der Mitarbeiter geweckt, entwickeln die Teams zumeist eine Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz, die die Summe der Fähigkeiten jedes Einzelnen weit übertrifft.

>> Gemischte Teams erfolgreicher <<

Entscheidend ist eine möglichst hohe Diversität der Teams – nach sozialen, kulturellen und fachlichen Kriterien sowie nach Geschlecht. Eine im Magazin *Science* veröffentlichte Studie der MIT Sloan School of Management belegt, dass ein hoher Frauenanteil die Intelligenz einer Gruppe signifikant erhöht. In mehreren Tests schnitten gemischte Teams klar besser ab als reine Frauen- oder Männerteams, und zwar unabhängig von der individuellen Intelligenz der einzelnen Mitglieder. Studienleiterin Anita Wolley nennt diesen Effekt »dynamische DNA«: Viele hochintelligente Menschen machen eine Gruppe nicht automatisch klüger, auch das Gegenteil kann eintreten. Eine ideal zusammengesetzte Gruppe organisiert sich ähnlich wie ein Ameisenstaat selbst. Durch die Interaktion mit anderen handle jeder Einzelne in diesem Superorganismus intelligenter, als er es allein tun würde und könnte.

Unter diesem Aspekt sollten Unternehmen ihre Personalauswahl gründlich überdenken. Noch immer stehen Qualifikation und Leistung meist an erster Stelle. Die besten Bewerber machen das Rennen – doch sie sind nicht unbedingt auch die richtigen. Führt man sich vor Augen, dass bereits die Führungskräfte aus einem sehr eingeschränkten Pool an Kandidaten kommen, wundert die Gleichförmigkeit der Entscheidungen nur wenig. »Über Jahrzehnte werden Führungspositionen von denselben Headhuntern mit gleichlautenden Stellenprofilen besetzt«, kritisiert Sascha Konul, Managing Partner bei 1492.//. Gleich und gleich gesellt sich gern: Betriebswirtschaftler wählen bevorzugt Betriebswirtschaftler aus, Juristen fühlen sich unter Juristen wohler, Techniker schätzen ebenbürtige Mitarbeiter mit technischem Know-how – und Männer entscheiden sich ohnehin meist für Männer.

>> Gegen den Strom <<

Einer denkt wie der andere, alle sind sich einig. Doch die Harmonie trübt das Ergebnis. Die Formel $1+1=3$ schrumpft mitunter zu einem Output von 1,5. Ein Team aus Betriebswirtschaftlern schafft immer nur eine betriebswirtschaftlich orientierte Lösung. Meinungsvielfalt befruchtet dagegen die Gedanken und führt zu neuen Ideen. Voraussetzung ist eine Unternehmenskultur, die Meinungsvielfalt zulässt und Transparenz fördert. Die Angst vieler Führungskräfte,



Hohe Diversität
hebt den Erfolg
signifikant.



> durch offene Strukturen an Kontrolle zu verlieren, sei unbegründet, so Unternehmensberater Hengl: »Kollektive Intelligenz soll das Management unterstützen, nicht ersetzen. Wenn man nicht in alten Paradigmen denkt, muss man nicht alle Antworten selbst haben. Das ist eine andere Identität als Führungskraft.«

Zuvor müssten oft erst grundsätzliche Widerstände der Mitarbeiter gegen Neues überwunden werden – vor allem in Change-Prozessen, erklärt der 1492.// -CEO: »Bei gravierenden Änderungen blocken Menschen meist sofort ab. Aus der Perspektive der Mitarbeiter ist das verständlich: Sie greifen auf ihre Erfahrungen zurück. Das haben sie nie erlebt, also geht es auch nicht. Ihre Fantasie kann das gar nicht erreichen.«

Auch hier ist Führungskompetenz gefragt. Kollektive Intelligenz spielt nicht nur beim Sammeln neuer Ideen eine Rolle, sondern liefert manchmal Lösungen für uralte Probleme oder Informationsgrundlagen für Entscheidungen.



MICHAEL HENGL, 1492.// »Eine Führungskraft muss nicht alle Antworten selbst haben.«

>> Wünsche sind messbar <<

Im globalen Wettbewerb sinken Innovationszyklen von Jahren auf wenige Monate, während die Kundenerwartungen stetig steigen. Unternehmen müssen Wissen und Erfahrungen innerhalb des Betriebes mög-

lichst effektiv einsetzen, gleichzeitig aber ihre Fühler ausstrecken, um Trends frühzeitig zu erkennen. Das Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat basierend auf der Schwarmintelligenz-Theorie ein Monitoring-Tool entwickelt, das Vorhersagen über zukünftige Marktentwicklungen ermöglichen soll. Nicht nur das tatsächliche Konsumverhalten wird analysiert, sondern die »geheimen« Bedürfnisse der Menschen. Die Software durchforstet Blogs, Wikis und Netzwerken nach Meinungen, Beziehungen und Inhalten, die Menschen bewegen. Sie misst die »Temperatur« im Social Web zu bestimmten Themen. Was aufregt, interessiert

viele, und wo Wünsche sind, gibt es auch einen Markt – so die Logik dahinter.

Wann immer es darum geht, sich die Weisheit vieler zunutze zu machen, spricht man in der digitalen Welt von Crowdsourcing, entstanden aus Crowd und Outsourcing. Crowdsourcing ist dabei keineswegs

Intuition und Organisation – zwei wie Wasser und Öl?

»Es ist alles sehr kompliziert«, sagte kolportierterweise ein österreichischer Bundeskanzler vor 30 Jahren. Politisch ist ihm das nicht gut bekommen, auch wenn er im Prinzip die Thematik einfach nur ehrlich angesprochen hat.

EIN GASTKOMMENTAR VON SUSANNE SCHWANZER, HERBERT STROBL UND PETER FELLNER

> Zwischenzeitlich ist die Welt noch schneller und vielschichtiger geworden. Sie war jedoch nie »kompliziert«, sondern immer »komplex«. Das ist ein elementarer Unterschied. Eine Uhr mit Datums-, Monats- und Mondphasenanzeige ist kompliziert: Mit entsprechendem Fachwissen und sorgfältiger Analyse kann sie nach einem klaren Ursache-Wirkung-Prinzip zielgerichtet konstruiert, repariert und auch repliziert werden.

Dem gegenüber sind komplexe Systeme weder vollständig durchschaubar noch sind sie von außen steuerbar. Beispiele dafür sind die Politik, eine globalisierte Wirtschaft oder zwischenmenschliche Beziehungen. Komplexität ist gekennzeichnet durch dauernden und rapiden Wechsel einer Vielzahl von relevanten, untereinander verbundenen Faktoren, die auch unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten zulassen

und somit zu einer permanenten Ambiguität führen. Weg A könnte richtig sein, oder Weg B oder keiner von beiden oder beide gleichzeitig.

Unternehmen können mit ständiger Unsicherheit aber nicht (über-)leben, deshalb müssen immer Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungen reduzieren per se Komplexität, weil sie neue Referenzpunkte setzen, auf die die Organisation und die Mitarbeiter in ihrem weiteren Tun aufsetzen können. Entscheiden ist damit eine Kernfunktion von Management. Dummerweise kann man oft erst ex post durch Zeitablauf feststellen, ob eine Entscheidung wirklich die Beste war.

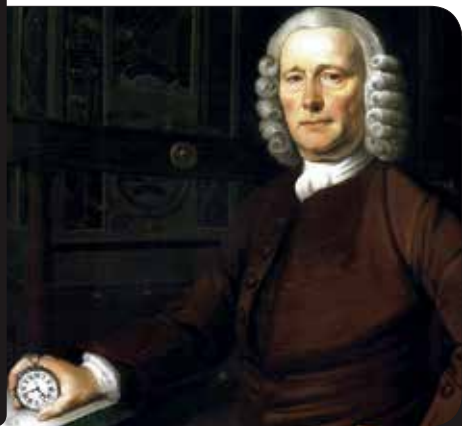
Was also tun, wenn man eine Entscheidung treffen muss, obwohl es zu viele relevante Faktoren gibt, die sich teilweise widersprechen oder deren Verlässlichkeit in Zweifel steht? Oder auch das Gegenteil davon, wenn man

eigentlich viel zu wenige Entscheidungsgrundlagen an der Hand hat?

Eine Antwort kann das bewusste Zulassen von Intuition in Unternehmen sein. Intuition bedeutet nicht willkürliches Entscheiden und ist auch nicht esoterisch. Es handelt sich dabei vielmehr um verinnerlichtes Wissen, das im Unbewussten gespeichert ist und bei Bedarf schnell ins Bewusstsein kommt. Intuitive Einsichten »sind einfach da«, ohne verstandesmäßige Kontrolle. Tatsächlich treffen wir alle tagtäglich eine Vielzahl von intuitiven Entscheidungen, die wir dann mit rationalen Erklärungen »verkaufen«, weil es in unserem kausalen Weltbild nicht zulässig ist, dass wir so »irrational« handeln.

Diese unbewusste Entscheidungsfindung greift wie bei einer Faustregel auf wenige, zentrale Informationen zu, anstatt alle Details penibel durchzukauen (Stichwort Heuristik statt Algorithmus). Das funktioniert besonders gut, wenn wir wissen, was wir NICHT wollen. Intuitive Entscheidungen sind damit nicht nur viel schneller und ressourcenschonender, sondern erweisen sich oft auch als besser. Untersuchungen am Max Planck-Institut belegen eindrucksvoll die Überlegenheit intuitiver Entscheidungen unter Informationsmangel oder Datenflut. Auch wenn das mit sämtlichen Betriebswirtschaftskursen kaum kom-

ein Kind der digitalen Ära. Schon im 18. Jahrhundert machte sich die englische Regierung die kollektive Ideenfindung zunutze und setzte eine Prämie von 20.000 Pfund, wenn es gelingen sollte, den Längengrad bestimmen. Statt einer der namhaften Astronomen löste schließlich der Uhrmacher John Harrison 1735 das Problem. Unschöne Fußnote: Um das Preisgeld musste Harrison, der sich als wissenschaftlicher Laie vor einer Gelehrtenkommission zu behaupten hatte, noch über Jahrzehnte kämpfen. ►



JOHN HARRISON. Der Uhrmacher löste 1735 nach einem Aufruf der englischen Regierung das sog. »Längenproblem«. Namhafte Astronomen waren zuvor daran gescheitert.



17

patibel erscheint, ist es dennoch kein Widerspruch zu gutem Management. Intuitive Entscheidungen basieren nämlich auf einem notwendigen breiten Erfahrungshintergrund im Entscheidungsfeld. Intuition kann nur so gut sein wie die (Vor-)Erfahrungen, die eine Person/eine Gruppe zu einem bestimmten Thema bereits gemacht hat. Vielleicht liegt gerade hier die Erklärung, warum viele eigentümergeführte Familienunternehmen überdurchschnittlich erfolgreich sind? Sie schaffen es besser Kopf und Bauch gleichermaßen einzusetzen. Das heißt dann im Ergebnis »unternehmerisches Gespür«. Chemisch würde man dazu Emulsion sagen – ein feines Gemisch der beiden normalerweise nicht mischbaren Flüssigkeiten Wasser und Öl mit neuen Eigenschaften, die über jene der Ausgangsstoffe hinausgehen.

► **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



Die Gesichter, die Sie kennen.

Die Menschen, die Ihre Sprache sprechen.

Und jetzt die Kraft einer globalen Marke.

Dimension Data – verwandelt Ambitionen in Erfolge

Wir lieben ambitionierte Ideen. Seit mehr als drei Jahrzehnten haben wir Wege gefunden, das Geschäft unserer Kunden zu verbessern – jeden Tag, und das weltweit. Von der Bereitstellung und dem Support der Technologie über die Begleitung in Richtung Cloud... **unsere MitarbeiterInnen liefern IKT Lösungen, die Ihre Ambitionen in Erfolge umsetzen.**

Wir sind bereit Sie zu beschleunigen.

Mehr Informationen unter www.dimensiondata.com

INFOS

WAS KOLLEKTIVE INTELLIGENZ FÖRDERT:

- aktiv und aufmerksam zuhören
- andere Meinungen gelten lassen
- die Gedanken assoziativ springen lassen
- Gefühle wahrnehmen
- nichts ausschließen oder bewerten
- gegenseitiges Vertrauen
- Engagement und Begeisterung

WAS KOLLEKTIVE INTELLIGENZ HEMMT:

- Schlagabtausch von Argumenten und Gegenargumenten
- Schuldzuweisungen
- starre Problemdefinition und Lösungssuche
- Widerstände und Konflikte unterdrücken
- Aktionismus
- Perfektionismus

18



Der Aufwand für Crowdsourcing wird unterschätzt.

>> Wertvolle Ideen <<

Gute Ideen schlummern aber auch in den Unternehmen selbst. Wie die 2012 veröffentlichte Studie »Corporate Capability Manage-



KARL-HEINZ LEITNER, AIT. »Die Crowd ist zum Teil unberechenbar und nicht immer weise. Über die Fälle, die scheitern, spricht man nicht besonders gerne.«

Neben Chancen und Potenzial birgt Crowdsourcing jedoch auch unvorhersehbare Risiken. Die sprunghafte Dynamik der Masse bereitete schon einigen Unternehmen Kopfzerbrechen, vor allem betreffend der Eigentumsrechte. Auch der Aufwand für die Umsetzung der Ideen wird oft unterschätzt. Eine gezielte Strategie und professionelle Planung seien unerlässlich, waren sich die Teilnehmer einer Podiumsdiskussion der APA-E-Business Community Ende Juli einig.

»Die Crowd ist zum Teil unberechenbar und nicht immer weise«, wie Karl-Heinz Leitner, vom Austrian Institute of Technology (AIT) ausführte. »Man muss sich rechtzeitig überlegen, ab welchem Zeitpunkt die Kunden eingebunden werden sollen, welche Methodik angewendet und wie das Feedback verarbeitet wird«, erklärte Paul Lehner, Head of Customer Experience & Market Research beim Mobilfunkanbieter A1. Dazu brauche es Spezialisten, die »die Crowdsprache in Firmensprache übersetzen«. Trotz aller Skepsis fällt Leitners Bilanz positiv aus: »Fünf bis zehn Prozent der Fälle scheitern. Darüber spricht man nicht besonders gerne.« Die Erste Bank hat für die Einbindung der Kunden in Entwicklungsprozesse einen eigenen Job geschaffen. Ein Co-Creation-Manager koordiniert die Online-Plattform »s Lab«, über die Kunden Ideen und Feedback einbringen oder diskutieren können.

ment« (CCM) der Forschungseinrichtung Fraunhofer Austria zeigt, wird das Innovationspotenzial nur unzureichend oder gar nicht genutzt. So beteiligen sich im Schnitt nur 30 % der Mitarbeiter an firmeninternen Initiativen. Pro 100 Mitarbeiter beträgt die Anzahl der eingebrachten Verbesserungsvorschläge nur 83. In Unternehmen, die ihre Mitarbeiter durch Aktivitäten im Bereich Ideenmanagement gezielt ermutigen, liegt dieser Wert bei 200.

“WO WÜNSCHE SIND, GIBT ES AUCH EINEN MARKT”

Wie Erfahrungen in mehreren österreichischen Industriebetrieben bestätigen, führt eine ganzheitliche Vorgangsweise später zu einer selbstständigen Generierung von Ideen. Abgesehen von der intensiven Mitarbeiterbindung lohnt sich die Ideengenerierung auch in finanzieller Hinsicht: Die Einsparungen betrugen pro Mitarbeiter durchschnittlich 1.100 Euro jährlich; Unternehmen, die ein breites Methodenset zur Aktivierung ihrer Mitarbeiterpotenziale einsetzen, können rund 1.700 Euro einsparen.

Auch Kunden und Lieferanten werden als potenzielle Ideenquellen einbezogen. »Mit dem CCM-Konzept lässt sich das riesige Potenzial der Stakeholder an Know-how für das Unternehmen heben«, ist Fraunhofer-Geschäftsführer Wilfried Sihm überzeugt: »Ein Know-how, das einen wichtigen Beitrag für die Innovationen leistet, die ein Unternehmen zum Überleben braucht.«

»Halbherzige Aktionen sind kaum erfolgversprechend«

Das Ideenpotenzial in Unternehmen wird nur unzureichend genutzt, meint Wilfried Sihm, Geschäftsführer von Fraunhofer Austria und Professor am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien.

> (+) PLUS: Was ist das CCM-Konzept und wie hat es sich in der Praxis bewährt?

Wilfried Sihm: CCM steht für »Corporate Capability Management« und zielt auf ein erfolgreiches Ideenmanagement. Unternehmen können mittels verschiedener Methoden die kollektive Intelligenz unternehmensinterner und -externer Stakeholder erfolgreich nutzen. Verbesserungsideen werden dabei nicht nur für Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, sondern auch für die Organisation an sich generiert. Der Ansatz wurde mithilfe von Erkenntnissen aus der Wissenschaft und Erfahrungen aus Unternehmen entwickelt und kontinuierlich adaptiert. Wie Projekte von Fraunhofer Austria in österreichischen Industrieunternehmen zeigen, kann durch den CCM-Ansatz eine deutliche Produktivitäts- und Effizienzsteigerung in der Produktion, aber auch in den indirekten Unternehmensbereichen wie der Administration erreicht werden.

(+) PLUS: Was zeichnet »intelligente« Unternehmen aus?

Sihm: Unternehmen, die erfolgreich in der Aktivierung von Mitarbeiterpotenzialen sind, setzen eine größere Methodenvielfalt zur Ideengenerierung ein als Unternehmen, die in diesem Bereich bisher weniger Erfolge erzielen konnten. Ein weiterer Erfolgsfaktor kann ein Prämiensystem sein: Ein Anreizsystem erhöht die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter, auch die Einsparungen sind größer.

Ein ganzheitliches Technologie- und Innovationsmanagement ist unglaublich wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen. Eine der größten Herausforderungen ist der Aufbau einer Innovationsorganisation. Viele Unternehmen wissen gar nicht, was sie überhaupt erreichen wollen. Ein weiteres Problem sehe ich in der oft fehlenden systematischen Bewertung und dem meist nicht vorhandenen Controlling der verschiedenen Ansätze des Ideenma-

nagements. CCM bietet die Möglichkeit, eine individuell auf die Unternehmen ausgerichtete Innovationsstruktur zu schaffen und diese mit bewährten Maßnahmen methodisch zu unterstützen.

(+) PLUS: Werden die Potenziale der Mitarbeiter zu wenig genutzt?

“

Viele Unternehmen wissen gar nicht, was sie überhaupt erreichen wollen.

Wilfried Sihm

”



Sihm: Es schlummert sehr viel ungenutztes Mitarbeiterpotenzial in Unternehmen. Die eine Sache ist die Ideengenerierung: Als Problem sehe ich hier unter anderem, dass oft falsche Methoden eingesetzt werden. So bietet ein Briefkasten für schriftliche Ideen kaum einen Anreiz für einen Arbeiter, der sich schriftlich nicht gut und gerne ausdrücken kann. Die meisten Mitarbeiter haben Ideen, die oft auch zum Unternehmenserfolg beitragen können. Unsere Aufgabe ist es, den richtigen Weg zu finden, damit diese Ideen auch bei den zuständigen Personen ankommen und vor allem auch umgesetzt werden. Oft existiert ein Pool an Ideen, auf den aber aus unterschiedlichen Gründen nicht zurückgegriffen wird.

(+) PLUS: Welche Anforderungen stellen sich für Führungskräfte?

Sihm: Nur wenn die Vorstände und Geschäftsführer über ein umfassendes Verständnis für Technologie- und Innovationsmanagement verfügen, können sie Chancen und Risiken innerhalb des dynamischen Wettbewerbsumfeldes beurteilen. Große Bedeutung hat auch Motivation und Aufklärung der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl vermittelt bekommen, dass ihr Beitrag von großer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist.

(+) PLUS: Muss sich die Unternehmenskultur grundlegend ändern?

Sihm: Unternehmens- und prozessspezifische Merkmale sowie die Unternehmenskultur werden von uns bei allen Schritten berücksichtigt. Dennoch gibt es einige Punkte, die für eine erfolgreiche Implementierung von CCM beachtet werden müssen. Hierzu gehören etwa die konsequente Durchführung von klar definierten und mit Zielgrößen hinterlegten Maßnahmen sowie die Unterstützung durch die Führungsebene. Einmalige, halbherzige Aktionen sind kaum erfolgversprechend. Außerdem empfehle ich Transparenz hinsichtlich der Umsetzung von Ideen – warum wird zum Beispiel die Idee des Kollegen umgesetzt, meine aber nicht? ■

» BRAUCHEN REFORMEN FÜR GEMEINSAMEN MARKT «

VON MARTIN SZELGRAD

Zum Auftakt einer Report-Dialogserie zwischen Wirtschaft und Politik sprechen NEOS-Vorsitzender **Matthias Strolz** und **Helmut Fallmann**, Gründer und Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG, über den Wirtschaftsstandort Österreich, den Ausverkauf von Infrastruktur und gemeinsame europäische Werte.



20



(+) PLUS: Herr Strolz, was wünschen Sie sich vom neuen Finanzminister? Sie wollen die Abgaben senken. Wie ist dies auch finanzierbar?

Matthias Strolz: Wir brauchen eine Steuerreform, würden diese aber hauptsächlich ausgabenseitig steuern. Unser Ziel ist, die Abgabenquote in Österreich auf das deutsche Niveau herunterzubringen – also um rund ein Zehntel von 45 % auf 40 % zu senken. Dazu ist sicherlich ein ambitioniertes Zehnjahresprogramm nötig, mit einer ersten Etappe über ein Volumen von 4 bis 7 Mrd. Euro – hier stimmte ich mit dem Vizekanzler und Finanzminister überein. Eine Reform sollte

aber unbedingt sofort passieren. Es sind dringend Signale an die Wirtschaft nötig. Wir wissen, dass derzeit kaum erweitert wird, dass Ausbaupläne in den Schubladen liegen bleiben. Eine neue Zuversicht ist aber auch für die Binnennachfrage wichtig.

Wie sich das nun finanzieren lässt? Sofortigen Spielraum bekommen wir, wenn wir alle neun Bundesländer und die Republik an einen Tisch bekommen und aus unserem großen Fördervolumen in Österreich, das doppelt so groß wie der EU-Durchschnitt ist, 2 bis 3 Mrd. Euro entnehmen. Fest steht nur der absolute Betrag. Jedes Bundesland soll dabei diese Aufgabe im eigenen Haus erledigen. Dies betrifft Unternehmens- eben-

MATTHIAS STROLZ

ist Nationalratsabgeordneter, Gründungsmitglied und Vorsitzender von NEOS – Das Neue Österreich und Liberales Forum.

so wie Familienförderungen. Wir sind zwar selbst große Fans der Familienförderung, sie könnte aber effizienter abgewickelt werden. Der Rechnungshof hat dazu in einer Untersuchung in vier Bundesländern plus der Republik über 120 auszählende Stellen gemacht. Sie können sich vorstellen, dass bei 120 Händen nicht die linken wissen, was die rechten tun. Oder E-Mobilität: In Deutschland gibt es drei Förderstellen, in Österreich dagegen über 25. Dazu wäre es auch wichtig, dass die Transparenzvorgaben an die Ver-

ZEITRÄUME VON
40 JAHREN ÜBERGANG
 SIND ZU GROSS.



raum wichtig sind. Ein weiterer Teil ergibt sich dann durch eine gesteigerte Binnennachfrage und unternehmerische Dynamik von selbst.

21

Prozent

HELMUT FALLMANN

ist Mitglied des Vorstandes der Fabasoft AG, die sich auf E-Government und Cloudlösungen spezialisiert.

waltung entschlossener als bisher umgesetzt werden.

Auch Schweden hat es in der Krise in den 90er-Jahren geschafft, alle Beteiligten an einen Tisch zu bringen und Eigenverantwortung und Subsidiarität zu leben. Nach dem Motto: Wir sagen euch nicht, was ihr im Detail einsparen müssen – aber in fünf Jahren werdet ihr in der Verwaltung zehn Prozent weniger Budget haben. Solche Vorgaben funktionieren sicherlich bei Fabasoft, in jedem anderen Unternehmen und in jeder NGO. Jährlich zwei bis drei

Einsparungen sind alleine durch Synergien in den Verwaltungskörpern und gemeinsam mit anderen Bundesländern leicht erreichbar. Wir müssen die Revolution von unten denken, denn »top down« wird dies nicht passieren.

Dann braucht es natürlich eine Pensionsreform, eine Koppelung des Pensionseintrittsalters an die Lebenserwartung. Wir brauchen eine Angleichung des Frauenpensionsalters und auch der Pensionshöhen für die Frauen. Es ist eine schnellere Harmonisierung in Richtung ASVG nötig – 40 Jahre Übergangszeitraum sind zu viel. Hier gibt es also viele Punkte, die in den kommenden Jahren für einen neuen Finanzierungsspiel-

Helmut Fallmann: Die Unternehmen kämpfen hierzulande mit enormen Lohnnebenkosten. Auch bei guten Gehältern kommt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kaum etwas an. Dies ist in den USA völlig anders. Dort sind die Personalkosten insgesamt niedriger und trotzdem haben die Mitarbeiter mehr davon. Wäre es beispielsweise nicht denkbar, zumindest Gehaltserhöhungen in voller Höhe netto an die Mitarbeiter auszu zahlen? Ich bin überzeugt, dass viele Unternehmen dazu eher bereit wären. Das würde die Lohnnebenkosten und in Relation auch die Steuern senken, ohne dass dem Staat Einnahmen entgehen, die er bislang ohnehin nicht hat. Vor allem kleinere Gehaltssteige-

rungen haben in den vergangenen Jahren ja kaum mit der Inflationsrate mithalten können. Ich würde das Gegenteil dieser kalten Progression unterstützen – und sie tatsächlich kalt stellen. Damit hätten die Menschen wieder spürbar mehr Geld in der Tasche.

Ich glaube nach wie vor, dass Europa die beste Region der Welt ist. Wir müssen nun einen Mittelweg zwischen der Leistbarkeit des Sozialstaates und unserer Wettbewerbsfähigkeit finden.

Strolz: Einverstanden. Es geht aktuell auch um die Frage des europäischen Lebensmodells und wie wir es aufrechterhalten können. Dazu müssten wir unsere Sozialsysteme enkelfit und generationengerecht aufstellen und finanzieren. Leider haben wir das in Österreich schon in den fetten Jahren nicht geschafft – Die Gefahr ist nun, dass wir dies auch in schwierigen Jahren nicht schaffen werden.

Fallmann: Geschichtlich gesehen hat Europa die Antworten auf neue Herausforderungen stets in Phasen der Revolution gefunden. Hatten wir einst die industrielle Revolution, befinden wir uns nun inmitten der IKT-Revolution (Anm. Informationstechnologie und Telekommunikation). Die Digitalisierung der Welt löst Veränderungen aus. Vielerorts sind noch keine Antworten gefunden, wie wir damit umgehen. Prinzipiell glaube ich, dass Österreich bisher nicht viel falsch gemacht hat. Wir haben aber zu wenige Entscheidungen getroffen. Ein signifikanter Fehler war aber sicherlich das Verschern der Telekom Austria an die mexikanische America Movil.

Strolz: Ich bin nicht so sicher, ob dies so falsch war. Nehmen wir nun als warnendes Beispiel die AUA her, die noch mit einer Mitgift an die Lufthansa abgetreten werden musste. In eine ähnliche Schieflage hätte in bestimmten Szenarien auch die Telekom geraten können.

Fallmann: Aber wir geben so die strategische Entscheidungsgewalt über unsere Infrastruktur ab. Auch bei der AUA werden strategische Fragen heute von einem Konzern determiniert, der verständlicherweise eigene Interessen hat – nämlich die Fluggesellschaft als Drehscheibe zum Osten einzusetzen. Dieser Markt bricht nun weg, und damit steht die AUA vor neuen wirtschaftlichen Herausforderungen. Hätte damals die Politik nicht ständig hineingeredet, stünden wir heute ganz anders da. Auch der Ausbau des Flughafens Schwechat wäre ohne Zutun der

Politik niemals in dieser peinlichen Form passiert. Und um eine weitere Branche anzusprechen: Auch die Liberalisierung des Energiemarktes hat in Österreich nicht besonders gut gegriffen. Ich hätte mir da mehr erwartet.

Strolz: Nun, dazu müssen wir uns noch von dem österreichischen Verständnis lösen, dass diese Betriebe nicht dem rot-schwarzen Machtkartell gehören. Diese Überzeugung ist ja nach wie vor tief verankert. Auf diese Weise werden die Unternehmen teilweise immer noch gemanagt, wenn man sich auch die Energieversorgungsunternehmen ansieht.

Fallmann: Ich bin fest davon überzeugt, dass ein Staat die Verantwortung für Infrastruktur nicht aus der Hand geben darf. Dazu gehören die Straßen, das Wasser und die Energie. In Staaten wie der Schweiz bildet die Bahn einen Teil der nationalen Identität. Sie funktioniert sehr gut und ist hervorragend ausgebaut. Die Schweizer wissen aber auch, dass so etwas seinen Preis hat und nur defizitär geführt werden kann.

Strolz: Doch auch die Schweizer Bahn ist trotz der zu Österreich sehr ähnlichen Topografie viel schlanker in ihrer Verwaltung aufgestellt.

Fallmann: Diesen Reformbedarf sehen wir auch für die Bahn in Österreich. Doch muss dies nicht heißen, Infrastruktur für immer aus der Hand zu geben.

Strolz: Ich würde hier etwas differenzieren. Außer Streit ist, dass natürliche Monopole in öffentlicher Hand sind und bleiben sollen. Hier geht es vor allem um Netzbereiche wie Straße, Schiene und Strom, da Zweit- und Drittanbieter dort Fixkosten nicht abbilden können. Natürlich gibt es bei der ÖBB oder bei der Post Nebenstrecken und Gebiete, die nie marktwirtschaftlich funktionieren werden. Hier wird es weiterhin eine Finanzierung der Güterabwicklung aus Gründen des Gemeinwohls geben müssen. Ich bin

aber der Meinung, dass man den Betrieb in einer Wettbewerbsumgebung stärken sollte. Wettbewerb lebt das Geschäft. Ich fahre seit 30 Jahren mit der Bahn in Österreich. In keinem anderen Zeitfenster hat sich die Bahn in ihren Kundenservices so verbessert wie zum Markteintritt der Westbahn. Auch im Strombereich wären wir bei den Energiepreisen heute ganz woanders, wenn der Markt nicht liberalisiert worden wäre.

Fallmann: Ich gebe Ihnen teilweise Recht. Sowohl bei den Playern am liberalisierten Energiemarkt als auch bei der Westbahn reden wir aber von europäischen Unternehmen. Europäer denken europäisch und schaffen letztlich auch europäischen Wohlstand. Die Diskussion mutet etwas eigenwillig an, wenn ich auf der einen Seite mein Familiensilber nach Mexiko verkaufe und dann eine Fördermilliarde zum Ausbau der Mobilfunk- und Breitbandinfrastruktur beschließe. Die Telekom Austria agiert wie jedes andere Unternehmen gewinnorientiert. Nun werden wir dafür sorgen, dass ein Teil dieser Förderung als Gewinn in Mexiko landet und dort für Wohlstand sorgt.



Strolz: Im Falle der Breitbandmilliarde hätte die Politik freilich schon viel früher ein klares Commitment abgeben müssen. Wenn wir schon der Branche 2 Mrd. Euro herausreißen, dann sollte schnellstens die Hälfte – das ist ohnehin wenig – ebendort reinvestiert werden. Dass dies nun erst nach langem Hängen und Würgen und über buchhalterische Tricks kommt, ist unerhört. Und ja – Im Vergleich zur USA spielt Europa in der digitalen Revolution, die heute in ihrer Größe noch gar nicht abschätzbar ist, nicht vorne mit. Da gibt es einiges aufzuholen.

Fallmann: Die Europäer haben teilweise noch nicht verstanden, dass Daten das Gold unserer Zeit sind. Ohne IT kann kein Unternehmen erfolgreich geführt werden, und Kommunikationsinfrastruktur ist dafür entscheidend. Hier gilt es klar europäische Interessen zu verfolgen. Entscheidungen dazu sind da wahrscheinlich in Brüssel eher gut aufgehoben als in Übersee. Gerade bei Breitband gibt es

bel lösen. Diese Abgabe soll alle nichtverbrauchsabhängigen Steuern ersetzen – vom Autobahnpickerl bis zur NoVa. Wir wollen dies nach Vorbild skandinavischer Staaten umsetzen und dabei auch die Industrie an Bord haben. Ich habe bereits mit einigen Unternehmen wie der Voest über entsprechende Marktlogiken dazu diskutiert. Denkbar wäre, über Benchmarks Erleichterungen zu erhalten. Liegt etwa ein Unternehmen mit seinen Emissionen zehn Prozent unter dem EU-Durchschnitt, ist es von dieser Abgabe befreit. Hier gibt es sicherlich clevere Lösungen, die auch wertschöpfend für den Standort wirken. Wir werden ja auch in Europa weiterhin produzieren müssen, um unseren Wohlstand erhalten zu können. Wir brauchen also Industrie und wir brauchen auch IT-Unternehmen in der Softwareproduktion. Auch sollten dazu die Energiekosten wieder auf ein Niveau kommen, das auch für europäische Firmen globalen Wettbewerb ermöglicht.

Wir hoffen mit der personellen Neubesetzung des Finanzressorts, dass sich wieder

Pensionsreform nichts tut, müssen wir anpassen, dass sich künftige Verteilungskämpfe dann nicht auf der Straße abspielen werden.

Fallmann: Noch ist es dafür nicht zu spät. Der Fehler Österreichs ist, sich bislang noch nicht für einen Richtungswechsel entschieden zu haben. Gerhard Schröder hat dies damals in Deutschland geschafft und das Land mit Reformen auch für Krisen besser aufgestellt. Ungefähr seit damals verliert Österreich auch in den Standortvergleichen. Nun dürfen wir die Fehler im Bildungsbereich nicht fortsetzen und sollten mit dem hierzulande oft praktizierten Schlechtreden des Unternehmertums aufhören. Ich warne aber trotzdem vor uneingeschränkter Marktwirtschaft und Turbokapitalismus. Europäische Infrastruktur sollte von Europäern betrieben werden und damit meine ich auch den Datenverkehr. Auch die USA betreiben in IT-Fragen Protektionismus.

Nebenbei haben wir in Europa einen enormen internen Krisenherd der Jugendarbeitslosigkeit in einigen Ländern. Es gibt keine größere Aufgabe der EU, als nach außen und nach innen für Frieden zu sorgen. Für den Markt heißt das, diesen noch stärker zu homogenisieren und zu stärken sowie für bedarfsgerechte Ausbildungsmöglichkeiten für die Jungen zu sorgen. Gerade im digitalen Bereich haben wir derzeit noch eine Schrebergartenstruktur in Europa. Wir brauchen nun endlich eine einheitliche Gesetzgebung und homogene Datenschutzrichtlinien. Der Motor für die Wirtschaftskraft ist die IKT-Industrie. In der Vergangenheit waren die Europäer auch in diesem Bereich Weltmarktführer, doch diese Unternehmen sind fast gänzlich verschwunden. Diese Stärke gilt es wiederzubeleben.

Strolz: Dies ist sicherlich ein Punkt, der über die nationalen Grenzen hinaus gesamteuropäisch angegangen werden muss. Die NSA wird nicht besonders beeindruckt sein, wenn die Innenministerin eines einzelnen Staates einen Beschwerdebrief zur Datenüberwachung verfasst. Bietet hier Europa geschlossen die Stirn, sieht dies ganz anders aus.

Wir befinden uns an einem Punkt, an dem wir über unsere Werte entscheiden müssen. Derzeit tobt ein Krieg vor unserer Haustüre, in der Flugweite Wien-Bregenz in Richtung Osten. Mangels einer gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik ist hier Europa noch auf die USA angewiesen, derartige Flächenbrände unter Kontrolle zu halten. Also brauchen wir eine gemeinsame Stimme nach außen, eine gemeinsame Sicherheitspolitik und strategisch starke Infrastrukturen. ■

DER FEHLER IST, **SICH NICHT** ENTSCIEDEN ZU HABEN.



immer noch enorme Versorgungslücken. Den Zugang zu Glasfaser und Breitband generell haben Sie heute in Österreich nur in der Großstadt. Am Land sind Sie aufgeschmissen. Dabei bietet Breitband die Chance, ländliche Regionen wirtschaftlich zu stärken.

Strolz: Es sind mutige politische Weichenstellungen gefordert. Dies führt mich wieder zur Finanzierung einer Steuerreform zurück. Den öffentlichen Verkehr könnte man durch eine CO2-Steuer stärken, wie wir sie vorschlagen. Dies würde raumplanerisch der Absiedlung entgegenwirken, wie es vielerorts geschieht. Damit könnte man auch politisch mehrere Themen mit einem He-

weg. Viele Chancen wird Österreich nicht mehr bekommen. Wir verlieren im Vergleich der Wirtschaftsstandorte, verlieren Plätze in den Innovationsrankings, befinden uns an der Spitze der Steuerbelastungen, haben eine Rekordstaatsverschuldung und die höchste Arbeitslosigkeit seit sieben Jahrzehnten. Wir haben ein schlechtes Krisenmanagement bei den verstaatlichten Banken. Das alles sind Indikatoren, die in die falsche Richtung zeigen. Auch nach Berechnungen unseres eigenen Indikators Neuwind ist Österreich zwar in der Vergangenheit gut aufgestellt gewesen, belegt aber bei den zukunftsorientierten Indikatoren im EU-Vergleich nur Platz elf. Kurz gesagt: Österreich ist aktuell zukunftsarm aufgestellt. Das wird sich auch auf das gesellschaftliche Wohlbefinden auswirken. Wenn sich da bald auch in Sachen

e t -
was be-



Heini Staudinger, der kämpferische Schuhproduzent aus dem Waldviertel, hat es vorgemacht. Er pfiff auf auf seine Hausbank und finanzierte den Ausbau seines Unternehmens mittels Kleindarlehen von Privatpersonen, denen er vier Prozent Zinsen für das eingesetzte Kapital (insgesamt fast drei Millionen Euro) gewährte. Bald hatte er die Finanzmarktaufsicht (FMA) am Hals – das Verfahren brachte ihm aber auch jede Menge Sympathie ein.

Auch wenn sein Modell zur Lukrierung von Investitionskapital rechtlich nicht ganz einwandfrei war, konnten viele Unternehmer der Idee etwas abgewinnen. Von den Banken an der kurzen Leine gehalten, wird der Spielraum für Innovationen besonders für kleinere und mittlere Unternehmen immer kleiner, obwohl sich der Finanzierungsbedarf meist in recht überschaubaren Größen bewegt.

Inzwischen steht Crowdfunding auch in Österreich juristisch auf sicheren Füßen, wenn auch

FRISCHES GELD

NOT MACHT ERFINDERISCH. DER ZUGANG ZU BANKKREDITEN WIRD FÜR KMU IMMER SCHWIERIGER. CROWDFUNDING-PLATTFORMEN BRINGEN AUFSTREBENDEN UNTERNEHMEN NEUES INVESTITIONSKAPITAL UND ANLEGERN MIT UNTER ANSPRECHENDE RENDITEN – DAS RISIKO FÜR INVESTOREN IST ABER NICHT ZU UNTERSCHÄTZEN.

VON ANGELA HEISSENBERGER

mit dem Makel eines Nachrangigkeitsdarlehens behaftet. Ironie am Rande: Die Anleger werden gegenüber anderen Gläubigern benachteiligt, obwohl die FMA immer mit dem Schutz der Anleger argumentiert hatte. Um die Rahmenbedingungen etwas zu erleichtern, wurde auf Insistieren der Wirtschaftskammer die Prospektpflicht von 100.000 auf 250.000 Euro angehoben. Ab dieser Investitionssumme muss das Unternehmen einen Kapitalmarktprospekt auflegen, der die Anleger umfassend über die finanzielle Situation des Unternehmens informiert – eine kostspielige Angelegenheit, die ursprünglich für börsennotierte Unternehmen gedacht war. Crowdfunding-Befürworter fordern deshalb eine weitere Anhebung der Prospektpflichtgrenze auf drei Millionen Euro. Ein entsprechender Entschließungsantrag wurde im Juli von den Grünen im Parlament eingebracht. Der Entwurf sieht aber trotzdem eine Informationspflicht unter dieser Grenze vor. Außerdem soll die Summe, mit der sich ein einzelner Anleger beteiligt, auf 20.000 Euro beschränkt werden. Angebot und Vertrieb der Schwarmfinanzierung darf nur dem emittierenden Unternehmen erlaubt sein. Damit soll verhindert werden, dass sich Finanzdienstleister zwischenschalten und an der Vermittlung mitnaschen.

>> Wachsende Konkurrenz <<

Banken beobachten die wachsende Konkurrenz unter den Kapitalgebern mit Argusaugen und mahnen vor dem hohen Risiko, auf das sich Anleger mitunter einlassen. »Ich stehe dem Thema Crowdfunding sehr skeptisch gegenüber, der Empfänger des Geldes unterliegt keiner objektiven Kontrolle«, erklärt Peter

Lennkh, Firmenkundenvorstand der Raiffeisenbank International. »Das Thema wird anders beurteilt werden, wenn einige Crowdfunding-Projekte in Schwierigkeiten kommen und die Menschen ihr Geld nie wiedersehen. Wer an der Entwicklung eines Unternehmens Anteil nehmen will, kann das über strukturierte, rechtlich abgesicherte Instrumente wesentlich besser machen – für jeden Investorenappetit ist etwas zu finden.« Tatsächlich ist das Risiko bei derartigen Invest-

und die Umsätze eines derart spezialisierten Händlers lediglich die Personalkosten decken könnten. »Hier wurde blind investiert«, kritisiert Wolfgang Krejcik, Obmann des Elektrohandels. Das Geld wäre bei anderen Unternehmen sinnvoller eingesetzt gewesen.

>> Riskante Geschäfte <<

Auch die Arbeiterkammer warnt Kleininvestoren vor unüberlegten Geldanlagen. In einer Studie untersuchten die Konsumenten-



Für Reinhard Willfort (li), Gründer von 1000x1000, sind Crowdfunder keine »Sparbuch-sparer«. Stefan Brozyna von Avantconsult denkt über klassische Finanzierungen hinaus.



ments höher als bei anderen Anlageformen. Jedes Unternehmen kann in die Pleite schlittern. Gerade bei jungen Start-ups ist dies häufig der Fall, so vielversprechend und ambitioniert sie auch erscheinen mögen. Auch die staatliche Förderbank aws verzeichnet trotz eingehender Prüfung der Anträge immer wieder Insolvenzen unter den von ihr geförderten Unternehmen. Im Frühjahr musste der Apple-Händler McWorld/McShark Konkurs anmelden, rund ein Jahr davor hatte sich der aws-Mittelstandsfonds mit 30 % an der Kette beteiligt. Branchenkenner meldeten schon damals Zweifel an, da Apple bekanntlich nur sehr geringe Handelsspannen gewährt

schützer sechs Crowdfunding-Plattformen in Österreich sowie jeweils vier in Deutschland, der Schweiz und Großbritannien. Einige davon verstehen sich allerdings als reine Spendenportale, andere bieten Mischformen verschiedener Investments an, eine Schweizer Plattform vermittelt Kredite von privat zu privat. Geprüft wurden insbesondere die Modalitäten und Konditionen. Fazit: Es fehlen einheitliche Standards für die Darstellung von Risiko und Kosten sowie Angaben über Rücktrittsrechte, teilweise fallen hohe Transaktions- und Zahlungsverkehrsgebühren an. Die Geschäftsbedingungen, Kontaktdaten der Betreiber und Gewerbeberechtigungen ►

► sind nicht immer angeführt. Die Veranlagungsprodukte haben durchwegs hohen Risikocharakter, etwa Aktien oder Genussrechte.

Von den drei untersuchten kommerziellen Investing-Plattformen in Österreich – conda.at, 1000x1000.at, greenrocket.com – verfügt nur conda.at über eine Gewerbeberechtigung der Vermögensberatung. »Das ist verwunderlich, weil die Plattformen zwar darauf hinweisen, keine Anlageberatung durchzuführen, aber trotzdem als Vermittler eines Veranlagungsproduktes auftreten«, heißt es seitens der AK. Hinweise, dass die Anleger im »worst case« ihr Geld zur Gänze verlieren können, seien nicht immer prägnant platziert.

Reinhard Willfort, Betreiber der Plattform 1000x1000, weist die Kritik als »kurzsichtig« zurück. Crowdfunder seien »nicht typische Sparsbuchsparer, denen es um sichere Anlage geht«, sondern vielmehr Investoren, die »etwas bewegen« möchten. »Crowdfunding ist der Missing Link zwischen KMU und Gründern, die ihre Ideen allein nicht verwirklichen können, und einer neuen Klasse von Investoren, die nicht nur finanzielle Mittel, sondern auch wertvolles Wissen zur Umsetzung beitragen wollen«, sagt Willfort.

26

>> Kommerz statt Idealismus <<

Während ursprünglich die gemeinsame Umsetzung einer Projektidee im Vordergrund stand und als Anerkennung für das Engagement nur ein Dankeschön oder eine kleine Prämie winkte, hat das kollektive Geldsammeln als »Crowdinvesting« längst eine neue Dimension erreicht. Das Einbringen von Know-how oder Ideen ist nun weniger gefragt, es geht einzig und allein um die finanziellen Mittel. Angesichts mickriger Zinsen bei herkömmlichen Anlageformen sind die in Aussicht gestellten Renditen aber auch für Kleininvestoren verlockend. Schon mit Beträgen ab etwa 1.000 Euro ist man dabei. Zum alternativen Investment mischt sich das beinahe aufrührerische Gefühl, einem aufstrebenden Unternehmen auf die Beine geholfen und den »bösen« Banken eins ausgewischt zu haben. Das Klagenfurter Immobilienunternehmen Riedergarten startet derzeit gemeinsam mit den Crowdfundern von 1000x1000 einen Testballon für Immobilienprojekte. Die 16 Chalets, die im Alm Resort Nassfeld entstehen sollen, sind zwar bereits ausfinanziert. Kommen über die Plattform www.immocrowd.at bis November mindestens 300.000 Euro zusammen, wollen die Betreiber auch bei anderen Projekten auf die alternative Geldbeschaffung zurückgreifen. Mit Franz Klammer konnte ein prominentes Aushängeschild als »erster Investor« gewonnen werden. Für die investierte Summe – 1.000 bis



10.000 Euro – verspricht der Bauträger eine Fixverzinsung von vier Prozent jährlich. Die Laufzeit beträgt mindestens ein Jahr, maximal sieben Jahre, bei halbjährlicher Kündigungsmöglichkeit. Das wirtschaftliche Risiko wird von Riedergarten-Geschäftsführer Herbert Waldner mit Verweis auf die gute Auslastung der bereits bestehenden 14 Appartements als »sehr gering« bezeichnet.

»Wir wollen aus der Knebelung der Banken herauskommen«, sagt Waldner. Diesen Wunsch hegen inzwischen viele Betriebe, wie auch Finanzierungsexperte Stefan Brozyna weiß: »Neue Lösungen sind gefragt. Lösungen, die den Gewerbetreibenden und

Das Alm Resort Nassfeld dient als Testballon für weitere Crowdfunding-Immobilienprojekte.

Firmengründern oft nicht bekannt sind und die daher häufig ungenutzt bleiben.« Um eine professionelle Kapitalisierung von KMU sicherzustellen, setzt Brozyna mit seinem Beratungsunternehmen Avantconsult auf ein breites Spektrum an Möglichkeiten, das Crowdlösungen und andere Investormodelle einschließt, aber auch klassische Finanzierungen wie Bankkredite, Förderungen, Factoring oder Leasing in Betracht zieht. »Avantconsult begleitet Unternehmen von der Gründung bis zum Börsengang. Dabei denken wir über vermeintliche Grenzen hinaus, um die optimale Kapitalisierungslösung zu finden.«

In Großbritannien hat sich die Idee der Schwarmfinanzierung durch lasche gesetzliche Bestimmungen längst verselbstständigt. Die Plattformen werden nicht nur von Unternehmen genutzt, sondern entwickeln sich zum Marktplatz für rasche Privatdarlehen, auf dem Kredithäie ihr Unwesen treiben. ■

FACTS

URLAUB IN DER KOMMUNE

► Was 2006 mit Schilfhütten auf der Fidschi-Insel Vorovoro begann, ist heute ein nachhaltiges Tourismusprojekt, das Urlaub und freiwillige Arbeit verbindet. Für einen geringen Mitgliedsbeitrag wird man Teilhaber des gemeinnützigen Unternehmens Tribewanted, das der Brite Ben Keene zunächst als Online-Community gegründet hatte. Das Ziel: eine florierende Wirtschaftsgemeinschaft, von der Einheimische und Gäste gleichermaßen profitieren. Das Paradies auf den Fidschis wurde 2011 aufgegeben, dafür stehen mit Sierra Leone, Umbrien und Mozambique inzwischen drei andere Standorte zur Wahl. Weitere Projekte in Detroit, Schottland, Panama und Laos sind im Gespräch.

Urlauben dürfen auch Nicht-Mitglieder – ob und wie viel sie sich helfend in den Arbeitsalltag einbringen, bleibt allen selbst überlassen. So können die Gäste in Umbrien lernen, wie man Fenchelsalami herstellt, beim Bau eines neuen Schuppens mitarbeiten, Früchte einkochen, Oliven ernten, den Stall ausmisten oder auch einfach nur in der



Wer will, kann in Küche und Garten mithelfen – oder in der Hängematte liegen und das Leben genießen.

Hängematte dösen. Ab dem dritten Jahr trägt sich das Ökopjekt selbst, ein Teil der Erlöse wird in kommunale Initiativen investiert. So bekommen beispielsweise in Mozambique 800 Schulkinder täglich eine warme Mahlzeit.

► **INFO:** Eine Mitgliedschaft kostet umgerechnet 12 Euro pro Monat. Bei Aufenthalt erhalten Mitglieder 20 % Rabatt, andere Gäste zahlen 10 Euro mehr. Übernachtungen mit Vollpension kosten je nach Zimmer 50-70 Euro pro Person.

www.tribewanted.com



ars.at

Jetzt anmelden!

Bilanzbuchhalter Jahrestagung

Budgetbegleitgesetz 2014 & Mini-One-Stop-Shop ab 1.1.2015

mit GL Dr. MELHARDT, HR STEINER, Mag. MACHO, Mag. PERNEGGER, R. FRAGNER u. a.
von 28.-29.10.14, Graz | 19.-20.11.14, Wien | 25.-26.11.14, Linz | 28.-29.01.15, Wien u. v. m.

Controlling Akademie

mit Mag. DIREGGER, Mag. (FH) MATZKA, Mag. (FH) MEIDLINGER, CFA, DI Dr. NOVAK u. a.
von 01.10.14-14.01.15, Wien | 04.03.-08.06.15, Wien | 20.07.15-18.01.16, Wien (8-tägig)

Bankgeschäfte mit Verbrauchern

mit Mag. PRIELER, RA Dr. KLAUSER
am 30.10.14, Wien | 20.05.15, Wien

Kapitalmarktrecht Jahrestagung

inkl. Beteiligungspublizität, MiFID/MiFIR & Marktmissbrauch

mit Mag. REDER, Mag. Dr. MAIERHOFER, LL.M. (Virginia), Dr. POTYKA, RA Mag. Dr. RUSS u. a.
von 05.-06.11.14, Wien | 20.-21.05.15, Wien

Geldwäsche – Customer Due Diligence-Prozess

Workshop zur 4. EU-Geldwäscherl

mit Prok. RITTER, Mag. MAYRHUBER
am 11.11.14, Wien | 28.04.15, Wien

Reisekosten & Travel-Management Fachtagung

mit StB Ing. Mag. PATKA, RR ADlr. HOFBAUER, H. HEISE, H. SCHWARZ u. a.
von 16.-17.10.14, Wien | 19.-20.10.15, Wien

Immobilienbewertung

Gutachten für den Jahresabschluss

mit Ing. HOCHLEITNER, MSc
am 13.10.14, Wien | 13.04.15, Wien

Energiebeauftragter Lehrgang

Steigerung der betrieblichen Energieeffizienz

mit DI Dr. KURAS, Dr. PROIDL, Dr. GILHOFER, DI KIRCHER u. a.
von 13.10.-02.12.14, Wien | 13.04.-09.06.15, Wien



Von den Besten lernen.

DEN LETZTEN BEISSEN DIE HUNDE

WEGEN DER GEDÄMPFTEN KONJUNKTURPROGNOSEN HALTEN VIELE UNTERNEHMEN INVESTITIONEN ZURÜCK. AUCH DER UKRAINE-KONFLIKT TRÄGT ZUR VERUNSICHERUNG BEI. PETER LENNKH, FIRMENKUNDENVORSTAND DER RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL (RBI), RÄT ZUR ABSICHERUNG VON AUSLANDSGESCHÄFTEN UND ZUM »FAHREN AUF SICHT«.

VON ANGELA HEISSENBERGER

28

> (+) PLUS: Karl Sevelde hatte dem Firmenkundengeschäft in den letzten Jahren seinen Stempel aufgedrückt. Setzen Sie neue Schwerpunkte?

Peter Lennkh: Im Wesentlichen möchte ich diese Strategie fortführen, weil es ein guter Weg für unsere Bank und für unsere Kunden ist. Karl Sevelde hat die RBI als DIE Kommerz- und Relationship-Bank in Österreich und CEE positioniert. Ich sehe gar keinen Grund, davon abzuweichen. Natürlich bringe ich meine persönliche Handschrift ein. In der Umsetzung und im Managementstil gibt es sicher Unterschiede zwischen uns.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt der Firmenkundenbereich im neu geordneten Raiffeisen-Konzern?

Lennkh: Das Firmenkundengeschäft ist unverändert das Rückgrat unserer Aktivitäten in der Raiffeisen-Gruppe. Es ist der stärkste Ertragsbringer und trägt und stützt die gesamte Organisation.

(+) PLUS: Trägt der harte Sparkurs bereits Früchte?

Lennkh: Wir haben eine Reihe von Aktivitäten gesetzt, um schlanker und effizienter zu werden. In Summe sind wir auf gutem Kurs, unser Einsparungsziel zu erreichen: 2016 sollen die Kosten unter jenen von 2012 liegen. Es gibt vor allem eine klare Zurückhaltung in der Nachbesetzung frei werdender

Stellen. Im Mittelpunkt steht aber nicht die Senkung der Kosten, sondern die Optimierung der Abläufe. Wir haben beispielsweise Kunden aus der regionalen Betreuung nach Branchen zusammengefasst, um sie mit diesem erhöhten Know-how besser verstehen und in der Wertschöpfungskette begleiten zu können. Zusätzlich zu unseren Primärkunden können wir so auch mit deren Lieferanten und Abnehmern kooperieren.

(+) PLUS: Die Konjunkturerwartungen haben sich bisher nicht erfüllt. Wie ist die Stimmung in den Unternehmen?

Lennkh: Wir sehen bei unseren Kunden ein eher zurückhaltendes Investitionsverhalten. Viele Unternehmen zeigen eine positive Entwicklung, verfügen damit über ausreichende Liquidität, sind aber vorsichtig. Die schlechten Konjunkturprognosen führen ja letztlich auch zu einer gedämpften Nachfrage. Die Unternehmen haben kaum Kapazitätsprobleme. Die Auftragsbücher sind gefüllt, können aber mit den vorhandenen Res-

sourcen gut abgearbeitet werden. Bei vielen wäre durchaus noch Luft nach oben.

(+) PLUS: Wird sich die Situation im kommenden Jahr bessern?

Lennkh: Ich erwarte keinen signifikanten Wirtschaftsaufschwung. Wir werden die negativen Auswirkungen der geopolitischen Entwicklungen in der Ukraine und Russland auch in der EU spüren. Österreich ist schon aufgrund der starken wirtschaftlichen Verflechtungen österreichischer Unternehmen mit Zentral- und Osteuropa stark betroffen.

(+) PLUS: Sie haben u.a. die Tochterbanken in Russland und der Ukraine aufgebaut. Blicken Sie mit Wehmut auf die derzeitige Situation in diesen Ländern?

Lennkh: Mit Trauer und Sorge. Es ist sehr bedauerlich, dass wir diese Entwicklung in Europa erleben und beobachten müssen. Ich persönlich hätte das nicht erwartet. Über Jahrzehnte gab es eine sehr gut funktionierende, friedliche Koexistenz zwischen Russen und Ukrainern. Warum sich das plötzlich so aufgeheizt hat, ist für mich nicht nachvollziehbar.

(+) PLUS: Was raten Sie österreichischen Unternehmen, die dort tätig sind, in dieser schwierigen Situation?

Lennkh: Die Unternehmen sind verunsichert, ob es hier weitere Sanktionen geben wird. Es gilt wie im Nebel, Tempo zurückzunehmen und auf Sicht zu fahren. Wir empfehlen unseren Kunden Währungs- und Zahlungsabsicherungen. Die Wechselkurse werden in Zukunft stärker und unvorhersehbarer schwanken. Und es ist schwer abschätzbar, ob selbst langjährige Geschäftspartner nicht plötzlich ein verändertes Umfeld vorfinden. Hier unterstützen wir mit Akkreditiven und Garantien.

(+) PLUS: Risk Management steht bei nahezu allen Banken auf Platz 1 der Agenda. Lassen sich die Risikokosten überhaupt noch reduzieren?

»DIE BEZIEHUNG
VON BANKEN UND
KUNDEN HAT SICH
VERBESSERT.«

Lennkh: Eine Phase der wirtschaftlichen Stagnation und Rezession ist immer begleitet von höheren Risikokosten als eine Phase des Aufschwungs. Das ist unvermeidbar. Je ne Geschäfte, die uns heute als notleidende Kredite Kopfschmerzen bereiten, sind aber meist vor mehreren Jahren eingegangen worden. Im Risikomanagement einer Bank muss man deshalb weiter nach vorne schauen.

(+) PLUS: Wie realistisch sind solche Zukunftsszenarien?

Lennkh: Im Rückblick ist es natürlich immer leichter als im Blick nach vorne. Man versucht hier, aus der Vergangenheit und der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung von Ländern Schlüsse zu ziehen. Ob es dann so kommt oder nicht, hängt mitunter wieder von vollkommen anderen Faktoren ab. Niemand hätte einen militärischen Konflikt in der Ostukraine erwartet. Was uns aber interessiert: Wo steht ein Kunde in seiner Industriesparte? Die führenden Unternehmen

einer Branche werden auch in schwierigen Zeiten die führenden Unternehmen sein. Den Letzten beißen die Hunde – und wenn es der Branche schlecht geht, früher und mehr.

(+) PLUS: Sie haben vor 25 Jahren bei Raiffeisen als Kundenbetreuer begonnen. Sehen Sie heute vieles anders?

Lennkh: 25 Jahre gehen an einem Menschen nicht spurlos vorüber. Es ist unglaublich, was in dieser Zeit alles passiert ist: aufgewachsen vor dem Eisernen Vorhang, der Zusammenbruch des Kommunismus, die Aufbruchstimmung und der Wunsch zusammenzuwachsen, sich zu integrieren in Europa. Nur durch dieses Vakuum an Betreuungsstandards für Kunden konnten wir in Zentral- und Osteuropa ein so großes Netzwerk ausrollen. Vorbildliche Länder wie Polen und Tschechien haben eine sensationelle Entwicklung genommen, andererseits sehen wir jetzt eine nicht unbedingt europafreundliche Positionierung Russlands.

Wir versorgen heute mehr als 14 Millionen Kunden in CEE mit Finanzdienstleistungen und hatten in der Geschichte unseres Unternehmens kein einziges Verlustjahr. Es gab zwar immer das eine oder andere Land, wo die Entwicklung schwieriger war, aber die Diversifizierung und das grundsätzlich sehr robuste Geschäftsmodell haben letztlich dazu geführt, dass wir alle Jahre sehr erfolgreich abschließen konnten.

(+) PLUS: Haben sich das Verhalten und die Erwartungen der Kunden durch die Finanzkrise verändert?

Lennkh: Sowohl Banken als auch Kunden sind sich ihrer Partnerschaft wieder mehr bewusst. Banken leben vom Vertrauen ihrer Kunden. Dass in einigen Instituten schwere Fehler gemacht wurden, sollte nicht zur Verteufelung der gesamten Branche führen. Banken sind heute vorsichtiger, einen Kredit zu vergeben. Ich sehe das mehr als eine Konsequenz der wirtschaftlichen Stagnation und der Risikotragfähigkeit der Kunden. Man muss schon sehen: Auch in Ländern wie Österreich sind die problembehafteten Kredite in den letzten Jahren deutlich angestiegen.

(+) PLUS: Befindet sich der Bankensektor generell in einer Umbruchphase?

Lennkh: Durch die neuen regulatorischen Anforderungen müssen Banken ihr Geschäft mit wesentlich mehr Eigenkapital unterlegen. Früher oder später müssen die Preise für Finanzdienstleistungen dem folgen. Wir beobachten gleichzeitig eine rasante Entwicklung, über welche Kanäle Kunden unser Service nutzen. Das verläuft in den einzelnen Ländern in unterschiedlichem Tempo. Ich kann aber nicht von allen Kunden erwarten, dass sie ihre Finanzdienstleistungen über die Raiffeisen-App per iPhone abwickeln. Viele werden weiterhin zu ihrer Filiale gehen und ihren »friendly banker« treffen wollen. ■

ZUR PERSON



Peter Lennkh, 51, übernahm im September 2013 von Vorstandschef Karl Sevela das Firmenkundengeschäft der Raiffeisen Bank International und übertrug im Gegenzug die Koordination der 15 Netzwerkbanken an Sevela. Lennkh, Absolvent der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der WU Wien, startete 1988 in der Raiffeisen-Gruppe im Bereich Internationale Finanzierungen und zeichnete später als Projektmanager für den Aufbau der Tochterbanken in Tschechien, Russland und der Ukraine verantwortlich. Ab 2004 verantwortete er als Vorstand die Kooperationen und das Firmenkundengeschäft im CEE-Raum, seit der Fusion von RBI und RZB im Jahr 2010 leitete er die weltweiten Netzwerkbanken-Aktivitäten. Lennkh ist verheiratet und Vater von zwei Töchtern und einem Sohn.



“ Ein paar kleine Tipps und Tricks, wie Sie sich die Urlaubserholung erhalten können. ”



urlaubsentspannung, verweile doch!

VON MARTIN CHRISTIAN MORGENSTERN

30

> Neuere Studien zeigen, dass bei immer mehr Menschen die Erholung eines Urlaubs bereits nach weniger als einer Woche verflogen ist. Weg ist das Gefühl des Nicht-gehetzt-Seins und des Durchatmen-Könnens. Warum das so ist, hat ganz einfache Gründe. Das menschliche Gehirn reagiert auf jede nicht kontrollierbare Situation oder Person mit Stress. Zeitdruck oder zu viele Aufgaben zum Beispiel sagen dem Gehirn, dass ein Verlust oder Ärger drohen. Daraufhin wird sofort eine Stressreaktion ausgelöst, als laufe ein hungriger Grizzlybär hinter einem her. Gleichzeitig werden die Gehirnareale fürs Denken abgeschaltet. So kocht man dann im Stress hoch und wird gleichzeitig auch noch ineffektiver.

Kaum sind wir also aus unserem schönen »grizzlyfreien« Urlaub zurück, da geht schon wieder die Post ab. Viele Aufgaben

und Mails haben sich während unserer Abwesenheit angestaut. Ab dann flitzen die Stresshormone wieder durch Körper und Geist und saugen den liebevoll aufgeladenen Akku wieder leer. Dann brauchen wir eine Erholungspause. Je tiefer der Akku nun entladen ist, desto länger brauchen wir unsere Ruhe. Und da liegt bei den meisten Menschen das Problem im Alltag. Wer viel

“ AUCH WENN ES IM ERSTEN MOMENT NACH ESOTERIK UND HOKUS-POKUS KLINGT: GEBEN SIE DEN ENTSPANNUNGSTECHNIKEN EINE CHANCE. SIE WERDEN ÜBERRASCHT SEIN. ”

Stress hat, der hat meistens auch wenig Zeit zum Regenerieren. Wenn wir also nach dem Urlaub sofort wieder Vollgas geben und die dann nötigen längeren Regenerationszeiten nicht einhalten, dann ist der Akku schon in wenigen Tagen wieder leergesaugt. Denn der Akku kann genau wie ein Tank im Auto nicht mehr als voll gemacht werden. Und dann hält der menschliche Akku im vollen Ladezustand stets immer nur ein paar Tage, bevor er wieder an das Ladegerät muss.

>> Balance finden <<

Sollten Sie sich gerade hier wiederfinden, dann bekommen Sie jetzt schon einmal eine ganz wichtige Information. Sie verbrauchen mehr Energie als der Energiespeicher Ihres Körper zur Verfügung stellt. Normalerweise sollte ein Leben eine Balance zwischen Belastung (Stress) und Erholung bieten. Natürlich

Foto: thinkstock

nent. Auch die Zellen der Organe tun dies, und das ziemlich emsig. Und wenn wir uns im Dauerstress befinden, werden die Zellen immer weniger erneuert und damit anfällig für diverse Krankheiten. Daneben wird das Immunsystem durch Dauerstress immer schwächer und bietet Erregern aller Couleur täglich mehr Spielraum. Auch kann es sein, dass der Körper irgendwann so erschöpft ist, dass er depressiv zusammenbricht. Er ist dann ausgebrannt, man spricht dann von Burn-out.

>> Lösungen für den Alltag <<

Stress gehört zu jedem Leben dazu. Viel Stress kostet einfach viel Kraft und fordert deshalb auch viel Erholung. Weil die meis-

ten Menschen aber nicht alle zwei Wochen in Urlaub fahren können, sollte man versuchen, den Urlaub in jeden Tag zu integrieren. Bereits wenige Minuten abzuschalten, tankt den Akku wunderbar auf und verhindert die Tiefenentladung. Ein idealer Zeitpunkt dafür ist, wenn wir sowieso müde sind. Das ist in der Regel natürlicherweise ungefähr alle vier Stunden der Fall. Auch nach dem Mittagessen, wenn der Körper alle Energie in die Verdauung investiert, ist ein guter Zeitpunkt für einen Kurzurlaub.

Es gibt viele verschiedene Techniken, um abzuschalten und Kraft zu tanken. Ich werde Ihnen im Folgenden drei Techniken vorstellen, die ich persönlich für besonders gut halte. ▶

TIPPS



3 TECHNIKEN FÜR DEN MENTALEN KURZURLAUB

> BAUMPFLANZEN

- > Tageszeitpunkt leichter Müdigkeit wählen
- > Zeitfenster von fünf bis zehn Minuten nehmen und eventuell Wecker stellen
- > Augen schließen
- > In der Fantasie Samenkorn in den Boden drücken
- > Baumstamm wachsen lassen und alle Gedanken und Wahrnehmungen dort reindrücken
- > Blätter wachsen lassen
- > Umgebung entstehen lassen
- > Weitere Eindrücke wie Geräusche, Wahrnehmungen oder Gerüche suchen

> KLEINE ATEMPAUSE

- > Fünf Minuten Zeit nehmen und Wecker stellen
- > Bequem machen
- > Konzentration auf das Einatmen durch die Nase

- > In der Vorstellung wird durch den Bauchnabel eingeatmet
- > Beim Ausatmen einfach loslassen und durch den leicht geschlossenen Mund ausatmen
- > Wenn die Gedanken abschweifen, einfach wieder auf das Einatmen konzentrieren

> DAS ABSCHALT RITUAL

- > Beim Aufschließen so langsam wie es geht durch die Nase einatmen
- > So langsam wie es geht durch den leicht geschlossenen Mund ausatmen
- > Die Wohnung mit einem freundlichen Lächeln betreten und sich bei der Türschwelle vorstellen, eine Linie zu überqueren
- > Sich selbst ein erholsame und schöne freie Zeit wünschen
- > Stresshormone verbrauchen durch körperliche Aktionen und Bewegung
- > Alternativ ein anderes Ritual des Übergangs suchen und üben

gibt es immer Phasen wie Kinder, Hausbau, Jobwechsel, Projekte etc., die an den Kräften zehren. Das aber sollte die Ausnahme sein, nicht die Regel. Ansonsten wird es auf die eine oder andere Weise ungesund.

Dauerstress belastet das Herz-Kreislauf-System enorm. Bluthochdruck und Herzinfarkte sind Krankheitsbilder, die daraus resultieren können. Das Verdauungssystem wird auch gestört, weil Verdauen eigentlich in der Ruhephase stattfinden soll. Nur wenn es kaum Ruhephasen gibt? Magengeschwüre und Co lassen grüßen.

Auch müssen Sie unbedingt wissen, dass sich unter Stress die Körperzellen nicht gerne erneuern. Aber genau das müssen sie regelmäßig. Denken Sie in dem Zusammenhang mal an Hautschüppchen. Aber nicht nur die Haut erneuert sich perma-

>> **Technik 1: Einen Baum pflanzen** <<

Machen Sie es sich für diese Technik an einem beliebigen Ort bequem und reservieren Sie sich ein Zeitfenster von fünf bis zehn Minuten. Wenn Sie danach terminlich eng sind, stellen Sie sich einen Wecker, denn manchmal schläft man dabei auch gerne ein.

Schließen Sie nun Ihre Augen und stellen sich vor, Sie drücken ein Samenkorn in den Boden. Nun stellen Sie sich in Ihrer Fantasie vor, wie aus dem Samenkorn ein kleiner Stamm aus dem Boden erwächst. Jetzt nehmen Sie alle Wahrnehmungen und Gedanken, die Ihnen gerade durch den Kopf gehen, und lassen Sie mit ihnen den Baumstamm immer dicker und größer werden.

Wenn der Stamm, durch Gedanken und Wahrnehmungen genährt, richtig groß und stark geworden ist, dann lassen Sie in der Baumkrone schöne grüne Blätter wachsen. Jetzt dürfen Sie Ihren Baum bestaunen!

Je mehr Sie sich nun in der Welt versenken, desto entspannter werden Sie. Sie schöpfen neue Kraft und tanken Erholung. Mit dem Wecker oder dem natürlichen Öffnen der Augen beenden Sie dann Ihren Kurzurlaub. Aber Sie wissen, dass Sie ab jetzt jederzeit hierhin wieder zurückkehren können.

>> **Technik 2. Die kleine Atempause** <<

Nehmen Sie sich dazu ein Zeitfenster von rund fünf Minuten und stellen Sie ruhig einen Wecker dazu ein. Machen Sie es sich gemütlich. Konzentrieren Sie sich zu Beginn nur auf das Einatmen durch die Nase. Stellen Sie sich dabei einfach vor, Sie atmen durch den Bauchnabel ein.

Dabei können Sie feststellen, wie sich Ihre Lungen von der Tiefe aus mit frischer Luft füllen und sich der Brustkorb immer mehr erweitert. Das Einatmen sollte ungefähr vier bis fünf Sekunden dauern. Anfänglich können Sie ruhig mit der inneren Stimme mitzählen. Nach dem Einatmen lassen Sie einfach los und atmen langsam aus. Wenn Ihre Gedanken oder andere Wahrnehmungen wie Geräusche Ihre Aufmerksamkeit von der Atmung abziehen, ist das normal. Versuchen Sie, wenn Sie es merken, dann einfach wieder auf die Atmung – mit Schwerpunkt Einatmen – zurückzukehren.

>> **Technik 3. Das Abschaltritual** <<

Körper und Geist entspannen in der Freizeit meist automatisch. Denn in der freien Zeit machen wir das, wonach uns ist. Ganz egal, ob Sie zum Beispiel Fernsehen gucken, ein Buch lesen, mit anderen Menschen sprechen, im Internet surfen, spazieren gehen oder Sport treiben. In Abhängigkeit zur Energie machen sie meist entweder heraus-

fordernde oder eher entspannende Dinge. Das alles funktioniert aber nur dann, wenn der unbewusste Teil des Gehirns sich gedanklich von der Arbeit verabschiedet. Der Geist nimmt aber nicht selten Arbeitsthemen mit nach Hause. Dann klappt das Abschalten nicht gut, weil die Gedanken an die Arbeit immer weiter Stress im Körper auslösen.

Um sich von belastenden Arbeitsgedanken zu lösen, bedarf es eines Rituals. Möglicherweise wenden Sie bereits schon eins mehr oder weniger bewusst an. Manche Menschen legen mit der Berufskleidung den Job ab, andere trinken erstmal eine Tasse Tee oder legen zehn Minuten die Füße hoch.

Eine Idee von mir für ein Ritual findet am Türschloss statt. Wenn Sie zu Hause ankommen und den Schlüssel ins Schloss stecken, atmen Sie einmal so langsam wie Sie können durch die Nase ein und so langsam wie es geht durch den leicht geschlossenen Mund wieder aus. Betreten Sie dann Ihre Wohnung, schenken sich selber ein freundliches Lächeln und sagen sich »Ich wünsche mir jetzt eine erholsame und schöne freie Zeit!« Stellen Sie sich dabei vor, mit der Türschwelle eine Linie zu überqueren. ■



“ Mit kleinen Erholungspausen im Alltag kann man den Akku wieder auffüllen. ”

ZUM AUTOR

> **Dr. Martin Christian Morgenstern**

ist ein renommierter Verhaltensforscher und Evolutionspsychologe. Als Experte für mentale Stärke, Persönlichkeitsentwicklung, Motivation und Stressmanagement berät, coacht und trainiert er seit über zehn Jahren Fach- und Führungskräfte, Politiker, Unternehmer und Berufssportler. Zudem ist er seit vielen Jahren Lehrbeauftragter an renommierten Fachhochschulen. Seine Methoden sind wissenschaftlich bestätigt und können sofort zu 100 Prozent umgesetzt werden. Im Januar ist im Village Business Verlag sein Buch »Gelassen gewinnen« erschienen.

Mehr zum Autor unter:

www.martinmorgenstern.com





EINE BESCHWÖRUNG VON RAINER SIGL.

Steuer- männer

Ehrlich: Sie kommt. Die Mutter aller Steuerreformen wird keinen Stein auf dem anderen lassen.

> Wie geht noch mal die alte Donau-Indianerweisheit: Erst wenn das letzte Hackl geworfen, der letzte Obmannsessel angesagelt, die letzte hohle Phrase gedroschen wurde, werdet ihr erkennen ... tja, bekanntlich haperete es bei der Überlieferung dieses klassischen Sinnspruchs austriakischer Politikweisheit ausgerechnet am zweiten Teil: der Erkenntnis. Kein Wunder, dass sich die hiesige Politikexzellenz deshalb schon jahrzehntelang vom Achselzucken und Stirnkräuseln angesichts des sich schnöde auftürmenden Bergs an Reformaufgaben Schultermuskeln und Hush-Puppy-Falten oberhalb des Dackelblicks zuzieht.

Doch nun – ich spüre es genau – wird alles anders. Ja! Diesmal, ja, genau jetzt, soll das erst läppische Jahrzehnte dauernde Kreißen des Steuerreformierungsalpenvereins tatsächlich statt zum Zusammenbruch zur Niederkunft führen. Ein großer Wurf steht bevor, »mehr Netto vom Brutto«, alte Zöpfe werden abgeschnitten, Sümpfe trockengelegt, neue Besen werden verdammt gut kehren und ja, ein Volk, begnadet für das Stöhnen, wird aufatmen: Es wird was. Bestimmt. Die Steuerreform, der Yeti der Alpenrepublik, sie ist nahe. Sie kommt. Fast kann man am Horizont sehen, wie sie sich majestätisch erhebt. Fast. Es dauert nicht mehr lange.

Wo ein Wille, da ein Weg. Und man mag der Politik viel vorwerfen, doch keinesfalls mangelnden Willen. Ja, man will - und das mit Überzeugung! Denn schließlich, immerhin!, hat man es versprochen. Den Bauern. Den Beamten. Den

“ EIN GROSSER
WURF STEHT
UNS BEVOR. **”**

Pensionisten. Den Arbeitern. Den Tüchtigen. Den Jungen. Den Industriellen. Den Müttern. Den Gewerkschaftern. Den Banken. Den Investoren. Der Europäischen Union sowieso. Den Rating-Agenturen! Den halb Besoffenen ganz

vorn im Bierzelt, und den ganz Besoffenen ganz hinten im Bierzelt. Den Unternehmern. Den sozial Schwächeren. Den Universitäten besonders! Und dem Gesundheitswesen. Den Schülern, den Lehrern, den Gemischtwarenhändler und Bauarbeitern, Primärärzten, Erben und Investmentbankern dieses schönen Landes. Haben wir schon die Bauern, Pensionisten und Banker erwähnt? Und die Beamten?

Vor allem aber natürlich, logisch, klaro, wasdennsonstbitte: den Wählern. Jaha, das fleißig oder auch weniger fleißig zur Urne drängende Volk, dieser brave, tapfere, leider über die komplexen Sachzwänge der Top-Politik meistens lachhaft fehlinformierte Mob, der in seiner Infantilität leider allzu oft die betrübt, die seit Jahrzehnten diesen langen, abschüssigen Erfolgsweg voranwandern, wird ehrfürchtig endlich die wahre Größe der sie geschickt regierenden Steuermänner und -frauen anerkennen, sobald die Aufgabe erledigt ist. Ja!

Und es wird geschehen. Bald. Fast ... nur mehr ganz kurz ... ein paar Mal noch schlafen ... wird sich die geballte Exzellenz unserer zu Unrecht geschmähten Führung aufrichten und Großes vollbringen. Bald. Ich bin schon ganz aufgeregt. ■

“
Ein Volk, begnadet für das Stöhnen, wird aufatmen: Es wird was. Bestimmt. Es dauert nicht mehr lange. **”**



»SO LUSTIG IST DAS NICHT«

VON ANGELA HEISENBERGER

Brigitte Ederer hat sich aus der Politik und ihrer aktiven beruflichen Karriere zurückgezogen und Lebensqualität gewonnen. Tauschen möchte die viel beschäftigte Aufsichtsrätin nicht mehr – denn auf den berühmten »Tausender« wird sie 20 Jahre nach dem EU-Beitritt noch immer angesprochen.



34

(+) PLUS: Othmar Karas hat Sie als Kandidatin für die EU-Kommission vorgeschlagen. Fühlen Sie sich geschmeichelt?

Brigitte Ederer: Natürlich freut es mich, wenn mich jemand, der einer anderen Partei angehört, vorschlägt, denn das zeigt eine gewisse Wertschätzung. Aber ich weiß auch, dass das völlig unrealistisch ist.

(+) PLUS: Hätten Sie Interesse?

Ederer: Nein. Es ist ein wunderschöner Job mit gestalterischen Möglichkeiten. Dabei zu sein und zu sehen, wie die Europäische Union langsam zusammenwächst – das ist schon spannend. Aber ich habe meinen Lebensmittelpunkt wieder in Wien und schätze das sehr. Das möchte ich auch nicht ändern.

(+) PLUS: Sie haben einmal gesagt, in der Wirtschaft zu arbeiten, sei angenehmer, weil sie im Gegensatz zur Politik nach rationalen Kriterien funktioniere. Sehen Sie das nach dem plötzlichen Aus bei Siemens anders?

Ederer: Was mich in der Politik schon sehr frustriert hat, war die tägliche Beurteilung in den Medien und durch Menschen auf der Straße. Das war wirklich mühsam. Im Wirtschaftsbereich gibt es das weniger. Dass es in einem sehr gut dotierten Job von heute auf morgen vorbei sein kann, ist in der Gage inkludiert.

(+) PLUS: Können Sie nachvollziehen, weshalb Ihr Abgang gewünscht wurde?

Ederer: Ich habe mir mein Ausscheiden aus der aktiven Berufswelt anders vorgestellt, das stimmt. Warum die Betriebsräte und Gewerkschaften meine Ablöse verlangt haben, kann ich nicht nachvollziehen. In den Medien wurde kolportiert, der wahre Grund sei die Nicht-Verlängerung des Arbeitsvertrages des 65-jährigen Herrn Adler (Anm.: Lothar Adler, Betriebsratschefs der Siemens AG). Leute abzubauen, belastet jeden anständigen Menschen. Aber bei Siemens gab es in diesen dreieinhalb Jahren keinen einzigen Streik, so kon-

fliktreich kann das Verhältnis zu den Gewerkschaften also nicht gewesen sein.

(+) PLUS: Auch aus dem ÖIAG-Aufsichtsrat sind Sie ausgeschieden. Hatten Sie das Gefühl, als Einzige die Interessen der Republik zu vertreten?

Ederer: Das wäre eine Anmaßung. Aber ich habe nie verstanden, warum der Eigentümer – also die Republik Österreich – nicht bereit ist, die Führungsmannschaft mitzugestalten und wesentliche Positionen wahrzunehmen. Kein Industrieller dieser Welt würde es akzeptieren, dass sich der Aufsichtsrat seiner Firma aus sich selbst erneuert.

(+) PLUS: Haben Sie Hoffnung, dass die Regierung endlich die angekündigte Neuausrichtung der ÖIAG in Angriff nimmt?

Ederer: Es steht im Regierungsprogramm. Vier Jahre hat sie noch Zeit. Ich bin optimistisch, dass bald etwas passiert.



Der Charme der Österreicher hält sich in Grenzen.



(+) PLUS: Sie hatten schon die Bestellung von Siegfried Wolf zum Aufsichtsratschef kritisiert. Für die Arbeit im Aufsichtsrat war das vermutlich nicht förderlich?

Ederer: Ich kenne Siegfried Wolf seit vielen Jahren. Er war ja auch im Aufsichtsrat von Siemens Österreich. Ich schätze ihn, denn es ist nicht selbstverständlich, im Ausland eine führende Managementposition zu bekommen. In der ÖIAG und deren Ausrichtung war ich aber nicht immer seiner Meinung.

(+) PLUS: Wie viel politischer Einfluss tut so einem Unternehmen gut?

Ederer: Im Moment gibt es gar keinen politischen Einfluss und immerhin gehören wesentliche Anteile dieser Firmen der Republik. Es ist schon richtig: Die Tagespolitik sollte sich nicht einmischen und die Unternehmen sollen nach wirtschaftlichen Kriterien geführt werden. Aber ob das größte Infrastrukturunternehmen unseres Landes de facto an mexikanische Investoren geht, ist schon eine Frage, über die der Eigentümer entscheiden muss.

(+) PLUS: In einer Umfrage der B&C Industrie Holding und der Initiative Auf-

sichtsräte Austria gaben 30 % der Befragten an, sich acht oder mehr Stunden auf eine Aufsichtsratssitzung vorzubereiten. Sie sind Mitglied in fünf Aufsichtsräten, können Sie dieses Ergebnis nachvollziehen?

Ederer: Der Aufwand ist unterschiedlich und hängt vom Unternehmen ab. Der Aufsichtsrat greift ja nicht operativ ins Tagesgeschäft ein. Es geht zunächst darum, die Zahlen auf ihre Plausibilität zu überprüfen, dann zerbricht man sich den Kopf über strategische Themen, um das Management hier zu begleiten. Aber auch wenn man sich gar nicht vorbereitet, haftet man als Aufsichtsrat nach dem Aktiengesetz. So lustig ist das nicht. Aufsichtsratsposten sind in Österreich auch kein lukrativer Nebenjob, wie das gerne dargestellt wird. Ich bin auch Aufsichtsrat von Boehringer Ingelheim. Um dort beispielsweise die richtigen Fragen zur Entwicklung des Pharmamarktes in Zentral- und Osteuropa stellen zu können, muss man sich das Know-how selbst aneignen.

Mich interessieren in erster Linie Industrieunternehmen, weil ich mit dem Wissen, das ich in den letzten 14 Jahren aufgebaut habe, weiter am Ball bleiben möchte. Und die

Punkt ansetzt: bei Vermögen, die sich rasch vermehrt haben. Ich gehe davon aus, dass man zu einem Kompromiss kommen wird, mit dem beide Parteien gut leben können, auch wenn sich die Medien immer Gewinner oder Verlierer wünschen.

(+) PLUS: Sie waren lange einer der wenigen Managerinnen Österreichs. Warum rücken so wenige Frauen in die erste Reihe?

Ederer: Ich war heuer zum Ladies Talk der Wirtschaftsprüfung KMPG eingeladen und überrascht, wie viele Frauen es in oberen und mittleren Führungspositionen bereits gibt. Aber es geht langsam, da haben Sie recht. Frauen werden seltener vorgeschlagen und sind auch mit Zusagen zurückhaltender. Ich habe in meinem ganzen beruflichen Leben keinen einzigen Mann erlebt, der wegen seiner Kinder eine Position abgelehnt hat oder weil er sich den Job nicht zugetraut hat. Ich kann mich aber an mehrere Frauen erinnern, die mir diese Gründe genannt haben.

(+) PLUS: Finden Sie eine Frauenquote für Aufsichtsräte und Vorstände gut?

Ederer: Die Quote im Aufsichtsrat bringt

ZUR PERSON

> Brigitte Ederer, 58, studierte an der Universität Wien Volkswirtschaft und war bis 1992 in der Arbeiterkammer tätig. 1983 rückte sie als SPÖ-Abgeordnete in den Nationalrat nach. Als Europa-Staatssekretärin verhandelte Ederer 1994 gemeinsam mit Außenminister Alois Mock den EU-Beitritt Österreichs maßgeblich mit. 1997 wurde sie Finanzstadträtin in Wien. Nach dem Ausscheiden aus der Politik wechselte Ederer 2000 in den Vorstand von Siemens Österreich und löste fünf Jahre später Albert Hochleitner als Generaldirektorin ab. 2010 folgte der Sprung in den Vorstand der Siemens AG in München, wo sie den Personalbereich und die Wirtschaftsregion Europa verantwortete. Im September 2013 wurde Ederer abberufen. Sie sitzt in den Aufsichtsräten von Boehringer Ingelheim, Infineon, Schoeller-Bleckmann und Wien Holding und ist seit 11. September 2014 Aufsichtsratsvorsitzende der ÖBB. Ihr ÖIAG-Aufsichtsratsmandat legte sie wenige Tage davor zurück.

35

OB DAS GRÖSSTE INFRASTRUKTURUNTERNEHMEN DES LANDES DE FACTO AN MEXIKANISCHE INVESTOREN GEHT, IST SCHON EINE FRAGE, ÜBER DIE DER EIGENTÜMER ENTSCHEIDEN MUSS.

ÖBB sind einfach ein wichtiges Unternehmen in Österreich.

(+) PLUS: Sie haben vor einiger Zeit kritisiert, den Parteien sei der Blick für die Realität verloren gegangen. Was wird übersehen?

Ederer: Beide Regierungsparteien haben das Problem, dass ihre Funktionäre nicht mehr die Breite der Bevölkerung widerspiegeln. Sie erkennen keine gesellschaftlichen Entwicklungen. Bei der ÖVP ist es das Thema Bildung: Wir brauchen keine industrielle Reservearmee und auch nicht die traditionellen Muster einer Schule. Bei der SPÖ ist es das öffentliche Eigentum: Um Privatisierungen zu verhindern, muss man diese Unternehmen wirtschaftlich führen. Mit dieser Ansicht tun sich einige Leute schwer.

(+) PLUS: Würden Sie eine Vermögenssteuer befürworten?

Ederer: Wenn man das Land wieder für Investitionen und Wirtschaftswachstum fit machen will, braucht es eine Steuerreform, zu der alle Beteiligten einen Beitrag leisten. Ich persönlich halte mehr von einer Vermögenszuwachssteuer, weil das am richtigen

für junge Frauen gar nichts. Das betrifft eine kleine Gruppe von Frauen, die es ohnehin geschafft haben. Aber die Auseinandersetzung um die Quote schafft Bewusstsein in den Unternehmen. Es ist gut, dass es diese Diskussion gibt, denn es braucht gesellschaftlichen Druck, damit in dieser Frage etwas weitergeht. In der Politik war ich gegenüber Quoten immer skeptisch, aber dort hat es mit Sicherheit einen Schub gebracht.

(+) PLUS: Via Social Media trifft Kritik unmittelbarer und manchmal auch unverschämter, zuletzt war Gabriele Heinisch-Hosek von einem Shitstorm betroffen. Hat die Aggressivität zugenommen?

Ederer: Der Charme der Österreicher in der Anonymität hält sich extrem in Grenzen. Wenn ich mit öffentlichen Verkehrsmitteln unterwegs bin, ist diese Aggression immer vorhanden. Man wird mit Leuten konfrontiert, die sich denken: »Der sag ich jetzt einmal richtig rein, worüber ich mich schon so lange ärgere.« Im Internet fällt das noch leichter. Über meinen ÖIAG-Rücktritt dürften in allen Online-Foren Kommentare stehen, die ich gar nicht lesen will. Aber es zeigt,

welches Aggressionspotenzial in unserer Gesellschaft offensichtlich vorhanden ist.

(+) PLUS: Stört es Sie, noch immer auf den »Tausender« angesprochen zu werden?

Ederer: Es ist langweilig. In der U-Bahn stürmen ältere Leute auf mich zu: »Wo ist der Tausender?« Es kommt auf meine Laune und meine Tagesverfassung an, wie ich dann reagiere. Wenn etwas von mir in Erinnerung bleiben wird, dann ist es das Busserl von Herrn Mock und der Tausender. Das ist nicht wirklich beeindruckend. Ich kann mich aber trösten, von anderen bleibt gar nichts übrig.

(+) PLUS: Vielleicht kommt ja noch etwas. Barbara Prammer galt als mögliche Kandidatin für das Amt des Bundespräsidenten. Wäre das etwas für Sie?

Ederer: Es würde schon niemand auf die Idee kommen, mich vorzuschlagen. Ich will auch nicht mehr in diese Mühle der öffentlichen Bewertungen und Kränkungen, wenn mich wieder irgendjemand als dumm bezeichnet. Politik ist der spannendste, faszinierendste und gleichzeitig kränkendste Job, den es gibt. Diese Bandbreite an Gestaltungsmöglichkeiten haben Sie sonst nirgends. Aber ich habe Lebensqualität zurückgewonnen. Es ist vorbei. ■

INNOVATIVES ÖSTERREICH

PROJEKTE FÜR
DIE VERNETZTE
GESELLSCHAFT.
PLATTFORMEN,

UNTERNEHMENSPROZESSE UND LÖSUNGEN, DIE BRANCHEN VERÄNDERN UND
UNSER LEBEN ERLEICHTERN. EINE VERLAGSSERIE DES EAWARD.

NEUE SENIORENBÖRSE

Wolfgang Gruber möchte mit einer Online-plattform für die Zielgruppe der Senioren neue Maßstäbe setzen.

Senioren sind nicht nur längst begehrte Zielgruppe der Wirtschaft, sie wachsen auch in ihrer Zahl in Österreich und Europa. Freilich haben die heute über 50-, 60- oder 70-Jährigen nur eine einzige Sache gemein: Sie wollen nicht über einen Kamm geschert werden. Wolfgang Gruber ist selbst so ein Paradebeispiel dieser goldenen Generationen: Der Feldkircher könnte längst den Ruhestand genießen und seine Leidenschaften Musik und Dichtung pflegen. Der Kommunikationsberater hat jedoch noch viel vor. Eines seiner aktuellen Projekte trifft den Trend, soziale Netzwerke, Wirtschaft und Interessensgruppen an einen Tisch bzw. auf eine Plattform zu bringen. Mit dem Onlineauftritt seniorenboerse.com soll nun von Vorarlberg aus die Welt der aktiven Älteren generationenübergreifend erobert werden. »Wir wollen die Menschen effizient zusammenführen. Offizieller Start wird Anfang 2015 sein«, erklärt der Unternehmer. Die Mission: zukunftsorientiert einen wertvollen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, bedarfsorientiert zu vermitteln und als Drehscheibe mit einer intelligenten Datenbank im Hintergrund zu fungieren. »Zurzeit gibt es keine effiziente, übergreifende und einheitliche IT-Lösung, die den Bedarf auch von Kommunen und institutionellen Einrichtungen für die Zielgruppe Senioren übersichtlich koordiniert«, weiß er zwar von privaten, lokalen Initiativen – ein übergeordnetes Bild fehle aber. Als One-Stop-Shop für Wege des täglichen Lebens, soziale Verbindungen und eben auch kommerzielle Angebote will die Seniorenbörse nun auf einfache Weise die Menschen erreichen. Partnerschaften und Investoren gegenüber ist Gruber noch offen. Infos dazu gibt es am Stand der Wiener Herbst Senioren Messe im November sowie unter Grubers Verein »Mein vitales Leben«.



Die Serie »Innovatives Österreich« ist ein Projekt des IT-Wirtschaftspreises eAward.

OKI
eAward



Mit der IT-Lösung wird ein rascher Überblick über die zu erbringenden Pflegeleistungen und Auswertungen auf Knopfdruck ermöglicht.

MODERNER PFLEGEDIENST

Die Volkshilfe Steiermark betreibt 25 Pflegeheime mit über 1.500 Pflegeplätzen. Die Pflegedokumentation erfolgte in den vergangenen Jahren handschriftlich auf vorgefertigten Formularen. In einem Projekt gemeinsam mit den Partnern Sanocon Software, A1 Telekom Austria und ViWa Visitenwägen wurden diese Prozesse im Vorjahr durch eine einheitliche computergestützte Dokumentation ersetzt. Von insgesamt 171 mobilen Endgeräten können die Bediensteten nun über WLAN in den Häusern auf eine zentrale Datenbank zugreifen, in der neben der gesetzlich vorgeschriebenen Pflege auch die SeniorInnenbetreuung abgebildet wird. Sämtliche pflegerelevanten Auswertungen können je nach Wunsch zentral oder hausspezifisch erfolgen. Besonders wichtig war den Partnern, die elektronische Pflegedokumentation unter den Gesichtspunkten Benutzerfreundlichkeit und Ausfallsicherheit umzusetzen. Das ist gelungen und auch ökologisch hat die Prozessverbesserung einen großen Effekt. Die Betreuerinnen und Betreuer sparen nicht nur eine Menge Zeit, die für den persönlichen Service an den Menschen genutzt werden kann. Pro Jahr werden nun auch gut 250.000 Blätter Papier eingespart.

> www.mein-vitales-leben.com

> www.stmk.volkshilfe.at



MEISTER DER INFORMATION

Ewige Ladezeiten, zu große Bilder, zu viele Informationen – das sind die häufigsten Probleme, mit denen Smartphone-Nutzer zu kämpfen haben. Doch was tun, wenn man bereits eine Homepage hat und diese nicht komplett umprogrammieren will, so-

dass sie sich an mobile Geräte anpasst? Eine schnelle, kompakte, und professionelle Lösung für kleine und große Unternehmen bietet der findige Baukasten namens »Infomaster« des Villacher IT-Dienstleisters Logmedia. Das Unternehmen unter der Führung von Marc Gfrerer ist ein Tausendsassa in Sachen Web, Softwareentwicklung und IT-Services. Das Infomaster-Werkzeug ist so etwas wie ein Manifest der gelebten Kundennähe der Kärntner. Einfach das gewünschte Design wählen, Inhalte einfügen, Bilder hochladen und in kürzester Zeit ist die Homepage für Smartphones optimiert.

> www.infomaster.mobi

SCHAU AUF LINZ



BürgerInnenservice par excellence: Die Lösung ist durchgängig, einfach, transparent und vollständig integriert.

Durch eine Smartphone-App ist für die Linzerinnen und Linzer, die im Stadtgebiet unterwegs sind und ein Problem melden wollen, nun ein unkomplizierter und niederschwelliger Zugang geschaffen worden. Für die Schadensmeldung sind weder Registrierung noch Anmeldung erforderlich. Die Nutzer markieren einfach auf der Stadtkarte den Ort des Problems, fügen bei Bedarf ein Foto ein, beschreiben das Anliegen und senden die Meldung ab. Der Service kommt bei der Bevölkerung in hohem Maße an und hat »einen Nutzungs- und Bekanntheitsgrad erreicht, der selbst für Experten überraschend ist«, berichtet Wolfgang Neuhauser, Leiter des Teleservice Centers der Stadt. Kongenialer Projektpartner bei der Entwicklung der App ist die Linzer Softwareschmiede Mogree. Allein 2013 wurden bereits 4.000 Meldungen via PC, Smartphone oder Tablet abgegeben. Heuer sind es noch mehr – und Linz hat einige Schlaglöcher und defekte Straßenlaternen weniger.

> www.schau.auf.linz.at

Die Stadtverwaltung der Stadt Linz betreibt seit vielen Jahren ein zentrales Beschwerdemanagement. In dem Projekt »Schau auf Linz« ist dieser Service jüngst um die Nutzungsmöglichkeiten des Web und mobiler Endgeräte erweitert worden.

37

EBOLA-EPIDEMIE in Sierra Leone



Ihre Spende unterstützt den Kampf gegen Ebola!

Bitte helfen Sie jetzt!

Spendenkonto Jugend Eine Welt

Stichwort „Ebola“

Raiffeisen Landesbank Tirol

IBAN: AT66 3600 0000 0002 4000

BIC/SWIFT: RZTIAT22



JUGEND
EINE
WELT



Infos und online spenden unter:

www.jugendeinewelt.at



DAS BRISTOL WAR
EINES DER ERSTEN
LUXUSHOTELS IN
WIEN.

DER KAMPF UM DIE GÄSTE

VON BERND AFFENZELLER

Die zahlreichen Hotelneueröffnungen im Premiumsegment haben in Wien zu einem brutalen Preiskampf geführt. Während sich die Gäste über Luxus zu moderaten Preisen freuen, verzeichnen die Betreiber sinkende Margen. Geld kann man zwar immer noch verdienen, es wird aber schwieriger. Gefragt sind echte Alleinstellungsmerkmale, Luxus und Service alleine reichen längst nicht mehr.



Früher war alles besser. Das gilt zumindest für die Betreiber von Luxushotels in Wien. Da gab es das Sacher, das Bristol, das Imperial und das Grand Hotel. Über Jahrzehnte teilten die altherwürdigen Häuser den Markt unter sich auf. Neueröffnungen gab es kaum, die wenigen Häuser, die dazukamen, richteten sich fast ausschließlich an Geschäftskunden und erregten kaum das Interesse der breiten Öffentlichkeit. Die Bundeshauptstadt lag im sprichwörtlichen Dornröschenschlaf. Die großen internationalen Luxushotelketten machten einen weiten Bogen um die Stadt. Brands, die in jeder Metropole der Welt anzutreffen sind, waren in Wien nicht vertreten. Der Prinz, der Wien wachküssen sollte, war Mohamed Al Jaber. Mit dem 2007 eröffneten »The Ring« kam Bewegung in das bislang so behäbige Luxussegment. Auch wenn das heute als Casual Luxury Hotel geführte Haus den Vorschusslorbeeren nicht ganz gerecht werden konnte, nahm die Entwicklung des Marktes mit dieser Neueröffnung so richtig Fahrt auf. Es folgten 2009 das Hotel Steigenberger in der Herrengasse, 2010 das Sofitel am Donaukanal, 2012 nach einigen Turbulenzen das Ritz-Carlton am Schubertplatz, 2013 das Kempinski im Palais Hansen am Schottenring und heuer im Sommer das Park Hyatt in der ehemaligen Länderbank-Zentrale Am Hof. Plötzlich waren sie alle da, die großen Ketten, die man in Wien bislang vergeblich suchte. So richtig glücklich scheinen darüber aber nur die wenigsten von ihnen zu sein. Der jähe Angebotsüberschuss hat zu einem brutalen Preiskampf geführt. 2013 kam Wien im Luxussegment auf insgesamt 7.627 Zimmer in 22 Hotels. Was die Ergebnisse anbelangt, gilt Wien laut Michaela Reitterer, Präsidentin der österreichischen Hotelierversammlung, als »Underperformer«. Die schwierige Marktsituation wird von fast allen Hoteldirektoren bestätigt. Horst Mayer, Generaldirektor des Grand Hotel, sieht

das Wiener Preisniveau deutlich unter dem vergleichbarer europäischer Metropolen. Und auch Thomas Willms, Senior Vice President und Regional Director East & Central Europe, Starwood Hotels & Resorts,



Falkensteiner-Chef Othmar Michaeler ist ein Verfechter der freien Marktwirtschaft, aber was weitere Hotels in Wien betrifft, würde er ein Regulierungskonzept sehr begrüßen.

die in Wien das Imperial, das Bristol und das Le Meridien betreiben, ärgert sich, dass durch die niedrigen Preise die hohe Qualität der Häuser nicht entsprechend gewürdigt wird. In kaum einer vergleichbaren Stadt bekommt der Gast so viel Qualität für so wenig Geld. »Mit Verhandlungsgeschick, Geduld und einschlägigen Internetseiten wie Trivago oder Kayak kann man als Gast Preise erzielen, wie sie vor 2008 sogar im gehobenen 3-Sterne-Bereich verlangt wurden, aber niemals im Luxussegment«, erklärt Werner Sagerschnig, Marketingchef des Designhotels Das Triest.

>> Unterscheidungsmerkmale gefragt <<

Wie hart der Wettbewerb im Luxussegment tatsächlich ist, belegt auch die Statistik. Im letzten Jahr ►

PALAIS COBURG (1)



SOFITEL (2)



BRISTOL (3)



DIE BESTEN ZIMMER DER STADT: DIE 165 M² GROSSE COBURG SUITE IM (1), DIE 180 M² GROSSE SCHWARZ-WEISS-GRAUE SUITE MAGNIFIQUE IM WALES-SUITE IM BRISTOL MIT EIGENER SAUNA UND FITNESSBEREICH MIT EIGENEM SPEISEZIMMER IM GRAND HOTEL (4), DIE 170 M² GROSSE MARMORBADEZIMMER IM PARK HYATT (5), DIE 160 M² GROSSE ROYAL SUITE IM IMPERIAL (6), DIE 320 M² GROSSE PRÄSIDENTENSUITE MIT EIGENEM LEBESZIMMER IM RITZ-CARLTON (7), DIE 320 M² GROSSE PRÄSIDENTENSUITE MIT BIBLIOTHEK UND KAMIN IM RITZ-CARLTON (8), DIE 320 M² GROSSE PRÄSIDENTENSUITE MIT OFFENEM KAMIN UND WERTVOLLE

40

► gab es laut aktuellen Zahlen von Wien-Tourismus in allen Kategorien ein Nächtigungsplus – mit Ausnahme des 5-Sterne-Segments. Dort war ein Rückgang von 68,5 Prozent auf 66,1 Prozent zu verzeichnen. Ein Ergebnis, das laut Annika Trastullo, Marketingleiterin im Ritz Carlton, 2014 noch einmal unterschritten werden wird. Derzeit gibt es für 2014 nur die Hochrechnung der ersten vier Monate. Und die bestätigt Trastullos Annahme. In diesem Zeitraum lag die Zimmerauslastung für die Wiener 5-Sterne-Hotellerie bei 56,5 % und damit unter der Auslastung für 4 Sterne mit 58,7 % und 3 Sterne mit 61,3 %.

Vor diesem Hintergrund verwundert es wenig, dass nur sehr ungern über konkrete Zahlen gesprochen wird. Die Auslastung ist dann »erfreulich« (Steigenberger), »den Erwartungen entsprechend« (Grand Hotel), »zufriedenstellend« (Sofitel) oder auch »sehr zufriedenstellend« (Park Hyatt). Andere wie etwa das Ritz-Carlton oder die Palais Coburg Residenz schweigen sich zu dem Thema ganz aus. Deutlich auskunftsfreudiger zeigt sich Thomas Willms: »Im Le Meridien erreichen wir eine Auslastung von rund 80 %, im Bristol von 70 bis 75 % und im Imperial von 65 %«, so der Starwood-Vizepräsident. Allerdings ist in der Hotellerie die Auslastung nicht alles. Viel wichtiger ist der sogenannte RevPar, der »Revenue per

available Room«. Der ist durch das große Angebot und den herrschenden Preiskampf in Wien stark unter Druck. Der RevPar relativiert auch die vermeintlich schlechtere Auslastung des Imperial, das gemeinsam mit dem Hotel Sacher traditionell die besten Raten vorweisen kann. Neueinsteiger mussten ihre hochtrabenden Pläne von 500 Euro und mehr pro Zimmer relativ rasch aufgeben.

Geld kann man in der Wiener Luxushotellerie immer noch verdienen, es wird aber schwieriger. »Häuser ohne ein echtes Alleinstellungsmerkmal werden es schwer haben«, ist Lukas Hochedlinger, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Christie + Co, überzeugt. Luxus und Service alleine reichen nicht aus, um die betuchte Klientel anzuziehen. So versucht sich etwa das Le Meridien mit den Themen Design und Kunst vom Markt abzuheben. Das als Bou-

tiquehotel geführte Sans Souci in der Wiener Burggasse setzt ebenso wie die Palais Coburg Residenzen auf familiäre Individualität, das Bristol bezeichnet Generaldirektor Gerald Krischek als »eines der wenigen wirklich historischen und einziges Art-Deco-Hotel der Stadt«. Und das Sacher und das Imperial punkten mit Authentizität. Auch die Falkensteiner-Gruppe mischt seit rund einem Jahr in der Wiener Luxushotellerie mit. Mit dem Hotel Wien-Margareten hat man ganz bewusst versucht, das touristische Know-how aus den Ferienresorts in das Premium-City-Konzept zu integrieren. »Wir bringen unser Acquapura SPA, das Falky-Programm für Kinder, die Falkensteiner Alpe-Adria Kulinarik und die Themen Architektur und Design noch spürbarer in die Stadthotels«, will sich Falkensteiner-Chef Othmar Michaeler mit dieser Kombination vom Markt abheben.

AUSLASTUNG DER WIENER HOTELS

	Wintersaison 2012	Wintersaison 2013	Sommersaison 2012	Sommersaison 2013
4-/5-Sterne Hotels	50,80 %	47,40 %	64,50 %	61,90 %
3-Sterne Hotels	50,50 %	46,60 %	61,00 %	60,20 %
1-/2-Sterne Hotels	40,00 %	36,40 %	52,20 %	46,20 %

Quelle: Statistik Austria

GRAND HOTEL (4)



PARK HYATT (5)



IMPERIAL (6)



KEMPINSKI (7)



RITZ-CARLTON (8)



SACHER (9)



PALAIS COBURG MIT WHIRLPOOL UND SAUNA
M SOFITEL (2), DIE 360 M² GROSSE PRINCE OF
(3), DIE 220 M² GROSSE PRÄSIDENTENSUITE
E PRÄSIDENTENSUITE MIT GROSSZÜGIGEM
ITE MIT SIEBEN METER HOHEN STUCKDECKEN
LOUNGBEREICH IM KEMPINSKI (7), DIE 190 M²
TON (8) UND DIE 110 M² GROSSE PENTHOUSE-
LLEN GEMÄLDEN IM SACHER (9).

Das Park Hyatt wiederum kokettiert ganz bewusst mit der Geschichte des Gebäudes. Der Pool befindet sich im ehemaligen Tresorraum, das Restaurant hört auf den Namen »The Bank«. Der fast überbordende Prunk und die akribische Restaurierung der historischen Substanz nötigen Experten wie Mitbewerbern Respekt ab. Die Frage nach dem aktuell besten Haus der Stadt wird fast unisono mit »Park Hyatt« beantwortet.

>> Geht noch mehr? <<

Ob der Wiener Markt noch Potenzial für weitere Luxushotels bietet, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Ein Four Seasons in der Riemergasse geistert seit Jahren durch die Branche, ebenso wie ein Hotel im Palais Schwarzenberg. Konkreter dürften die Pläne im ehemaligen Radisson Blu am Stadtpark sein. Dort wird derzeit fleißig renoviert und noch 2015 soll ein 5-Sterne-Superior-Hotel Einzug halten. Monique Dekker, Generaldirektorin im Park Hyatt, sieht darin kein Problem. »Der Markt ist immer noch sehr gut und der harte Wettbewerb macht Wien als Destination noch interessanter.« Michaela Reitterer hingegen wünscht sich »vorerst etwas mehr Ruhe bei der Entwicklung der Zimmerkapazitäten, um das Potenzial bei Auslastung und Preis ausschöpfen zu können«. Noch deutlicher wird Bristol-Direktor Krischek, der ebenso wie Triest-Marketing-Chef Sagerschnig »keine Möglichkeit für weitere Neueröffnungen ohne Einbußen für die bestehenden Hotels« sieht. Von der Politik wünschen sich die meisten Betreiber zur Stärkung des Hotelstandorts Wien eine Flexibilisierung der Ladenöffnungszeiten, einen Ausbau der Flug- und Hochgeschwindigkeitszugverbindungen sowie noch mehr Kongresse und Großveranstaltungen wie den Song Contest oder Fußball-Europameisterschaft. Einen Schritt weiter geht Othmar Michaeler, der sich selbst zwar als »absoluten Verfechter des freien Marktes« sieht, aber in Sachen Hotelneueröffnungen »ein Regulierungskonzept der Stadt Wien sehr begrüßen« würde.

Fakt ist, dass der harte Wettbewerb die Betreiber zwingt, sich laufend neu zu erfinden. »Auf den Lorbeeren von gestern kann sich keiner mehr ausruhen«, weiß Starwood-Vizepräsident Willms. Und davon profitieren letztendlich der Markt und die Gäste. ■

Cool stuff

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

KAFFEEGENUSS PER APP

Ein Traum für jeden Morgenmuffel: Während man noch im Bett mit dem neu begonnenen Tag kämpft, macht sich der Kaffee in der Küche bereits wie von selbst. Der Saeco GranBaristo Avanti von Philips macht's möglich. Per App kann man aus 18 verschiedenen Heißgetränken wählen, auch persönliche Vorlieben und Rezepte von bis zu sechs Personen merkt sich der Kaffeevollautomat.

> www.philips.com



42

2

HALT FÜR HINTEN

Wer kennt das nicht: Im Stress wird der Kofferraum des Autos mit wenig Plan, aber dafür möglichst schnell mit den Einkäufen vollgeräumt, damit es rasch weiter gehen kann. Doch spätestens bei der ersten Kurve schwant einem bei den »Klonk«- und »Boing«-Geräuschen aus dem hinteren Teil des Autos Übles. Eine ganz einfache und praktische Möglichkeit, die Katastrophe abzuwenden und das Kofferraumchaos zu minimieren, ist Stayhold: Mit Klettband lässt sich die Kunststoffhalterung ruckzuck am Teppichboden des Kofferraums befestigen, fixiert so lose Gegenstände und ermöglicht einen problemlosen Transport – selbst auf kurvenreichen Strecken.

> www.stayhold.com



HUMORVOLL ENTSTAUBEN

Über den Sommerurlaub hat sich vielleicht ein wenig Staub auf Arbeitsplatz und Tastatur angesammelt. Eine witzige Möglichkeit, den Schreibtisch zu entstauben und herbstfit zu machen, ist der Schreibtischstaubsauger. Je nach Belieben als roter Henry oder rosa Hetty schaut das kleine Helferlein nicht nur putzig aus, sondern saugt auch tatsächlich. Natürlich sollte man sich mit dem batteriebetriebenen Mini-Staubsauger nicht an den großen Perserteppich wagen, die PC-Tastatur wird so jedoch schon ganz ordentlich rein.

> www.radbag.de

3

4

GEMÜTLICH ABHÄNGEN

Die kühlere Jahreszeit kehrt zurück und wir müssen uns langsam, aber sicher von der geliebten Hängematte im Garten und der Hollywood-Schaukel auf der Terrasse verabschieden. Wer sich jedoch gar nicht vom Hängekomfort trennen kann, sucht vielleicht nach einer Indoor-Variante. Der Globo Royal Chair von Amazonas ist ein edler, in sorgfältiger Handarbeit hergestellter Hängesessel, der auch innerhalb der vier Wände gut funktioniert. Das stabile Fichtenholz sorgt für eine gemütliche Stimmung in Räumen, ist aber dank der speziellen Behandlung wetterfest und kann in der nächsten Frühjahrssaison auch draußen wieder zum Einsatz kommen.

> www.amazonas.eu



5

FOTOS ANALOG

Mit Smartphones lassen sich besondere Momente schnell und einfach festhalten. Dabei bleiben sie jedoch meist in digitaler Form und werden nur in der virtuellen Welt geteilt. Analoge Erinnerungen zum Angreifen lassen sich mit den instax share von Fujifilm machen, denn der mobile Smartphone-Printer macht Handyfotos zu Sofortbildern. Ist das Foto geknipst, wird es per App an den Drucker geschickt und 16 Sekunden später hält man es schon in analoger Form in den Händen.

> www.instax.com



Foto: Hersteller



EINE FÜR ALLE

Die Fingerfertigkeit, Tablet und Smartphone präzise zu bedienen, ist nicht jedem gegeben. Auf diese Devices verzichten wollen aber selbst jene nicht, denen es etwas an Fingerspitzengefühl fehlt. Einfach macht's da eine Tastatur für alle Gerätschaften: Das Logitech Multi-Device Keyboard K 480 unterstützt sowohl die Verbindung mit Tablet und Smartphone als auch zu Laptop und Computer. Die Geräte werden in die praktische Halterung gesteckt, per Bluetooth baut das Keyboard eine Verbindung auf und schon kann's mit dem Tippen losgehen. Mit dem Easy-Switch-Drehschalter wird je nach Bedarf zwischen bis zu drei kabellos verbundenen Devices gewählt.

> www.logitech.com



6



KALS IN OSTTIROL DER BERG RUFT

VON TÜNDE HEGER

DAS GRADONNA MOUNTAIN RESORT IN KALS IN OSTTIROL LOCKT MIT ATEMBERAUBENDER LAGE UND AUSBLICK AUF DAS NATURSCHUTZGEBIET DER HOHEN TAUERN. FERNAB VOM HEKTISCHEN MASSEN-TOURISMUS SCHEINT RUND UM DEN GROSSGLOCKNER NUR DER RUF DES BERGES LAUT ZU SEIN.



Fünf Jahre Planung, elf Monate Bauzeit, dazwischen endlos viele Ideen und Schweiß. Das Ergebnis: eine nachhaltige Architektur, die sich mit klaren Strukturen und Holzschindelfassade sanft in das umliegende Naturschutzgebiet der Hohen Tauern einfügt. Besonderes Highlight ist der freie Blick auf die umliegenden Berge, die zu den höchsten Österreichs gehören. Sowohl für die Außen- als auch Innenarchitektur haben die Bauherren regionale Produkte gewählt. Textilien aus Leinen, Loden und der Innenausbau aus Fichten- und Zirbenholz sorgen für angenehme Wohnatmosphäre. Neugierig beäugen die Gäste bereits in der Eingangshalle den »Zirben Luftikus«, ein Bio-Diffusor, der Duft und Wirkstoffe von Zirbe und Propolis freigibt. Das krautig-frische Aro-

ma wirkt kreislaufregulierend, während das Öl der Zirbe während der Inhalation im Spa-Bereich für freie Atemwege sorgt. Kalser Marmor und Holzskulpturen geben dem sonst schlichten Design die exklusive Note. Die Bauherren widmeten sich dem selbst auferlegten Motto »Nachhaltigkeit aus Prinzip« und pflanzen die ökologische Wärme- und Stromerzeugung gleich mit ein. Mit einer eigenen Wasserquelle, Solaranlage und Biomassekessel ist das Gradonna beinahe vollständig autark in der Wärme- und Wasserversorgung.

>> Wandern mit Naturparkrangern <<

Aber nicht nur die Hotelanlage hat viel zu bieten: Im Wanderparadies der Hohen Tauern entdeckt man die eigentlichen Naturjuwelle der Kalser Bergwelt. Versteckte Berg-



“Wanderparadies Hohe Tauern: Romantische Bergseen und spektakuläre Gipfel, so weit das Auge reicht.”

LUXUSRESSORT MIT REGIONALER KULINARIK

> Das autofreie Resort Gradonna in Osttirol bietet mit 42 Chalets und 130 Zimmern sowohl Aktiv- als auch Entspannungsurlaub für Groß und Klein. Das Freizeitprogramm lässt Naturfreunden und Wellnessfans freie Wahl zwischen Bergwanderungen, geführten Kräuterwanderungen oder einem Aufenthalt im 3.000 m² großen Spabereich. Bei Buchung einer Halbpension sind ein reichhaltiges Frühstücksbuffet mit Osttiroler Spezialitäten, eine Nachmittagsjause und ein mehrgängiges Abendessen inklusive.



45

seen mit türkisclarem Wasser und überraschende Ausblicke erfreuen das Wandererherz. In rund sechs Stunden ist der Talrundweg in Kals schaffbar.

Wer die 19,5 km nicht in einem Stück durchwandern möchte, findet in regelmäßigen Etappen gekennzeichnete Aus- bzw. Einstiegsstellen und kann die Wandertour auch auf mehrere Tage aufteilen. Die Buhule, eine vor allem für die jüngeren Besucher liebevoll gestaltete Eulenfigur, ist bei diesen Stationen nicht zu übersehen und hilft orientierungsbedürftigen Wanderern mit Informationstafeln und Wanderkarten. Auf den Wanderwegen befinden sich Trinkbrunnen mit Bergwasser gegen den Durst. Wer noch mehr über die Hohen Tauern wissen möchte, begibt sich am besten gemeinsam mit Naturparkrangern auf Wandertour.

Ihre geübten Augen machen auf Steinadler, Murmeltiere oder Gamsherden aufmerksam. Für Fortgeschrittene ist auch die zweitägige Besteigung des Großglockners eine attraktive Herausforderung.

>> Aus dem Dornröschenschlaf <<

Ein nicht unwesentlicher positiver Nebeneffekt des Wellnessresorts ist die wirtschaftliche Wiederbelebung von Kals. Die Bewohner beginnen ihre Geschichte gerne mit dem Satz »Kals ist aus dem Dornröschenschlaf erwacht«. In einer kritischen Phase zunehmender Abwanderung überlegte man sogar, ob die örtliche Volksschule geschlossen werden soll. Erst mit der Eröffnung des Gradonna-Resorts wurde die wirtschaftliche Lage gerettet. Ein Teil der Bewohner fand hier wieder eine Arbeitsstelle und

seit der Eröffnung 2012 zieht es auch mehr Touristen in das idyllische Dorf. Denn wer die Natur in ihrer Ursprünglichkeit erleben und genießen möchte, ist im Gradonna bestens aufgehoben. ■

KONTAKT

> Gradonna ****s Mountain Resort Chalets & Hotel

Burg 24
9981 Kals am Großglockner
Tel. +43/ 4876/ 82 000
Fax +43/ 4876/ 82 000-777
E-mail: info@gradonna.at
www.gradonna.at



OPPORTUNITÄTEN ERKENNEN, AUFBAUEN UND NUTZEN

VON JOHANN RISAK



In dieser Kolumne wird festgestellt,

dass dem Erkennen, Aufbauen und Nutzen von Opportunitäten viel zu wenig Aufmerksamkeit zugewendet wird. Die Unternehmen investieren viel zu wenig in die Schaffung von Voraussetzungen, damit das Erkennen, Aufbauen und Nutzen von Opportunitäten im Unternehmen zukunftsorientiert passieren kann. Die Kolumne will einen Beitrag dafür leisten, dass die im Unternehmen tätigen Führungskräfte den im Titel enthaltenen Arbeitsauftrag annehmen und diesen erfüllen.

46

>> Die Adressaten <<

Der Titel dieser Kolumne kann als ein Arbeitsauftrag für die Geschäftsführung und deren Führungskräfte angesehen werden. Auch die Aufsichtsräte sollten eine proaktive Aufsichtsratsarbeit leisten.¹

>> Die Ausgangslage <<

Es ist interessant festzuhalten, dass Führungskräfte in den besten Unternehmen bei einer Selbstbeschreibung das »Opportunitäten schaffen« durchschnittlich mit sehr intensiv bewerteten. Bei der Gruppe der Zweitbesten fällt die Bewertung für das »Opportunitäten schaffen«² schon wesentlich zurück. Die zweitbesten Unternehmen sind schon in die »Selbstsicherheitsfalle« getappt, und haben nur mehr eine mittelmäßige »Autonomie« zum zukunftsorientierten Handeln. Auch der »Innovationsprozess« wird bei diesen nur mit mittelmäßig bewertet.³

>> Die Gefahren in der Komfortzone <<

Die Selbstsicherheitsfalle schnappt meist dann zu, wenn in der Vergangenheit vieles gut gelaufen ist und das Unternehmen sich in seiner derzeitigen Position noch wohl fühlt. Es befindet sich mit seinem Verhalten in der Komfortzone,⁴ es fühlt sich wohl und hat von innen heraus nur wenig Veränderungsbedarf. Es hat vergessen, dass – wenn es sich nicht von innen heraus entsprechend verändert – sich seine »Autonomie« zum

Handeln drastisch reduziert. Der geringere Handlungsspielraum führt bei den bisherigen Leistungsträgern zu einem Einbruch der Stimmung. Im Unternehmen wird es kälter und stiller. Wenn die Handlungswilligkeit und die Fähigkeiten der Leistungsträger zurückgehen, dann bewegt sich das Unternehmen nach unten.

>> Nur mittelmäßiger Innovationsprozess <<

Dass der »Innovationsprozess« als solcher nur mehr mit mittelmäßig bewertet wird, hängt damit zusammen, dass in der Komfortzone der Drang zur leidenschaftlichen Suche nach Neuem und zur Erbringung von Bestleistungen Schritt für Schritt zurückgeht. Dabei sollte eines nicht vergessen werden: Die leidenschaftliche Suche nach Neuem und die Erbringung von Bestleistungen sind die Kernaufgaben für ein unternehmerisches Denken und Handeln.

>> Die Beschäftigung mit Opportunitäten macht Sinn <<

Wer sich den Arbeitsauftrag »Opportunitäten erkennen, aufbauen und nutzen« auf einem hohen Niveau zu eigen machen will, der hat dafür Sorge zu tragen, dass dieser Arbeitsauftrag auf die Agenda der Führungskräfte und Aufsichtsräte kommt.

Larry Bennis und Frank S. Leonard beschäftigen sich in einem Beitrag mit der Themenstellung »Bringing Opportunity Oversight into the Board's Agenda«⁵. Sie stellen in diesem Beitrag fest, dass der genann-

te Personenkreis ein fundiertes Wissen über folgende Gebiete haben sollte:

>> allgemeine Vorgangsweise des Unternehmens betreffend die Erkennung und Umsetzung von Opportunitäten,

>> aktueller Zustand der Fähigkeiten des Unternehmens zur Generierung von Opportunitäten,

>> Passung der Fähigkeiten mit den strategischen Herausforderungen, die sich dem Unternehmen stellen und

>> Aktionsplan der obersten Führung zur Verbesserung der Fähigkeiten.

>> Ein Weg entsteht, indem man ihn geht! <<

Die beiden Autoren schließen ihren Beitrag mit den folgenden zwei Sätzen ab: »The enterprise's ability to create the future is too important not to be addressed head on at the board level. It is extremely difficult, if not impossible, to risk-manage one's way to competitive growth.«⁶

Bei den in dieser Kolumne festgestellten Entwicklungsdefiziten im Umgang mit Opportunitäten sollte man schon im vierten Quartal 2014, im Zuge der Zukunfts- und Planungsgespräche, beginnen, den Entwicklungsstand und die Intensität der Beschäftigung mit dem Opportunitätenportfolio zu überprüfen. Auf den Ergebnissen der Überprüfung aufbauend sollte dann ein Aktivitäten-Plan zur Verbesserung der Führungsqualitäten verabschiedet, und im Jahr 2015 ff. an dessen Umsetzung intensiv gearbeitet werden.

1. Mit dieser proaktiven Aufsichtsratsarbeit beschäftigt sich Wolfgang Ruttenstorfer in seinem Vortrag im IfU Dialog des Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien am 15. Jänner 2015. Anmeldung zu diesem Dialogabend ist ab dem 16. September 2014 mit E-MAIL mit ifudialog@wu.ac.at möglich.

2. Vgl. Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Lindeverlag, S.77.

3. Alle Aussagen beruhen auf den Durchschnitt der Bewertungen je Unternehmen.

4. Vgl. Bruch, H./Ghoshal, S. (2003): Unleashing Organizational Energy, In: MIT Sloan Management Review, Fall, S. 45-51.

5. Bennis L./F. S. Leonard (2014): Bringing Opportunity Oversight Onto the Board's Agenda, in: MIT Sloan Management Review, Spring, S. 57-61.

6. Bennis L. F./Leonard, F. S. (2014): S.61.



Gewinner gesucht!

Der »eAward«
für die **besten Projekte**
mit **IT-Bezug**.

Nehmen Sie an dieser
Plattform und Publicity-
Möglichkeit teil!

Der Award wird heuer in
unterschiedlichen Kategorien
ausgeschrieben.

Teilnahmeschluss
ist der 15. Oktober 2014.
Die Einreichung ist
kostenlos.

Mehr unter
award.report.at

OKI

Report  **Verlag**
Magazine | Bücher | Publishing | New Media



Das Komme-Was-Wolle-Darlehen: **ALLES SPRICHT FÜR EIGENTUM.**

**Für jede
Lebenslage
die passende
Lösung.**

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

- niedriger Fixzinssatz
- attraktive Zinsuntergrenze von 2,25 % pa.
- kostenlose Zinssatzobergrenze von 6 % pa. (gem. AGB) für die gesamte Laufzeit
- lange Laufzeit von bis zu 30 Jahren
- im Falle des Falles vorübergehend bis zu 24 Monate nur Zinsen zahlen

Informieren Sie sich unter:

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

 **BAUSPARKASSE**