

Report (+) PLUS

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

DER RICHTIGE MIX

Diversität macht die Zusammenarbeit in einem Team nicht leichter. Die Ergebnisse sind aber die Mühe wert.

**NACHFOLGER
16 GESUCHT**

Ein externer Manager kann Familienbetriebe retten.

**APPS UND
26 SERVICES**

Erfinder und Entrepreneur aus Österreich.



**COOL
34 STUFF**

Alles, was schön ist und Spaß macht.

EIN WORT VOM
EDITOR



ALFONS FLATSCHER
Herausgeber

SICHER UNSICHER

> Würden Sie, werte Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Verträge mit einem Geschäftspartner machen, dessen Schulden so hoch sind wie sein Jahresumsatz?

Die Risikofreudigen unter Ihnen würden das vielleicht tun. Wie viele wären aber noch dabei, wenn das Gegenüber in seiner Buchführung in den Zeiten Maria Theresias stecken geblieben ist und nonchalant sämtliche langfristigen Verbindlichkeiten nicht anführt? Die Reihen der Willigen lichten sich. Jemand, der hart an der fahrlässigen Krida schrammt, ist nicht geschäftsfähig.

Und wenn der Deal dann noch lautet: Sie leisten über die nächsten 45 Jahre Monat für Monat hohe Zahlungen, und erst wenn die letzte Rate beglichen ist, erfolgt die Gegenleistung?

Niemand unterschreibt so einen Vertrag, es sei denn, er legt Wert auf einen dauerhaften Gratisaufenthalt in der Psychiatrie – oder er wird dazu gezwungen.

Genau das tut die Republik. Die Jungen werden in einen Generationenvertrag gepresst, der längst nicht mehr ist als ein Pyramidenspiel. Wer zu spät einsteigt, schaut durch die Finger. Jeder, der die Grundrechnungsarten beherrscht, weiß das, aber muss ertragen, dass er Tag für Tag angelogen wird. Ich weiß nicht, wer da in die Psychiatrie gehört.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. IT-Urgestein Margarete Schramböck wird neue A1-Chefin.



8 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Wie werden wir in Zukunft bezahlen?



10

DER RICHTIGE MIX

Diversität macht die Zusammenarbeit in einem Team nicht einfacher. Die Ergebnisse sind aber die Mühe wert.



36

STIL UND TRADITION

Im Grandhotel Lienz fühlen sich Gourmets, Wellness-Fans und Golf-Liebhaber gleichermaßen wohl.

04 Akut. News & Facts aus Wirtschaft und Unternehmen.

07 E-Mail aus Übersee. Die Rückkehr der Weißen.

15 »Lieben müssen sich Kollegen nicht.« Gabriele Höller im Interview.

16 Chef gesucht. Ein externer Nachfolger kann Familienbetriebe retten.

20 »Die Arbeit ist eine Energiequelle.« Christine Tschüscher im Interview.

24 Risak. So kann es nicht weitergehen! Führungsqualitäten anpassen.

26 Apps und Services. Erfinder und Entrepreneur aus Österreich.

32 Softwarebranche. VÖSI-Präsident Peter Lieber im Interview.

34 Cool Stuff. Was schön ist und Spaß macht.

38 Satire. Geh heim, Wissen: Eine Aufdeckung zwischen Himmel und Erde.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Verlagsleitung:** Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] **Chef vom Dienst:** Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **AutorInnen:** 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

»Chefbüros sind verschwendeter Platz. Die stehen zu 90 % leer, weil der Chef auf Reisen oder in Meetings ist.«

weiß Ex-Telekom-Austria-Chef Hannes Ametsreiter und hat in seinem neuen Job bei Vodafone Deutschland sein eigenes Büro abgeschrieben.

»Wenn ein Postbus im Kleinen Walsertal einen Hund angefahren hat und der nicht Mund zu Mund beatmet wurde, stehen wir in der Zeitung.«

ÖBB-Chef Christian Kern hat es nicht leicht mit der Presse, wie er bei einer Journalisten-Preisverleihung beklagte.

»Hier in Europa verkaufen wir unsere Sozialversicherungsnummer nicht für einen Hamburger.«

merkt Tobias Höllwarth, stellvertretender Vorsitzender EuroCloud Europe, zur Diskussion rund um Datenschutz und Privacy an.

»In den letzten Jahren wurde so viel von Reformen gesprochen und passiert ist im Endeffekt wenig. Deshalb fehlt mir etwas der Glaube, dass es diesmal anders ist.«

Mapei-Geschäftsführer Andreas Wolf ist skeptisch, dass Maßnahmen wie das neue Bestbieterprinzip der Bauwirtschaft den erhofften Impuls liefern.



Kopf des Monats

FUSIONSERPROBTE STRATEGIN

Margarete Schramböck ist mit 20 Jahren Erfahrung ein Urgestein der IT-Branche. Ab Juni soll die 45-Jährige als neue A1-Chefin den Kommunikationsfluss nach innen und außen verbessern.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Margarete Schramböck weiß, was sie will, und macht das dann auch. Als sie 1995 bei Alcatel in der internen Revision anheuerte, handelte sie sich eine Teilzeitleistung aus, um neben dem Vollzeitjob ihre Dissertation an der WU Wien fertigstellen zu können. Die leidenschaftliche Vielarbeiterin schaffte beides mit Bravour. Mit 31 war sie als Geschäftsführerin des Alcatel-Nachfolgers NextiraOne verantwortlich für 400 Mitarbeiter und rückte nach dessen Übernahme 2014 zum Managing Director der Dimension Data Austria auf. Ab 1. Juni wird Schramböck für vorerst fünf Jahre das bestehende A1-Management Board – Marcus Grausam (CTO), Sonja Wallner (CFO) und Alexander Sperl (CCO) – vervollständigen. Die gebürtige Tirolerin hat ein offenes Ohr für Kunden und ein gutes Händchen für Mitarbeiter. Beides hat A1 dringend nötig. Neue Anbieter in der Mobilfunk-

branche setzen den Platzhirsch stark unter Druck. Gerüchte, wonach der mexikanische Mehrheitseigentümer América Móvil den Streubesitz aufkaufen und die Telekom Austria von der Börse nehmen will, machen die Runde. Zudem funktionierte die interne Kommunikation mit

**“ LEIDENSCHAFTLICHE
VIELARBEITERIN ”**

dem Argentinier Alejandro Plater, seit August 2015 Chef des Gesamtkonzerns, mangels Deutschkenntnissen nur sehr stockend. Auch Verhandlungen mit dem Finanzministerium und Großkunden hatten darunter gelitten. In den sechs Monaten seiner Amtszeit verlor die Aktie 18 %, in der Bilanz kehrte die Telekom nach einem Verlust von 136 Mio. Euro im Vorjahr jedoch in die schwarzen Zahlen zurück.



Helmut Fallmann, Fabasoft AG, Tobias Höllwarth, EuroCloud Europe, und Andreas Dangel, Fabasoft Cloud: Europäische Audits im IT-Bereich sorgen für Transparenz im Anbietermarkt.

»Das Wichtigste ist das Vertrauen in das Produkt«

Fabasoft stößt an die Spitze der zertifizierten Cloud-Service-Anbieter weltweit vor und setzt auf ein europäisches Modell des IT-Geschäfts.

> Das Phänomen Digitalisierung: Mit den rasanten Veränderungen in der Wirtschaft stehen Unternehmensorganisationen heute vor einem kaum lösbaren Problem. Es dauert nur Minuten, bis ein benötigter IT-Dienst über eine Cloud-Infrastruktur auch von Dritten flexibel bereitgestellt ist. Unternehmensrechtliche Absicherungen – Fragen zu

Privatsphäre, Schutz der Daten und Ausfallsicherheit – ziehen sich in der Regel jedoch über Monate hinweg.

Abhilfe schaffen Zertifizierungen, die für Kunden von Cloud-Anbietern die Sicher-

heit und Qualität der Servicepalette ihres Dienstleisters nachweisen.

Der österreichische Cloud-Anbieter Fabasoft ist nun mit einem »EuroCloud Star Audit« (ECSA) mit fünf Sternen an die Spitze der Zertifizierungslandschaft vorgedrungen. Dabei wurde die gesamte Lieferkette rund um den Service »Fabasoft Cloud« geprüft und für technisch und rechtlich sicher befunden. »Es ist sicherlich die anspruchsvollste Zertifizierung, die wir jemals gemacht haben«, spricht Fabasoft-Gründer und Mitglied des Vorstandes, Helmut Fallmann, von der »Krönung unserer Arbeit bislang«.

Viele IT-Serviceanbieter würden heute noch den Einblick in ihre Prozesse scheuen, berichtet Tobias Höllwarth, EuroCloud Europe. »Gerade auch KMU werden es sich in Zukunft nicht mehr leisten können, nicht zertifiziert zu sein. Denn dann rennen ihnen die Kunden zu den großen Anbietern davon«, warnt er.

Vertrauen in IT-Services zu haben, werde zur Überlebensfrage, so Höllwarth. »Aufgrund der Marktveränderungen durch die Digitalisierung werden in Europa fünf Millionen Arbeitsplätze in allen Wirtschaftsbereichen, allen voran in der Verwaltung, verloren gehen. Wir haben aber auch die Chance, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Das müssen wir aktiv angehen«, forciert Fallmann im Schulterschluss »europäische Standards und ein europäisches Wertesystem«.

« Chance, Arbeitsplätze in Europa zu schaffen »»

FINANZEN

FACTORING-MARKT WÄCHST WEITER

> Der weltweite Trend zu Factoring ist auch in Österreich spürbar. In den letzten drei Jahren wuchs der Gesamtmarkt um 67 %. Vor allem bei großen und mittelständischen Unternehmen mit guter Bonität ist Factoring zunehmend gefragt. »Österreich ist ein Land mit starker Exportorientierung und hoher Abnehmerkonzentration in einigen Branchen – daraus resultieren lange Zahlungsziele für die Lieferanten. Factoring bietet diesen Unternehmen die Möglichkeit, ihre Liquidität und damit Wettbewerbsfähigkeit zu stärken«, schätzt Andreas Bene, Vorstand des



Andreas Bene, Raiffeisen Factor Bank, sieht großes Potenzial.

Marktführers Raiffeisen Factor Bank, das Potenzial sehr hoch ein. Mit einem Factoringvolumen von derzeit 5 % des BIP hat Österreich kräftig aufgeholt, liegt aber noch deutlich unter dem EU-Schnitt von 10 % des BIP. Die Raiffeisen Factor Bank blickt auf ein besonders erfolgreiches Jahr zurück: Mit einer Umsatzsteigerung von 47 %, gemessen am angekauften Forderungsvolumen, legte der Finanzdienstleister deutlich stärker zu als der Gesamtmarkt (+ 11 %).

qualityaustria
Erfolg mit Qualität

22. qualityaustria Forum

Konrad Scheiber

Markus J. Reimer

Otmar Ehrh

Bernhard Ludwig

Anni Koubek

Mut zu neuen Bildern im Kopf

22. qualityaustria Forum

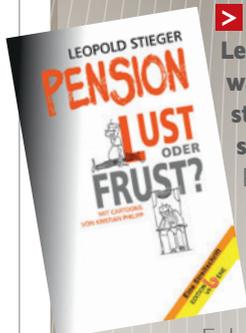
Mittwoch, 9. März 2016 | Salzburg Congress

Blicken Sie mit uns über den Tellerrand! Wir freuen uns schon auf Sie!

www.qualityaustria.com/forum2016

BUCHTIPP

IM UNRUHE- STAND



> **Unsere Lebenserwartung steigt stetig**, das Pensionsalter bleibt gleich. Die

Folge: Beim Eintritt in den Ruhestand haben wir in der Regel noch ein Viertel, manchmal sogar ein Drittel unseres Lebens vor uns. Autor Leopold Stieger appelliert eindringlich, diese »geschenkte« Lebensphase sinnvoll zu nützen. Selbst geht er seit langem mit gutem Beispiel voran: Der Pionier der Personalentwicklung in Österreich setzte sich nicht zur Ruhe, als er 2004 die von ihm aufgebauten Unternehmen seinen Söhnen übergab. Mit der Info-Plattform Seniors4success macht er Menschen, die kurz vor oder bereits in der Pension stehen, Mut, vergessene Träume zu realisieren, Lust am Lernen wiederzuentdecken oder eine lang gehegte Idee zu verwirklichen. Hängematte oder Durchstarten? Das ist nach der Lektüre dieses Buches nur noch eine rhetorische Frage. Schließlich leben Menschen nachweislich gesünder und länger, wenn sie eine befriedigende Herausforderung gefunden haben.

> **Leopold Stieger: Pension - Lust oder Frust? Eine Streitschrift.**

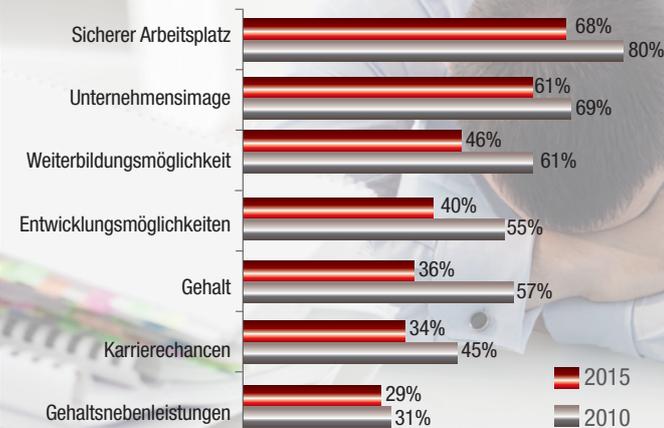
Edition Va bene 2016

ISBN: 978-3-85167-292-3

Jobzufriedenheit stark gesunken

FRAGE: »Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Punkten an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz?«

Angabe »sehr zufrieden« und »zufrieden«, in Prozent



Die überwiegende Mehrheit der ÖsterreicherInnen fühlt sich recht wohl an ihrem Arbeitsplatz. Mehr denn je empfinden jedoch eine massive Verschlechterung.

Quelle: Allianz / Nielsen

FRUST AM ARBEITS- PLATZ STEIGT

Die ÖsterreicherInnen sind mit ihrem Job zunehmend unzufriedener. Vor allem bei Gehalt und Karrierechancen klaffen Wunsch und Wirklichkeit auseinander.

> 2010 war die Arbeitswelt in Österreich noch in Ordnung. 82 % der Erwerbstätigen gaben ihrem Arbeitsplatz eine gute Bewertung. In der aktuellen Vergleichsstudie der Allianz Versicherung sind es nur noch 63 %, die Durchschnittsnote sank von 1,8 auf 2,5. Die Zufriedenheit mit dem Job ging quer durch alle Bevölkerungsgruppen erheblich zurück – besonders stark in der Gastronomie, in der Finanzwirtschaft und im Gesundheitswesen. Am zufriedensten zeigten sich Freiberufler und Beamte, die allerdings ihr Einkommen als deutlich zu niedrig empfinden. Am untersten Ende des Rankings liegen die Lehrlinge: Nur jeder Zweite stellt seinem Arbeitgeber ein positives Zeugnis aus.

»Bei Gehalt und Karrierechancen driften Wunsch und Wirklichkeit am meisten auseinander«, kommentiert Inge Schulz, Leiterin Human Resources der Allianz Gruppe in Österreich, die Ergebnisse. Zwei Drittel der 1.000 Befragten fühlen sich unterbezahlt. Trotzdem denken sieben von zehn ÖsterreicherInnen derzeit nicht an einen Wechsel. Jeder Achte bangt allerdings um seinen Job. »Die dramatischen Ergebnisse der Umfrage spiegeln die Entwicklung am heimischen Arbeitsmarkt wider«, ist Schulz überzeugt. »Für Unternehmen ist es in Zeiten eines rauen Klimas am Arbeitsmarkt wichtiger denn je, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Offenheit und Vertrauen zu begegnen und ihnen eine echte Entwicklungsperspektive zu geben.«

TAGUNG

QUALITY AUSTRIA- FORUM MACHT MUT

> Das 22. qualityaustria Forum, das heuer am 9. März im Salzburg Congress stattfindet, steht diesmal unter dem Motto »Mut zu neuen Bildern im Kopf«. Der Mensch besitzt die Fähigkeit, eine »innere Wirklichkeit« zu erzeugen – neue und bereits gespeicherte Sinneseindrücke verschmelzen zu einer ganzheitlichen Vorstellung. Das stärkt die Bereitschaft für Neues und ist der ideale Nährboden für Innovation. Auch Emotionen und der Umgang mit Angst spielen eine wesentliche Rolle. Um unser volles Potenzial auszuschöpfen, müssen wir die Komfortzone verlassen. Der Blick über den Tellerrand bringt einen Wechsel der Perspektive. Für neue Bilder im Kopf müssen bestehende Strukturen oftmals radikal verändert und neue Wege initiiert werden. Ergänzend zum bewährten fachlichen Input der qualityaustria-Experten werden wieder eine ganze Reihe interessanter Gäste erwartet: Querdenker Otmar Ehrl zeichnet in seiner Keynote den Weg vom Stör- zum Schlüsselfaktor des zukünftigen Erfolgs. Bruno Petrovic, Geschäftsführer der Biogena Naturprodukte GmbH, berichtet von seinem Erfolgskonzept. Business Expert Markus J. Reimer wird erläutern, warum und wie wir anders denken müssen. Auch der Humor soll nicht zu kurz kommen: Bernhard Ludwig liefert in seinem Seminar Kabarett eine »Anleitung zum lustvoll Leben«. Die Teilnahme ist kostenlos. Anmeldungen sind noch bis 2. März 2016 unter www.qualityaustria.com möglich.



Die Rückkehr der Weißen

Trenton ist die heruntergekommene Hauptstadt des US-Bundesstaats New Jersey. Aber Investoren glauben, die einstige Industriehochburg steht vor einer Wiederbelebung. Ein Besuch in einer der gefährlichsten Städte der USA.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

“

2014 lieferten sich Banden im Schnitt 15 Feuergefechte pro Monat. 2015 waren es nur acht – ein Erfolg, meint der Polizeichef.

”



Fotos: thinkstock



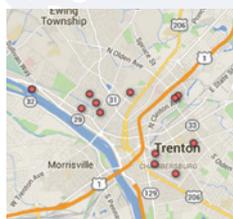
Amerikanische Autos haben eine automatische Sperrverriegelung. Kaum sitzt man im Wagen, hört man das beruhigende Klicken und keiner kann mehr die Türen aufreißen. Wenn man nach Trenton fährt, weiß man, warum das so ist. Ganze Straßenzüge sehen aus, als seien gerade die Vandalen durchgezogen. Leerstehende, verfallende Häuser, in keiner Stadt der Dritten Welt schaut es schlimmer aus und in wenigen ist es gefährlicher: 15,4 Morde, sagt die Statistik, gibt es in Trenton pro 100.000 Einwohner, doppelt so viele wie in Philadelphia oder Chicago. Dabei hatte Polizeichef Ernest Parrey in den vergangenen zwei Jahren Erfolge zu verzeichnen. Es gibt deutlich weniger Schießereien. 2014 lieferten sich Banden im Schnitt 15 Feuergefechte im Monat, 2015 waren es noch acht. In Worten: ACHT Schießereien im Monat – das soll ein Erfolg sein? Schwer zu begreifen, dass es in der Hauptstadt eines reichen Bundesstaates wie New Jersey zugeht wie im Bürgerkrieg.

»Es gibt Gegenden, in die man besser nicht gehen sollte«, sagt John Hatch, ein Architekt und Immobilienentwickler, der gerade viel Geld aufs Spiel setzt und am 3. März den Grundstein für sein bisher riskantestes Projekt legt. Fünf leerstehende Industriegebäude, die daran erinnern, dass Trenton einmal eine Hochburg der Stahlindustrie war, sollen in 192 Wohnlofts, Restaurants und Büros umgewandelt werden. 120 Millionen USD soll das Ding kosten, 40 Millionen wird allein die erste Ausbaustufe verschlingen.

Der Roebing-Komplex sei ein Signal, dass die Stadt an einem Wendepunkt angekommen ist, sagt Hatch. Seit 1950 ist die Einwohnerzahl von rund 130.000 auf 85.000 geschrumpft. Die weiße Bevölkerung hat, wie in vielen Metropolen der USA, fluchtartig die ethnisch durchmischte Stadt verlassen und ist in homogenere Vororte gezogen. Als White Flight wird das Phänomen beschrieben, das Stadtteile entvölkert, verarmt und zur billigen Beute von Gangs gemacht hat. 52 % der Bewohner Trenton sind Afroamerikaner, 33 % Latinos und 15 % sind Weiße. Das Pro-Kopf-Einkommen ist mit rund 17.000 Dollar pro Jahr halb so hoch wie im Rest von New Jersey.

Aber jetzt kommen die Weißen zurück und entdecken die inneren Kerne der Städte wieder. »Überall in den USA sehen wir eine Wiederbelebung der urbanen Zentren. Die Millenials, die kreativen Arbeiter, lieben Downtown. Sie wollen Dichte. Sie wollen lebendige Innenstädte, wo sie arbeiten, leben und Spaß haben können.« Ein intakter urbaner Kern sei die Voraussetzung dafür, den bietet Trenton rund um den Verwaltungsdistrikt. Mitten in der Verwahrlosung entstünden so Oasen der Lebensqualität. Theater, Galerien, eine junge Kunst- und Kulinarikszene sind die Vorboten.

Hatch hat schon mit kleineren Projekten gute Erfahrungen gemacht. In der alten Cracker-Fabrik hat er 18 Wohnlofts eingerichtet und alle verkauft – viele davon an junge Akademiker, die nach New York City pendeln und eine Fahrzeit von zwei Stunden vierzig Minuten hin und zurück in Kauf nehmen, um den schwindelerregenden Mieten in Manhattan zu entgehen und mit den Gehältern der Megametropole im kleinen Trenton fürstlich leben zu können. Trenton steht vor einer Zeitenwende. John Hatch setzt darauf, und ich hoffe, er hat recht.



“

JEDER ROTE PUNKT EIN MORD

”

> DIE GROSSE UMFRAGE

BARGELD (LOS)

Seit sich Mario Draghi, Präsident der Europäischen Zentralbank, für die Abschaffung des 500-Euro-Scheins ausgesprochen hat, reißt die Diskussion über den Sinn großer Banknoten, aber auch kleiner Münzeinheiten und das Bezahlen mit Bargeld an sich nicht ab. Während sich die einen die Eindämmung von Betrug und Korruption erhoffen, fürchten andere den Verlust von Privatsphäre und Datenschutz. Auch der Schriftsteller Hans Magnus Enzensberger meldete sich zu Wort: »Wer das Bargeld abschafft, schafft die Freiheit ab.« Aber werden wir in Zukunft nicht ohnehin bargeldlos bezahlen? Report(+)PLUS hat drei Experten nach ihrer Einschätzung gefragt.

1 Drei Viertel der Transaktionen werden in Österreich mit Bargeld getätigt. Warum konnte sich bargeldloses Bezahlen bislang nicht durchsetzen?

8



> **Kurt Pribil**
Mitglied des Direktoriums der Oesterreichischen Nationalbank

Rund drei Viertel aller Transaktionen im Handel werden bar bezahlt. Ich würde aber nicht sagen, dass sich das bargeldlose Zahlen in Österreich nicht durchgesetzt hat. Wir sehen schon einen Anstieg dieser bargeldlosen Bezahlformen, vor allem der Bankomatkarten in den Geschäften. Zuletzt sind immer mehr Near-Field-Communication-Karten in Gebrauch gekommen. Aber es zeigt sich halt, dass die Österreicherinnen und Österreicher das Bargeld lieben. Sie bezahlen vor allem kleinere Beträge gerne bar. Bargeld hat viele Vorteile. Bei kleineren Beträgen ist es nach wie vor kostengünstig und man kann immer die Übersicht über seine Ausgaben bewahren. Das ist ein sehr vernünftiges Verhalten und bewahrt auch davor, dass man allzu gläsern wird. Bargeld ist auch die geprägte Freiheit des Bürgers, wie Dostojewski sagte.

> **Udo Müller**
CEO der paysafecard Wertkarten GmbH

Bargeldloses Bezahlen hat sich dort durchgesetzt, wo es für den Konsumenten wirkliche Vorteile bringt. In anderen Bereichen ist nachvollziehbar, dass Bargeld seine Stellung behalten hat und behalten wird, vor allem dort, wo es um das persönliche Sicherheitsgefühl geht. Darum ist gerade im Internet die Verwendung von Bargeld nur auf den ersten Blick paradox, durch den Erfolg von Prepaid-Lösungen wie paysafecard aber als dringendes Bedürfnis nachgewiesen: Online bezahlen ohne Kontodaten und ohne persönliche Angaben entspricht dem Bezahlen mit Bargeld. Und dieses Bedürfnis nach Sicherheit wird es immer geben – denn die sichersten Daten sind die, die man einfach nirgends eingibt.



> **Ewald Judt**
Honorarprofessor am Department Marketing der Wirtschaftsuniversität Wien

Die Zahl, dass drei Viertel aller Transaktionen Bargeldtransaktionen sind, ist zu relativieren. Tatsächlich sind nämlich nur drei Viertel der Transaktionen, die am Point of Sale (POS) eines Handels- oder Dienstleistungsunternehmens gemacht werden, Bartransaktionen.

Alle anderen Transaktionen sind bereits jetzt bargeldlos: Löhne und Gehälter, die früher bar ausbezahlt wurden, werden seit längerem bargeldlos bezahlt. Gleiches gilt für die Zahlung von Mieten, von Strom, Gas und Wasser sowie alle Zahlungen von Firmen und alle Zahlungen der öffentlichen Hand. Und auch alle E-Commerce-Zahlungen sind bargeldlos. Tatsächlich sind somit weit mehr als 90 % aller Zahlungstransaktionen bargeldlos. Und der letzte Teil der Barzahlungen – am POS – geht jedes Jahr laufend zurück. Es ist nur mehr eine Frage der Zeit, bis er – auch durch neue Formen des bargeldlosen Zahlens wie z.B. Bezahlung mittels Smartphone – ganz marginalisiert ist.

2 Halten Sie eine Obergrenze für Barzahlungen für sinnvoll?

> Kurt Pribil

Ich halte das für eine Diskussion, die in der Praxis keine Bedeutung hat. Wir wissen, dass jetzt schon größere Beträge meistens unbar beglichen werden. Wenn über Betragsgrenzen gesprochen wird, dann hat das oft die Motivation, Steuerhinterziehungen, Schwarzarbeit oder Betrug zu bekämpfen. Auch die Terrorbekämpfung wird hier gern ins Spiel gebracht. Es gibt aber keine handfesten Beweise, dass dadurch Steuerhinterziehung unterbleibt oder Terror effektiver bekämpft werden kann, wenn es Grenzen für Barzahlungen gibt. Es gibt unserer Auffassung nach genug Regelungen, um gegen Geldwäsche und andere kriminelle Handlungen vorzugehen. Auch hier würde wieder ein Teil der bürgerlichen Freiheit eingeschränkt werden.

> Udo Müller

Ich selbst schätze klare gesetzliche Vorgaben und Rahmenbedingungen sehr. Regelungen, die die Grenze zur Bevormundung überschreiten, sind aber nicht im Sinne des Konsumenten und der Wirtschaft. Die Eigenverantwortung des Bürgers ist ein Wert unserer Gesellschaft, an den ich glaube und an den ich auch in Sachen Zahlungen immer wieder appelliere. Bei paysafecard bewegt sich die durchschnittliche Transaktion bei 24,87 Euro und eine einzelne Transaktion kann 100 Euro nicht übersteigen (es gibt paysafecard somit in Nominalen zu 10, 25, 50 und 100 Euro).



> Ewald Judt

In Ländern wie Italien, Frankreich, Griechenland, Spanien, Portugal und Belgien ist eine Obergrenze für Barzahlungen bereits

Realität. Bei uns kommen Bartransaktionen über der in Deutschland angedachten 5.000 Euro-Obergrenze für Barzahlungen höchst selten vor. Derartige Betragshöhen werden überwiegend vom Konto des Zahlungspflichtigen auf das Konto des Zahlungsempfängers überwiesen oder mit Karte bezahlt. Denn es gibt kaum einen plausiblen Grund dafür, so viel Geld (Risiko!) bei sich zu tragen. Als Gründe für die genannte Bargeldobergrenze wird Bekämpfung der Schattenwirtschaft, des Drogen-, Waffen- und Menschenhandels sowie des Terrors angeführt. Dennoch ist es fraglich, ob sich mit einer Bargeldobergrenze Kriminelle aller Art davon abschrecken lassen, womit es sich um eine klassische Scheinlösung handeln dürfte.

3 Auch die Cent-Münzen stehen in der Kritik. Wie wichtig ist die psychologische Preisgestaltung für die Wirtschaft?

> Kurt Pribil

Die Oesterreichische Nationalbank hat einen sehr pragmatischen Zugang: Solange die Kunden, also die Konsumenten und der Handel, die 1-Euro-Cent- und 2-Euro-Cent-Münzen nachfragen und verwenden, werden wir sie auch zur Verfügung stellen.

Jüngste Umfragen sagen uns darüber hinaus, dass die Österreicherinnen und Österreicher mehrheitlich mit dem Status quo zufrieden sind. Sollte es jedenfalls in Zukunft dazu kommen, dass die kleinen Cent-Münzen nicht mehr gewünscht werden, schlagen wir gesetzlich verbindliche Rundungsregeln vor, damit es für die Konsumenten nicht zu unerwünschten Aufrundungen und damit höheren Preisen kommt.

> Udo Müller

Bei digitalen Gütern, für die paysafecard bisher besonders intensiv eingesetzt wird, spielt dies durchaus eine Rolle. Oft geht es um kleine Beträge, wo für den Konsumenten jeder Cent zählt – psychologisch, aber auch praktisch am Guthabenkonto. Die Nominalen zu 10, 25, 50 und 100 Euro, in denen paysafecard erworben werden kann, sind frei wähl- und kombinierbar – dazu bieten wir mit my paysafecard ein praktisches Online-Zahlungskonto an.

> Ewald Judt

Manchen Menschen ist jeder Cent wichtig. Diese Leute stören sich auch nicht, wenn ihre Geldbörse mit Cent-Münzen prall gefüllt ist. Andere hingegen – und das ist, wie Versuche ohne Ein- und Zwei-Cent-Münzen zeigen, die Mehrheit – stört es. Wenn nun auf Ein- und Zwei-Cent-Münzen (und nur um die geht es) bei der Zahlung verzichtet wird, heißt das aber nicht, dass die Produkte und Dienstleistungen nicht auf den Cent genau verrechnet werden. Nur beim Zahlen des Gesamtbetrags kann dann auf den Fünf-Cent-Betrag auf- oder abgerundet werden. Eine derartige Lösung belässt der Wirtschaft die wichtig psychologische Preisgestaltung (z.B. 2,99 Euro), trägt zur Gewichtsreduktion der Geldbörse bei und reduziert die Bargeldkosten des Handels. Somit spricht alles dafür. Aber man kann das Problem, wie es der Rewe-Konzern oder Libro gezeigt haben, auch anders lösen. Mit dem Kundenhinweis »Aufrunden, bitte!« wird auf den nächsten Zehn-Cent-Betrag aufgerundet und man unterstützt mit diesem Betrag via Caritas Familien in Not.

Bis ein Team zur Hochform aufläuft, ist es mitunter ein langer Weg. Diversität macht die Zusammenarbeit nicht einfacher – die Ergebnisse sind aber die Mühe wert.



DER RICHTIGE
MIX
VON ANGELA HEISSENBERGER

> Man nehme einen Fachmann, einen Visionär, einen Organisator und einen Kommunikator – und fertig ist das Team? Wenn es nur so einfach wäre. Eine Formel für das ideale Team gibt es nicht. Tägliche Reibereien oder teilnahmslose Mitarbeiter, die sich nicht einbringen, können die Produktivität lähmen und somit genau das Gegenteil von innovativer Gemeinschaftsleistung bewirken.

Die Zusammenstellung eines Teams erfolgt im Firmenalltag meist unter anderen Prämissen. Ausgewählt wird, wer gut und gerne mit anderen zusammenarbeitet oder gerade Zeit hat. Die anstehende Aufgabe spielt nur eine untergeordnete Rolle. Das Team wird unter Zeitdruck zusammengewürfelt und sieht sich von Anfang an mit der Erwartung konfrontiert, mehr zu leisten, als jeder Einzelne imstande wäre. Gleichzeitig ist jedes Team auch ein soziales System, das seine eigene Dynamik entwickelt und das Verhalten der einzelnen Mitglieder prägt.

Bis ein Team seine volle Leistungsfähigkeit entfaltet, durchläuft es jedoch einen längeren, manchmal mühseligen Prozess der Selbstfindung (siehe Kasten). Zunächst beschnuppern die Teammitglieder einander neugierig bis misstrauisch: Was können die Kollegen, welche Interessen verfolgen sie? Sobald die Rollenverteilung ansteht, kochen Konflikte hoch. Die Teammitglieder sind oft stärker mit Statuskämpfen als mit ihrer Aufgabe beschäftigt. Erst in der dritten Phase glätten sich die Wo-

gen langsam, die Teammitglieder entwickeln Spielregeln für den Umgang miteinander und die Arbeit. Allmählich erzielt das Team bessere Ergebnisse, als wenn jeder für sich arbeiten würde. Weil das Team über lange Zeit weitgehend mit sich selbst beschäftigt ist, wird die Zusammenarbeit häufig als wenig befriedigend erlebt – von den Teammitgliedern selbst und auch von ihrem Umfeld, das auf rasche Ergebnisse drängt. Das wirkt sich kontraproduktiv auf die Stimmung aus. Manchmal verlassen sogar einige die Gruppe, bevor die Zusammenarbeit richtig begonnen hat.

>> Inspirationsquelle <<

Besondere Bedeutung kommt somit dem optimalen Mix der Persönlichkeiten zu. Ha-

terschiedlichkeit. Page differenziert dazu drei kognitive »Toolkits«, wie er es nennt: Wissen (Fakten, Erfahrungen, Prozesskenntnisse), Perspektiven (weiblich/männlich, kulturell etc.) und Heuristiken (Problemlösungsstrategien). Je unterschiedlicher ein Team in diesen drei Bereichen aufgestellt ist, desto geringer fällt die Fehlerquote aus.

»Die Einseitigkeit betrifft reine Frauen- oder Männerteams genauso wie Gruppen mit Über-50-Jährigen. In Organisationen beispielsweise, wo lange Zeit keine Jungen wegen Aufnahmestoppes nachgerückt sind, zeigt sich jetzt eine Generationenlücke von 20 Jahren. Umgekehrt fehlt in Betrieben, wo alle älteren Mitarbeiter gekündigt wurden, der Austausch von Erfahrungen und impli-

**AUSGEWÄHLT WIRD, WER GUT UND GERNE MIT AN-
DEREN ZUSAMMENARBEITET ODER GERADE ZEIT
HAT. DIE ANSTEHENDE AUFGABE SPIELT MEIST NUR
EINE UNTERGEORDNETE ROLLE.**

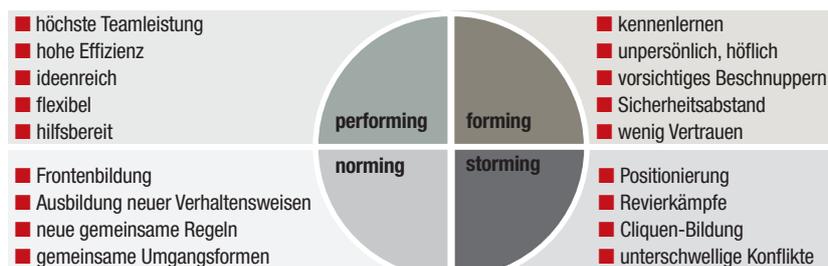
ben alle Mitarbeiter das gleiche Know-how, die gleiche Sichtweise, findet kein befruchtender Gedankenaustausch statt. Innovative Lösungsstrategien entstehen leichter durch gegenseitige Inspiration. »Ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb wird eine andere Sichtweise vertreten als ein Jurist und ein Betriebswirtschaftler eine andere als ein Kreativer. Da braucht es Führungskräfte, die in diesen funktionalen Unterschiedlichkeiten etwas Nutzbringendes sehen«, sagt Unternehmensberaterin Gabriele Höller.

Auch die Faktoren Alter, Geschlecht, Herkunft, Berufserfahrung und Ethnie spielen eine Rolle, auch wenn Studien besonders bezüglich der Konstellation Mann-Frau recht unterschiedliche Ergebnisse zutage fördern. Der Diversity-Experte Larry E. Page, Professor an der Universität Princeton, argumentiert, dass es weniger um die Frage männlich oder weiblich gehe, sondern grundsätzlich um möglichst maximale Un-

zites Wissen«, beobachtet Höller in ihren Coachings. »Leider passiert es oft, dass von personenimmanenten auf verhaltensimmanente Kriterien geschlossen wird, also zum Beispiel Frauen nicht für den Vertrieb geeignet seien oder ältere Menschen zu wenig flexibel und innovativ. Durch hartnäckige Vorurteile werden in vielen Bereichen die Teams homogener gehalten, als es für die Arbeit gut ist«, erklärt Team- und Organisationsentwicklerin Jutta Überacker von der BeraterInnengruppe Naschmarkt. Auch in der Wirkung nach außen spiele Diversität eine wichtige Rolle: »Wenn einer heterogenen KundInnenschaft (z.B. multikulturell) durchwegs homogene DienstleisterInnen (z.B. lauter autochthone ÖsterreicherInnen) gegenüberstehen, kann das mehr Aufwand und geringere Effizienz bedeuten. Das sehen wir in den verschiedensten Arbeitsbereichen wie Handel, Versicherungen, Banken, Krankenhäuser, Schulen oder Tourismus.« ▶



TEAMENTWICKLUNG



Bis ein Team sich formiert hat (forming) und Ergebnisse liefert (performing), durchläuft es in der Regel noch die Phase der Konflikte (storming) und Regelungen (norming).

Wenn Teams im Flow arbeiten



Bei der Entwicklung agiler Teams geht es nicht um Sozialromantik. Dysfunktionale Teams schmälern nachweislich den Unternehmenserfolg. Aber was sind die Voraussetzungen für höchste Leistungsfähigkeit?

EIN GASTKOMMENTAR VON PETER FELLNER

> **Manchmal treffe** ich ehemalige Mitarbeiter aus einer Zeit, in der ich gerade Leiter eines Business-Development-Teams war. Erstaunlich daran: Solche Treffen gehen immer mit einer »Glorifizierung« einher, wir besprechen damalige Herausforderungen, erzielte Leistungen, den Spaß und Teamgeist, den wir spürten. In Wirklichkeit aber war diese Zeit eine unheimlich harte, z.B. im Zuge der Bearbeitung einer großen Ausschreibung, als wir wochenlang täglich von 8 bis 24 Uhr durchmachten, um unsere Gewinnchancen für ein riesiges Telekom-Projekt zu wahren. Ich erinnere mich auch, dass ein Teammitglied mitten in dieser Arbeit das Handtuch warf. Aber vorher schon hatten andere mokiert, dieser Kollege passe nicht dazu, unterstütze die anderen nicht.

Aus heutiger Sicht würde ich behaupten, dass dieses Team im »Flow« war, in einem Zustand höchster Leistungswilligkeit und -fähigkeit. Was aber sind gute Voraussetzungen dafür? Einige generelle Regeln lassen sich durchaus ableiten:

Wir hatten ein gemeinsames, VON ALLEN VERINNERLICHTES ZIEL: Wir wollten gewinnen. Dies führte unter anderem dazu, dass Eigeninteressen vor dem gemeinsamen Ziel in den Hintergrund traten, Konflikte wurden lösungsorientiert abgehandelt, denn es galt ja, bis zur nächsten Deadline Lösungen zu parat zu haben. Die Teamentwicklungsphasen, die ein neu aufgestelltes Team mit höchst unterschiedlichen Kompetenzen und Charakteren bis zur Leistungsfähigkeit durchläuft, waren abgeschlossen und wir hatten eine eigene Teamkultur entwickelt, die sich gut mit dem SCARF-Modell von David Rock beschreiben lässt. In diesem Modell wird die Frage beantwortet, was das Hirn braucht, um höchst leistungsfähig arbeiten zu können:

Der STATUS unserer Teammitglieder war klar, anhand derer (auch sozialer)

Beiträge definiert, und so kam es auch, dass der oben erwähnte Mitarbeiter schließlich um Versetzung bat.

Die GEWISSHEIT, die uns verband, basierte auf der Überzeugung, dass wir uns gegenseitig jederzeit unterstützten, um zu einem bestmöglichen Ergebnis zu kommen.

Wir lebten Team-ZUGEHÖRIGKEIT und gleichzeitig AUTONOMIE, zum Beispiel dadurch, dass wir täglich Fortschrittsberichte austauschten, wobei die Einzelbeiträge miteinander abgestimmt wurden, der Weg dazu aber vollkommen dem jeweiligen Teammitglied überlassen blieb.

Uns war FAIRNESS wichtig, wir achteten gemeinsam darauf, niemanden zu übervorteilen und erbrachte Leistungen zu würdigen.

Bei der Entwicklung agiler Teams geht es nicht um Sozialromantik. Gallup schätzt den Schaden, der US-Firmen durch mangelndes Engagement entsteht, auf 370 Milliarden Dollar jährlich. In deutschen Firmen sind nur die Hälfte der Teammitglieder einigermaßen agil. Andererseits: Engagierte Teams erzielen im Durchschnitt um 6 % höhere Gewinne. Führungskräfte tragen die Verantwortung, dass ihr Team gut funktioniert. Aber wie lässt sich das erreichen? Wenn man schon längere Zeit in einer Organisation tätig ist, ist es nicht mehr möglich, eine Vogelperspektive einzunehmen. Dann hilft nur ein Blick von außen durch Coaching und Beratung, um dysfunktionale Teamkulturen zu erkennen und diese besser zu gestalten, um toxische Allianzen aufzuzeigen, um Reibereien durch mangelhafte Nahtstellen abzustellen. Teams in einen »Flow«-Zustand zu verhelfen, zahlt sich für alle aus.

> **Der Autor:** Peter Fellner begleitet als Coach, Trainer und Berater Menschen und Organisationen bei Entwicklungsprozessen, um operative und strategische Ziele durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen.

www.fellner-ccc.com



>> Kritische Distanz <<

»Vielfalt bietet Chancen, birgt aber auch Risiken«, meint die Fachautorin und Bloggerin Svenja Hofert. »Empfinden sich Teammitglieder als zu unterschiedlich, steigt die Fluktuation. Allerdings ist gerade gegenseitige Akzeptanz sehr gut lern- und trainierbar.« Man muss nicht dick befreundet sein, um ein Projekt gemeinsam zu bewältigen. Im Gegenteil: Unter engen Kumpelel fehlt möglicherweise die kritische Distanz, das Ziel gerät aus dem Blickfeld. Ein homogenes Team wird zwar weniger durch Konflikte gebremst, die Streuung der Kompetenzen ist jedoch geringer. Heterogene Teams zeichnen sich durch größere Vielfalt aus, erweisen sich aber in der Regel als instabiler.



SVENJA HOFERT, AUTORIN: »Gerade gegenseitige Akzeptanz ist sehr gut lern- und trainierbar.«

Nicht zu unterschätzen ist ein übersteigertes Integrationsverhalten, das in homogenen wie in heterogenen Teams auftreten kann. Die Psychologie nennt dieses Phänomen »Groupthink« – eine Gruppe von kompetenten Personen trifft demnach schlechtere Entscheidungen als möglich, weil jedes



GRENZERFAHRUNG. Das Wir-Gefühl garantiert noch keine Verbesserung der Arbeitsbeziehungen.

beteiligte Mitglied seine eigene Meinung an die erwartete Gruppenmeinung anpasst, selektiv ausgewählte Informationen weitergibt und voreiligen Kompromissen zustimmt.

Der Teamleiter nimmt hier eine zentrale Position ein. Ihm obliegt die Rolle, die Motivation der Mitglieder zu stärken, gemeinsam an »etwas Größerem« mitzuwirken. In gut funktionierenden Teams ist kritisches Hinterfragen und das Einbringen alternativer Vorschläge ausdrücklich erwünscht. Der Teamleiter ist kein »Chef« im klassischen Sinn, sondern fungiert als Koordinator nach innen und als Kommunikator nach außen. Idealerweise wird er nicht von der Unternehmensleitung bestimmt. Seine Funktion kristallisiert sich erst im Laufe der Teamfindung heraus.

>> Outdoor-Hype vorbei <<

Bis vor wenigen Jahren galten noch Outdoor-Trainings mit Raftingtouren, Hochseilklettern und Segelturns oder auch exotische Kochkurse als das Teambuilding-Instrument schlechthin. Je spektakulärer, desto besser. Dieser Hype ist vorbei. Als zu realitätsfern erwiesen sich diese Grenzerfahrungen und Naturerlebnisse, kaum übertragbar auf den Arbeitsalltag. Was sagen schon spielerisch erprobte Rollenkonstellationen über die künftige Zusammenarbeit aus? Dazu kam eine gewisse Abgestumpftheit: Mitarbeiter, die häufig an Gruppentrainings teilnahmen, hatten für Hindernisparcours mit verbundenen Augen und ähnliche Partnerübungen nur ein müdes Lächeln übrig. Ohne methodischen Unterbau – just for fun – machen derlei Aktivitäten auch kaum Sinn, so der Grundtenor in der Branche. Mit professioneller Begleitung und Reflexion könne aber auch ein Trainingsansatz mit starkem Incentive-Charakter zum Erfolg führen. Der bloße Nervenkitzel trägt vielleicht zu einem neuen Wir-Gefühl bei, aber der Kick verblasst allzu schnell wieder. »Es spricht nichts dagegen, dass Leute zusammenkommen und miteinander Spaß haben oder spannende Erfahrungen machen. Man darf sich aber nicht erwarten, dass damit im wirklichen Leben besonders viel anders wird«, kritisiert Erich Kolenaty, der sich mehr als »Prozessbegleiter« statt Trainer sieht. »Ich halte es inzwischen für einen völligen Irrweg, wenn man versucht, Wir-Gefühl, Teamspirit oder wie immer man das nennen mag, direkt zu erzeugen, indem man Menschen durch gemeinsame, außergewöhnliche Erfahrungen zusammenschweißen will.«

Beraterin Jutta Überacker empfiehlt eine Kombination aus Outdoor- und Indoor-Elementen mit enger Anbin-

13

Ein Kabel genügt: Panel-Anbindung im Feld mit CP-Link 4.



DVI, USB 2.0, Stromversorgung:
im Standard-Cat.6A-Kabel.

100 Meter

www.beckhoff.at/CP-Link4

Die neue Beckhoff-Panel-Generation mit industrietauglichem Multitouch-Display bietet eine große Variantenvielfalt hinsichtlich Displaygrößen und Anschlusstechniken. Mit CP-Link 4 wird das Portfolio um eine einfache, auf Standards basierende Anschlusstechnik erweitert, die auch als Schleppkettenvariante erhältlich ist: Das Videosignal, USB 2.0 und die Stromversorgung werden über ein handelsübliches Cat.6A-Kabel übertragen. Kabel- und Montagekosten werden reduziert. Es sind keine Panel-PCs, spezielle Software oder Treiber notwendig.

IPC		
I/O		
Motion		
Automation	Multitouch-Kompakt-Panel CP39xx	Multitouch-Einbau-Panel CP29xx

► dung an reale Teamfragen und Herausforderungen: »Der entscheidende Punkt ist, wie der Transfer in den Arbeitsalltag ermöglicht wird. Das euphorische Gefühl am Hochseil ist kein Garant für eine konfliktfreie Zusammenarbeit.«

Mehrere Tage Auszeit für ganze Abteilungen sind in personell und wirtschaftlich angespannten Zeiten allerdings inzwischen kaum noch machbar. Das Tagesgeschäft bleibt liegen, nach der Rückkehr vom Team-Event wartet vor allem Stress. Der Alltag hält schneller Einzug, als den Teilnehmern lieb ist. Was an Relevanz jedoch nicht verloren hat, sind jährliche Retreats, ähnlich einer Pickerlüberprüfung beim Auto. Hier sind Übungen, die am emotionalen Hebel ansetzen und durchaus Spaß machen dürfen, sehr wohl willkommen. Vor dem Workshop sollte jedenfalls die Zielsetzung klar sein: Geht es um den Aufbau von Vertrauen, die Lösung von Spannungen und Konflikten, neue Strategien oder um eine effizientere Gestaltung



JUTTA ÜBERACKER, BERATERIN: »Mehr Teamkooperation erfordert auch mehr Teamkommunikation. Das übersehen Führungskräfte oft.«

der Kooperationsprozesse? Die Teamentwicklung sollte immer auf drei Ebenen – der sachlichen, der strukturellen und der Beziehungsebene – stattfinden, um ein fruchtbares Arbeitsklima zu schaffen.

Einige Unternehmen verknüpfen das Gruppenerlebnis mit einem karitativen Projekt, um der Sache noch einen tieferen Sinn zu geben. Da wird beispielsweise für ein Kinderdorf ein Baumhaus errichtet oder in einem Behindertenheim ein Gemüsegarten angelegt.

Aufgaben wie diese werden erfahrungsgemäß begeisterter angenommen und wirken nachhaltiger als herkömmliche Gemeinschaftserfahrungen.

Für Ruhe und inspirierende Gespräche sollte trotz aller Wünsche nach Abwechslung dennoch genügend Raum bleiben. Weniger ist häufig mehr, schließlich soll der Lerneffekt – Probleme erkennen, Lösungen entwickeln, alternative Verhaltensweisen erproben – in der Praxis weiter wirken. Hier sei die Kompetenz des Managements entscheidend, so Jutta Überacker: »Je mehr Teamkooperation gefragt ist, desto mehr Teamkommunikation braucht es auch. Das übersehen Führungskräfte oft.«

TIPP

DIE FÜNF PHASEN DER TEAMENTWICKLUNG

Der **US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman** entwarf 1965 ein Phasenmodell, das vier Entwicklungsschritte für Gruppen beschreibt. 1977 ergänzte er das Modell um eine fünfte Phase. Der dargestellte, grob vereinfachte Verlauf erfolgt jedoch keineswegs automatisch, sondern ist geprägt durch die intensive Arbeit der Teammitglieder und insbesondere den Einfluss der Führungspersonen. Die einzelnen Phasen können auch wiederholt durchgemacht werden, wenn ein neues Teammitglied dazukommt oder sich die Aufgabenstellung ändert. Manche Gruppe erreicht nie das Stadium der Arbeitsphase, bei anderen gibt es keine Konfliktphase.

1. Forming (Kontakt): Die Einstiegs- und Findungsphase ist von Unsicherheit gekennzeichnet. Die Teammitglieder lernen einander kennen und sichern ihre Zugehörigkeit zur Gruppe ab. Erste Ziele und Regeln werden definiert und die Gruppe wendet sich langsam der Aufgabe zu, die Beziehungen der Teammitglieder untereinander sind aber noch unklar.



Bis alle Teile zusammenpassen, dauert es. Manche Teams kommen über die Konfliktphase nie hinaus.

2. Norming (Konflikt): In der Streitphase kommt es häufig zu Unstimmigkeiten über Prioritäten, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Ziele verfolgen. Machtkämpfe um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe sowie Spannungen zwischen den Teammitgliedern sind die Folge. Die Beziehungen sind konfliktbeladen und teilweise feindselig, dennoch erfolgen bereits erste Abstimmungen über die Arbeitsorganisation. Die Leistung der Gruppe ist eher gering.

3. Norming (Kontrakt): In dieser Regelungsphase werden Normen diskutiert und durch stillschweigende Übereinkunft eingehalten. Die Team-

mitglieder haben ihre Rollen gefunden, es wird verstärkt kooperiert. Die Beziehungen werden harmonischer, die gegenseitige Akzeptanz steigt und das Team wendet sich seinen Aufgaben zu.

4. Performing (Kooperation): In der 4. Arbeitsphase pendelt sich die Leistung der Teammitglieder auf einer gleichbleibenden Ebene ein. Das Team handelt geschlossen und orientiert sich am gemeinsamen Ziel. Es herrscht eine Atmosphäre von Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Rollen können flexibel zwischen Personen wechseln. Das Team geht offen miteinander um und hilft sich gegenseitig. Die Aufgaben werden erfolgreich gelöst.

5. Adjourning (Auflösung): Diese Phase bezieht sich auf Gruppen, die nach Abschluss ihres Auftrags getrennte Wege gehen, z.B. Projektteams, die wieder ins Tagesgeschäft zurückkehren oder neue Aufgaben übernehmen. Die Teammitglieder sind oft traurig über das bevorstehende Ende und machen sich Sorgen über die Zeit danach. Empfehlenswert ist die Erstellung einer Dokumentation über die Arbeit des Teams, die anderen Mitarbeitern später hilft, mögliche Fehler zu finden und zu beheben oder erfolgreiche Prozesse auf andere Aufgaben zu transferieren.

»LIEBEN MÜSSEN SICH KOLLEGEN NICHT«

Diverse Teams sind leistungsstärker, aber auch fordernder. Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg, meint Unternehmensberaterin Gabriele Höller.



KOCHEN ODER RAFTING? »Wenn es zu dem Team passt – warum nicht?«, findet Trainerin Gabriele Höller. Alle Aktivitäten sollten aber reflektiert werden.

(+) PLUS: Was halten Sie von Teambuilding-Events?

Höller: Wenn jemand das gut findet, ist das in Ordnung. Ich biete keine Raftings an und koche auch nicht mit Teams, da dies nicht zu mir passt. Als systemische Beraterin und ausgebildete Embodiment-Trainerin biete ich aus diesem Bereich Tools und Übungen an, etwa zum Thema »Wie grenze ich mich besser ab?«. Hinter diesen Aktivitäten stehen Erklärungsmodelle. Wenn viele Sportbegeisterte im Team sind, ist Bewegung sicher großartig. Für Vorsichtige ist ein Hochseilgarten vielleicht eine Überforderung. Wenn Kochen zu dem Team passt – warum nicht? Gruppendynamische Übungen müssen aber immer reflektiert werden. Auch die Freiwilligkeit ist entscheidend. Bei einer sehr formalen Aufbereitung – beispielsweise »Strategie 2016« – können Mitarbeiter schwer sagen: »Da fahre ich nicht mit.« Das muss aber nicht heißen, dass dort nur an der Strategie gearbeitet wird und sonst nichts passiert. Steht ein Retreat aber vornherein rein unter dem Thema »Socializing«, kann es passieren, dass einige nicht mitfahren wollen. Die Zeit der reinen Outdoor-Trainings ist vorbei.

(+) PLUS: Woran mangelt es in nicht funktionierenden Teams?

Höller: Ich sehe sehr oft, dass die Offenheit fehlt. Die Mitarbeiter haben Angst, als Querulanten zu gelten, wenn sie Probleme ansprechen. Kritik ist negativ besetzt. Die Menschen ziehen sich zurück und melden sich auch in den Teambesprechungen nicht zu Wort. Ich kenne wenige Unternehmen, die Offenheit nach innen auch wirklich leben. In meinen Coachings höre ich dann, wie belastend diese Situation erlebt wird. Manchmal sind es nur Kleinigkeiten oder Missverständnisse in der Kommunikation, eine flapsige Antwort, die gar nicht so gemeint war. Je härter der Konkurrenzkampf ist, umso größer werden auch die Ängste.

(+) PLUS: Wie sollten Führungskräfte mit Konflikten umgehen?

Höller: Konflikte sind eindeutig Chefsache. Hier sind Führungskräfte als neutrale Vermittler gefordert, schon bevor die Situation eskaliert. Lieben müssen sich Kollegen nicht, aber so weit respektvoll miteinander umgehen, dass Teamarbeit möglich ist. ■

(+) PLUS: Was sollte man bei der Zusammenstellung von Teams beachten?

Gabriele Höller: Je diverser das Team ist, desto optimaler wird es auch die gesteckten Ziele erfüllen. Diversität bezieht sich dabei nicht nur auf die fachliche, sondern auch auf die kulturelle und personelle Ebene wie alt und jung, Frau und Mann oder ethnische Vielfalt. Für Führungskräfte, die sich damit nicht auseinandersetzen wollen, ist eine homogene Gruppe natürlich einfacher zu handhaben. Der Preis dafür ist, dass entsprechend weniger Lösungsideen oder Perspektiven für die Aufgabenerfüllung generiert werden.

(+) PLUS: Arbeiten ähnliche Charaktere nicht harmonischer zusammen?

Höller: Homogenität trägt die Gefahr in sich, einseitige Lösungen zu finden. Wenn es um Aspekte wie Wettbewerbsvorteile, Wirtschaftlichkeit oder Kreativität geht, ist Diversität unerlässlich. Ich betreue häufig rein männliche Technikerteams, denen es schwerfällt, auf der Beziehungsebene zu kommunizieren und Lösungen vornehmlich auf der Sachebene finden. Teamfähigkeit heißt für mich, andere Sichtweisen, Motive, Bedürfnisse und Denkweisen anzuerkennen. Diese Grundhaltung bereitet den Boden für Offenheit und konstruktive Zusammenarbeit. Das heißt noch nicht, dass alle diesen einen Weg gehen oder diese Perspektiven befürworten.

(+) PLUS: Wie lange dauert es, bis ein Team zusammenwächst?

Höller: Würde man ein Team aus lauter neuen Mitarbeitern zusammenstellen, könnten Arbeitsbeziehungen unbelastet be-

ginnen. So sieht die Welt aber nicht aus. Bei Veränderungen in Organisationen werden die MitarbeiterInnen oft aus unterschiedlichen Abteilungen zusammengewürfelt, die neue Führungskraft hat sich in einem Teilbereich gegen andere durchgesetzt, da schwingen Enttäuschungen mit und Widerstände sind vorprogrammiert. In einem Teamentwicklungsprozess kann rascher geklärt werden, wer welche Rolle im Team einnimmt und welche wechselseitigen Erwartungen damit verknüpft sind. Der Fokus liegt auf den Aufgaben. Viele Menschen sind so mit sich und ihren Beziehungen beschäftigt, dass sie vergessen, wofür sie eigentlich da sind.

(+) PLUS: Wie können Führungskräfte diesen Prozess unterstützen?

Höller: Führungskräfte können durch wiederkehrende gezielte Fokussierung der Teammitglieder auf die Aufgabe unter Nutzung der Unterschiedlichkeiten und Gemeinsamkeiten das Team weiterentwickeln. Dieser Prozess ist keine isolierte Maßnahme. Ich kann als Coach nur Impulse setzen. Diese Impulse werden von der Führungskraft in den Alltag transferiert, z.B. indem sie das Thema Kommunikationsstrukturen in Form eines wöchentlichen Jour fixe mit Protokoll klar festlegt. Neben notwendigen Sachthemen kann die Führungskraft öfters als Tagesordnungspunkt aufnehmen: Wie geht es uns miteinander? Vertrauen wir einander? Sind uns unsere Rollen und Verantwortungsabgrenzungen klar? Für bestehende Teams empfiehlt sich einmal pro Jahr ein Team-Retreat, in dem es z.B. zwei Tage nur um die Zusammenarbeit, die Strukturen und die Teambeziehungen geht.

»Die

DAS PROJEKT

> **Unter dem Eindruck** der Finanzkrise formierte sich 2012 ein rund 100-köpfiges, breit aufgestelltes Team. 2014 erfolgte die Gründung einer Verwaltungsgenossenschaft. Im Vordergrund stehen Transparenz und Partizipation, mit dem angelegten Geld werden gemeinwohlorientierte Projekte unterstützt. Jedes Mitglied hat eine Stimme und kann an Meinungsbildung und Entscheidungen mitwirken.

Das Mindestinvestment beträgt 200 Euro, maximal können Anteile in Höhe von 100.000 Euro erworben werden. 2016 peilen die Initiatoren die Marke von 6 Mio. Euro an, um den Lizenzierungsprozess bei der Finanzmarktaufsicht zu starten. Bis 2017 soll die Bank ihre Geschäftstätigkeit aufnehmen. Zunächst wird das Basisservice einer Bank – Zahlungsverkehr mit Bankomat- und Kreditkarte, Einlagen und Kredit – angeboten. Später ist eine Kreditplattform, ähnlich dem Crowdfunding-Prinzip, geplant. Für die Kontoführung muss man mit acht Euro monatlich rechnen. Die Kreditvergabe erfolgt nach Kriterien wie Ökologie und Nachhaltigkeit. Genossenschafts-Dividenden werden reinvestiert.

Arbeit hier ist

eine Energiequelle«

»Nie wieder bei einer Bank arbeiten« wollte Christine Tschütscher. Nach mehreren Stationen in ganz unterschiedlichen Unternehmen und Kulturen ist sie nun doch wieder in einer Bank gelandet – diesmal aber einer ganz besonderen. Über Berufswege und Irrwege, Profitdenken und die Lust am Aufbauen erzählt die Vorstandin der Bank für Gemeinwohl im [Report\(+\)-PLUS-Interview](#).

• VON ANGELA HEISENBERGER



(+) PLUS: Einer Ihrer ersten Jobs war bei der Erste Bank, nach etlichen anderen Stationen sind Sie nun wieder bei einer Bank gelandet. Schließt sich hier ein Kreis?

Christine Tschütscher: Gleich nach dem Studium habe ich zunächst bei Rank Xerox im Vertrieb begonnen. Das war damals ein durchstrukturierter US-Konzern, pures Hardcore-Selling. Ich wechselte dann in die Erste Österreichische Sparkasse. Das war schon ein erster Kulturbruch. Bei Rank Xerox hatte ich fast nur männliche Kollegen, ein bisschen amerikanisch-lockeres Feeling. In der Bank waren Mitarbeiter, die einander seit 25 Jahren gegenüber saßen, noch immer per Sie. Es gab strenge Kleidervorschriften, die Frauen mussten auch im Sommer Strumpfhosen tragen. Aber die Betreuung der Kunden war höchst professionell. Im Vergleich zu heute liegen natürlich Welten dazwischen – die Kunden gaben per Telefon Überweisungen in Auftrag, daher war auch der Kontakt viel enger. Als Großkundenbetreuerin habe ich interessante Unternehmen kennengelernt und einen breiten Einblick bekommen. Aber ich konnte mir nicht vorstellen, das bis zur Pension zu machen.

(+) PLUS: Warum sind Sie trotzdem im Bankgeschäft geblieben?

Tschütscher: Nach fünf Jahren warb mich eine Headhunterin zur Schoellerbank ab. Das war damals ein wirklich altes Wiener Traditionsbankhaus und ich dachte mir: Es geht also noch steifer! Was mich aber gereizt hat, waren die Pläne, das Firmenkundengeschäft neu aufzubauen. Ich habe dann in Salzburg drei Jahre die Kompetenzzentrale für Westösterreich geleitet. Mich zog es aber wieder nach Wien, ich wollte endlich etwas anderes machen. Damals hätte ich viel darauf gewettet, dass ich sicher nie wieder in eine Bank komme.

(+) PLUS: Hatten Sie nie Zweifel, einfach die Branche zu wechseln?

Tschütscher: Ich dachte, mir steht die Welt offen. Für eine Unternehmensberatung ging ich zunächst als Geschäftsführerin in die Niederlassung nach Bukarest, wo ich westliche Investoren an rumänischen Firmen vermitteln sollte. Das war für mich wie eine Zeitreise ins Mittelalter. Meine Übernach- ▶

ZUR PERSON

> Christine Tschütscher, Jahrgang 1962, studierte Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Innsbruck. Sie begann zunächst im Vertrieb von Rank Xerox und arbeitete dann als Firmenkundenberaterin bei der Erste Bank und der Schoellerbank. Danach war Tschütscher fünf Jahre als Projektmanagerin beim Mobilfunk One tätig. Nach einer Ausbildung für Systemisches Coaching wechselte sie Anfang 2005 als Geschäftsführerin der Wirtschaftsbetriebe GmbH zum Haus der Barmherzigkeit. Von 2006 bis 2014 leitete sie den Verein Dialog, die größte Suchthilfeeinrichtung Österreichs. Im November 2014 wurde Tschütscher Projektleiterin der Bank für Gemeinwohl, deren Vorständin sie seit Jänner 2015 ist.



18

► tung im Hotel hat mehr gekostet als das Monatsgehalt der Sekretärin. Mit dem Geschäftsmodell konnte ich mich nicht identifizieren.

Dann fand ich genau das Richtige: Ich kam zu One, als der Mobilfunkmarkt am Beginn des großen Booms stand. Begonnen habe ich 1999 mit 600 Mitarbeitern, am Ende waren es 1.600. Einmal wurden in einem Monat 80 neue Leute aufgenommen. Es war das größte Startup der letzten Jahrzehnte, es herrschte eine unglaubliche Aufbruchstimmung. Bei One arbeiteten Menschen verschiedenster Nationalitäten. Es war ein sehr lustvolles Arbeiten, aber auch sehr fordernd und zehrend. Ich fing im September an und mein erster freier Tag war Allerheiligen.

Organisationsentwicklung und Corporate Management waren meine Aufgabenbereiche, nach zwei Jahren wurde ich Head of Marketing Business. Den gesamten Marktauftritt inklusive Produktentwicklung für Unternehmen anzuleiten, war natürlich eine tolle Erfahrung. Für mich schließt sich insofern nicht nur der Kreis von Bank zu Bank. Dieses Aufbauen, das Entwickeln und Umsetzen von neuen Projekten zieht sich durch mein Leben. Es ist kein Prozess definiert, es gibt keine Infrastruktur und keinen abgegrenzten Aufgabenbereich – das finde ich spannend.

EINE BANK KAM FÜR MICH
ÜBERHAUPT NICHT MEHR IN FRAGE.
**AUSSERDEM HATTE ICH MIR
FEST VORGENOMMEN:** IN MEINEN
NÄCHSTEN JOBS WILL ICH IN JEANS
INS BÜRO GEHEN KÖNNEN.

(+) PLUS: Warum hat es Sie danach in den Sozialbereich gezogen?

Tschütscher: Ich war 40 und wollte mich neu orientieren. Alle Personalberater rieten mir zu einem Bankjob. Das kam für mich überhaupt nicht in Frage. Das Bankgeschäft hatte sich von der Kundenbetreuung immer mehr auf das Verhandeln von Konditionen reduziert, da ging es um die dritte Komma-stelle. Zusätzlich sollte man möglichst viele Sparbücher oder Bausparverträge verkaufen. Ich habe etwas Sinnstiftendes gesucht. Außerdem hatte ich mir fest vorgenommen: In meinen nächsten Jobs will ich in Jeans ins Büro gehen können. Im Gesundheits- und Sozialbereich haben aber nicht sofort alle »Hier!« geschrien, schließlich fehlte mir

Branchenerfahrung. Im Haus der Barmherzigkeit wurden gerade die Wirtschaftsbetriebe und die Küche in eine GmbH ausgegliedert. Ich wusste, das kann ich. Dass ich mit der kroatischen Chefin der Reinigungskräfte per du war, wurde aber von der Leitung nicht so gern gesehen.

Danach übernahm ich die Geschäftsführung des Vereins Dialog, der größten ambulanten Suchthilfeeinrichtung Österreichs. Wieder ganz andere Menschen – SozialarbeiterInnen, MedizinerInnen, PsychologInnen. Die hatten große Angst, dass da eine von Zahlen getriebene Betriebswirtschaftlerin kommt. Wir haben das aber gut hingekriegt. Ich habe Managementmethoden eingebracht und konnte soziale Kom-



Mit Vorstandskollege Robert Moser und Projektleiterin Sabine Stortenbeek stellte Christine Tschütscher die Weichen für die Gründung der Genossenschaft.

petenzen vertiefen. 2008 wurde der Verein ISO-zertifiziert, die Akademie und neue Standorte gegründet. Darauf bin ich stolz.

(+) PLUS: Wie sind Sie zur Bank für Gemeinwohl gekommen?

Tschütscher: Nach acht Jahren suchte ich neue Herausforderungen. Ich war inzwischen fast 50 und wollte eine Pause einlegen. Dann haben mir unabhängig voneinander mehrere Bekannte von der Idee einer Bankengründung erzählt. Dort würde noch eine Projektleiterin gesucht. Ein ehemaliger Kollege kannte da jemanden, der schickte mir die Unterlagen. Als ich das Anforderungsprofil durchlas, dachte ich: »Das trifft ja alles genau auf mich zu.« Am Montag habe ich die Bewerbung abgeschickt, am Donnerstag kam ich zum Bewerbungsgespräch und am Freitag hatte ich den Job.

(+) PLUS: Kannten Sie die Idee einer Bank ohne Profitdenken schon länger?

Tschütscher: Ich hatte mich damit überhaupt nicht beschäftigt. Mir gefällt die Grundidee: Die Vermittlerrolle ist nämlich eigentlich die Aufgabe einer Bank. Es geht nicht um Gewinnmaximierung. In Österreich gab es bisher keine alternative Ethikbank und weltweit sind wir die einzige Bank, die rein aus der Kraft der Zivilgesellschaft gegründet werden soll. Ein solches Unternehmen von Null aufzubauen, reizt mich sehr. Dazu kommt der Gemeinsinn: Jeder von uns kann seinen Teil beitragen, damit sich etwas ändert. Ich habe hier die Bestätigung, etwas Sinnvolles zu tun, und kann hier alle wesentlichen Erfahrungen aus meinem Berufsleben einbringen.

(+) PLUS: Wie weit ist das Projekt inzwischen gediehen?

Tschütscher: Wir haben knapp 3.000 GenossenschafterInnen mit 2,1 Millionen Euro Kapital. Bis Jahresende möchten wir sechs Millionen erreichen und mit der FMA die Verhandlungen für die Banklizenzierung starten. Wir wollen 2016 noch bekannter werden und haben eine ganze Reihe kreativer Ansätze entworfen. Die Resonanz ist jedenfalls sehr positiv. Mit 30.000 bis 40.000 Menschen ist es möglich, diese Bank zu gründen. Das ist in Relation zur Bevölkerung eigentlich gar nicht so viel. Wer eine Änderung im Finanzsystem möchte, muss unterzeichnen. Es sind nur 200 Euro pro Person nötig. Ich finde, das kann es einem schon wert sein.

(+) PLUS: Überrascht Sie der Zuspruch der Menschen?

Tschütscher: Der Vertrauensverlust in herkömmliche Banken ist sehr groß. Auch die Enttäuschung, dass deren Verluste nun durch Steuergelder finanziert werden. Wir bieten dafür den richtigen Hebel: Die Genossenschaft agiert offen und transparent. Wir haben eine Gehaltsspanne von 1:5 festgelegt – das bedeutet, der Vorstand verdient maximal das Fünffache des Mitarbeiters mit dem niedrigsten Gehalt. Ich bekomme 4.500 Euro, das ist deutlich weniger, als ich früher verdient habe. Ich weiß aber auch: Das ist immer noch viel Geld. Es gibt abertausende Menschen in Österreich, die mit viel weniger auskommen müssen.

(+) PLUS: Die Sparer werden zu einem freiwilligen Zinsverzicht eingeladen, mit dem Geld finanziert die Bank gemeinwohlorientierte Projekte. Wird das funktionieren?

Tschütscher: Die Erfahrungen anderer Alternativbanken in Europa zeigen, dass ungefähr ein Drittel der Kundinnen und Kunden auf die Zinsen verzichten.

(+) PLUS: Wie gelingt es, die große Anfangseuphorie am Leben zu halten?

Tschütscher: Bei One habe ich das schon einmal ähnlich miterlebt. Mit einem großen Unterschied: Geld spielte keine Rolle, es war einfach vorhanden. Die Strategie lautete anfangs: eine Million Kunden. Von der Telefonistin über den Techniker bis zum Marketing hatten alle dieses Ziel verinnerlicht.

Unsere Motivation ist jetzt: Wir wollen eine Bank gründen. Das ist ein sehr ambitionierter Plan. Neun Personen sind angestellt, viele arbeiten ehrenamtlich mit. Das schafft man nur mit einem klaren Ziel, Offenheit und Wertschätzung. Allen, die hier ihre Zeit einbringen, ist das hoch anzurechnen. Was uns hilft, ist Soziokratie, eine neue Art der Unternehmensführung auf Augenhöhe. Wir haben vier Arbeitskreise, die Sitzungen laufen mit einer klaren Agenda. Ich merke an mir selbst, dass ich dadurch inhaltlich viel konzentrierter bin. Die Besprechungen sind strukturiert und jeder, der möchte, kann zu Wort kommen. Die Entscheidungen werden nicht vom Vorstand allein, sondern immer gemeinsam getroffen.

(+) PLUS: Sind die Diskussionen in den Projektteams manchmal auch ermüdend?

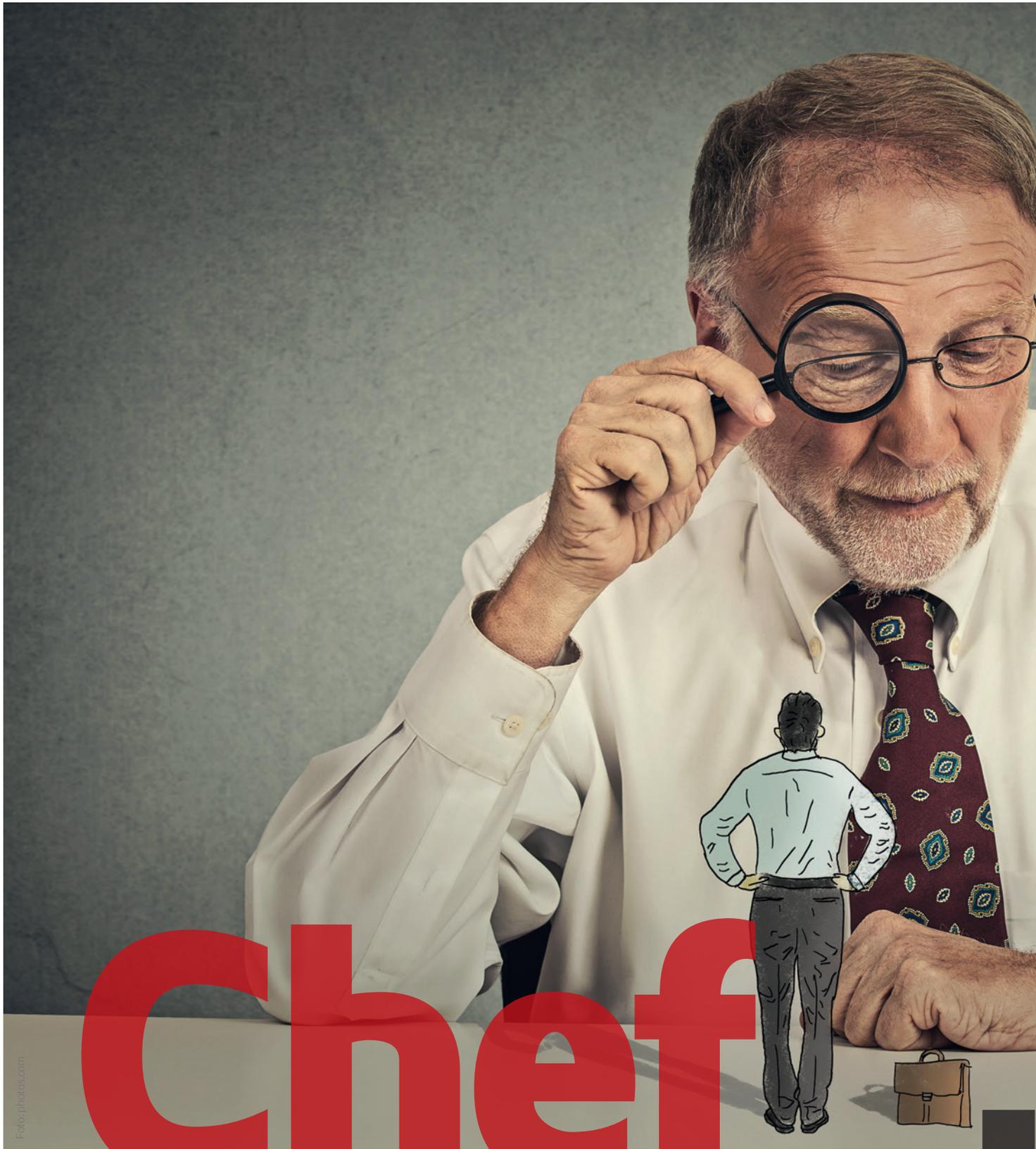
Tschütscher: Eigentlich nicht. Die ehrenamtlichen Mitarbeiter kommen zu den Sitzungen manchmal recht abgehetzt direkt von ihrem Job. Und obwohl wir in den drei Stunden sehr intensiv arbeiten, gehen sie nachher energiegeladener hinaus. Das ist wirklich faszinierend. Die Arbeit hier ist eine Energiequelle.

(+) PLUS: Frauen haben meist eine weniger lineare Erwerbsbiografie als Männer. War das in Ihrem Fall auch ein Nachteil?

Tschütscher: Ich hatte nicht den großen Karriereplan. Wenn man offen ist, findet sich schon der nächste passende Schritt. Ich sehe meinen Lebensweg aber auch als Privileg. Es hätte durchaus einmal irgendwo eine Abzweigung ins Abseits geben können. Bei One dachte ich: Das ist der lässigste Job, den ich je hatte. Trotzdem gab es noch bei Dialog und jetzt hier eine Steigerung.

(+) PLUS: Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

Tschütscher: Da bin ich dann die Vorstandin der Genossenschaft. Wir haben 40.000 KundInnen und schon viele gemeinwohlorientierte Unternehmen und Projekte ermöglicht. Aber jetzt bauen wir erst mal die Bank auf. ■



Chief gesucht

VON ANGELA HEISENBERGER

Wenn sich in Familienbetrieben kein Nachfolger findet, stehen meist eine langjährige Tradition und viele Arbeitsplätze auf dem Spiel. Ein externer Manager kann beides retten.



In 45.700 Familienunternehmen in Österreich steht bis 2023 das Thema Nachfolge an. Doch nur bei jedem fünften Betrieb ist die Übernahme durch ein Familienmitglied bereits gesichert. War die Nachfolge eines Kindes – meist des erstgeborenen Sohnes als Stammhalter – früher Tradition, die nicht hinterfragt wurde, kehren die Jungen heute dem elterlichen Betrieb zunehmend den Rücken. Insbesondere Studierende möchten lieber in einem anderen Umfeld Karriere machen, wie eine Umfrage der Beratungsorganisation EY an 750 Universitäten in 34 Ländern ergab. In Österreich nahmen 1.500 Studenten, davon ein Drittel aus Familienbetrieben, teil. Nicht einmal jeder Hundertste will direkt nach dem Abschluss in das Unternehmen eintreten. Selbst nach einer fünfjährigen Pause können sich nur 3,4 % vorstellen, im Familienbetrieb mitzuarbeiten; weltweit ist es ein Fünftel. Damit zählt Österreich weltweit zu den Schlusslichtern. Nur in Schottland, Dänemark, Israel und den USA ist die Lust, sich ins vertraute Nest zu setzen, noch geringer.

»Es kann für einen Familienbetrieb nur von Vorteil sein, wenn die Nachfolger zuerst Erfahrungen auf fremden Terrain gesammelt haben. Wenn sie dann nach ein paar Jahren in das Unternehmen der Familie einsteigen, können sie neue wertvolle Impulse einbringen«, sieht Johannes Volpini, zuständiger Partner für den Bereich »Family Business« bei EY Österreich, die Pläne der potenziellen Nachfolger grundsätzlich positiv. »Allerdings müssen sich Familienunternehmen auch der Gefahr bewusst sein, dass ihre Nachfolger generell eine Laufbahn außerhalb des eigenen Betriebes anstreben und die nächste Generation für eine Übergabe einfach wegfällt.«

Auch innerhalb der Familie brauche es Überzeugungsarbeit und eine frühzeitige Weichenstellung, damit das Unternehmen marktfähig weitergeführt werden könne, so Volpini. Denn an Unternehmensegeist fehle es dem Nachwuchs keineswegs: Fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss strebt ein Drittel der Befragten die Gründung eines eigenen Betriebes an. Von diesem Entschluss umstimmen, kann sie am ehesten die Aussicht auf attraktive Gestaltungs- und Karrieremöglichkeiten, wie es sie ein großes Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern bietet. Auch eine gute finanzielle Performance wirkt sich auf die Bereitschaft, schon in jungen Jahren daheim mitzuarbeiten, deutlich positiv aus.

>> Veränderte Familienkultur <<

Auch wenn sich erfahrungsgemäß trotz anderer Pläne letztlich doch mehr Erben umstimmen lassen, bestätigt ein Blick auf die ►

BUCHTIPP

FAMILIEN-
SILBER> **Derzeit finden
in Österreich**

jährlich rund
7.000 Betriebs-
übergaben statt.
Dabei handelt
es sich um
recht komple-
xe Vorgänge,
bei denen

zahlreiche steuerliche und rechtliche Vorgaben berücksichtigt werden müssen. In diese Neuauflage des Standardwerks aus dem Jahr 2000 flossen nicht nur sämtliche Neuerungen der Steuerreform 2015 ein, zahlreiche Themenbereiche wurden signifikant erweitert bzw. neu aufgenommen. Ein hochqualifiziertes Autorenteam, bestehend aus Rechtsanwälten, Wirtschaftstreuhandern und Unternehmensberatern, steuerte seine umfassende Expertise zu gesicherten Unternehmens- und Vermögensübergängen bei. Das Buch versteht sich als Praxisleitfaden. Relevante und bewährte Modelle, vor allem auch zur steuerlichen Optimierung, sowie Beispiele und Erfahrungsberichte helfen bei der Planung und Abwicklung. Hinzuziehen eines Beraters kann jedoch nicht schaden, ist doch jeder Einzelfall für sich zu beurteilen, wie die Herausgeber betonen.

> **Verena Trenkwalder,
Alexander Hasch (Hg.):
Handbuch Unternehmens-
nachfolge**

Linde Verlag, Wien 2016
ISBN: 978-3-707-31599-8



“ *Ein externer Manager beurteilt objektiv und unabhängig von familieninternen Interessen und Traditionen.* ”

Plattform des WKO-Gründerservice (www.nachfolgeboerse.at) diese Tendenz: Vielen Unternehmen gehen die klassischen Nachfolger aus der Familie aus. Mehr als 1.300 Betriebe stehen derzeit über die Datenbank zum Verkauf, gleichzeitig sind nur 232 an einer Übernahme Interessierte registriert. »Schon fast die Hälfte der Betriebe kann nicht mehr aus der eigenen Familie nachbesetzt werden«, sagt Rudolf Wimmer, Professor am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten.

Die Gründe dafür sind vielfältig, hängen aber stark mit der veränderten Familienkultur zusammen. Es gibt weniger Kinder, denen viel mehr Möglichkeiten offen stehen, ihr Leben zu gestalten und einen Beruf zu wählen. Diese Freiheit wird ihnen in der Regel auch zugestanden. Den Nachwuchs gegen den eigenen Willen zur Übernahme zu zwingen – das gibt es kaum noch. Der wirtschaftliche Druck bereitet zudem vielen Unternehmern Sorgen und lässt das Interesse an einer Betriebsfortführung schwinden, weiß Yann-Georg Hansa, Familienexperte bei KPMG: »55 % der Familienunternehmer beklagen den Rückgang der Profitabilität ihres Unternehmens.«

>> **Enkel in den Fußstapfen** <<

Häufig schieben Unternehmer den Gedanken an den Generationenwechsel hinaus, solange es geht. Laut dem aktuellen »Family Business Austria«-Report der Unternehmensberatung PwC haben nur 22 % der österreichischen Familienbetriebe einen soliden Plan für die Nachfolge. Gerade Eigentümern, die mit viel Herzblut und Leidenschaft das Unternehmen aufgebaut haben, fällt es sehr schwer, ans Aufhören zu denken. So sind es immer öfter erst die Enkel, die in die Fußstapfen der Firmengründer treten. Nicht die schlechteste Lösung, meint Rudolf Krickl, Experte für Familienun-

ternehmen bei PwC Österreich: »Das funktioniert in der Regel besser als eine Übernahme durch die Kinder, die ein Leben lang im Schatten des Übervaters gestanden sind. Denn meist sind Großväter mit ihren Enkeln nachsichtiger und lassen ihnen mehr Freiheiten. Dadurch können diese eigene Ideen bes-



Yann-Georg Hansa, KPMG: »55 % der Familienunternehmer beklagen den Rückgang der Profitabilität ihres Unternehmens.«

ser umsetzen als ihre Eltern.« Will ein Firmenchef nicht mit 80 noch immer im Geschäft stehen, sollte sich die Familie rechtzeitig Alternativen überlegen und den Weitergabeprozess in Gang bringen. »Das gilt insbesondere für die Inhaber von Unternehmen, die außer von ihrer fachlichen Expertise primär von der Vertrauensbeziehung leben, die sie über viele Jahre zu ihrer Stammklientel aufgebaut haben«, sagt Klaus Kissel, Co-Geschäftsführer von ifsm – Institut für Sales & Managementberatung.

Ein Fremdmanagement ist dabei meist nicht die bevorzugte Variante. Dennoch muss kritisch hinterfragt werden, ob das auserkorene Familienmitglied wirklich fähig und am besten geeignet ist. Treffen nämlich mangelnde Qualifikation und un-

zureichende Vorbereitung zusammen, kann daraus eine existenzielle Führungskrise entstehen. Im Rahmen einer Leadership-Studie hat die Beratungsgesellschaft Egon Zehnder einen Leitfaden für den Generationenwechsel erstellt. Ein professionelles Anforderungsprofil, das auch die Werte und Prioritäten des Familienbetriebes umfasst, bildet dabei die Basis. »Hat man die Talente, die man für die Führung sucht, nicht in der Familie, gilt die zweite Präferenz: im eigenen Haus großgewordene Nicht-Familienmitglieder«, sagt Geschäftsführer Raimund Steiner, Ge-



Robert Krickl, PwC Österreich: »Firmengründer sind mit den Enkeln meist nachsichtiger als mit ihren Kindern.«

schaftsführer des Wiener Büros von Egon Zehnder. Erst wenn sich auch hier kein Nachfolger findet, lassen sich die Eigentümer auf ein Abenteuer mit einem außenstehenden Manager ein.

ERWARTETE BETRIEBSÜBERGABEN BIS 2023

Sektorale Aufteilung der 45.700 Nachfolgefälle

Anzahl der potenziellen Übergaben in kleinen und mittleren Unternehmen (exkl. Ein-Personen-Unternehmen) nach Sparten

Gewerbliche Wirtschaft gesamt	45.700 (100%)
Gewerbe und Handwerk	16.300 (36%)
Industrie	900 (2%)
Handel	2.300 (29%)
Transport und Verkehr	2.300 (5%)
Tourismus und Freizeitwirtschaft	8.500 (19%)
Information und Consulting	4.400 (10%)

Quellen: WKÖ, KMU Forschung Austria

>> Objektiver Blick <<

Studienautor Jörg K. Ritter begrüßt diesen Schritt: »Externe Führungskräfte an Bord zu holen, ist unternehmerisch ohnehin sinnvoll, insbesondere mit Blick auf das zunehmend volatile Geschäftsumfeld.« Ein fremder Geschäftsführer könne unabhängig von den unterschiedlichen Interessen und Traditionen in der Familie urteilen. Klare Regeln, was die Anforderungen an den Nachfolger betrifft, und nachvollziehbare Prozesse helfen, die Übergabe professionell zu planen und zu realisieren. Ein Moderator, der den Prozess über mehrere Jahre begleitet, kann mögliche Konfliktpunkte entschärfen. Eine gute Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit

bietet der Governance-Kodex für Familienunternehmen, der von einer 27-köpfigen Kommission aus Unternehmern und Wissenschaftlern erstellt wurde und im Mai 2015 in neuer Fassung in Kraft trat. Der Kodex ist kein starres Regelwerk, sondern benennt wichtige Themenfelder, um die Unternehmensführung verantwortungsvoll zu regeln.

»Viele erfolgreiche Manager in Familienunternehmen identifizieren sich zutiefst mit Werten und Kultur von Organisation und Eigenfamilie«, meint Ritter. Ob und wie rasch sie tatsächlich »Teil der Familie« werden, hängt jedoch von der Bereitschaft der Eigentümer zu echter Integration ab – bis es keinen Unterschied macht, wer von welchem Blut ist. ■

TIPP

VIER-PHASEN-PROZESS

Ein neutraler Berater kann als Moderator und Wegbegleiter die Übergabe in ein ruhiges Fahrwasser leiten. Klaus Kissel, Co-Geschäftsführer des ifsm-Institut für Sales & Managementberatung, gliedert den Prozess in vier Phasen:

1. Analyse: Der Berater interviewt in Vier-Augen-Gesprächen alle Beteiligten, also etwa den neuen und den scheidenden Gesellschafter sowie bei Partnerunternehmen die verbleibenden Partner. Er ermittelt deren offene und verdeckte Wünsche und Befürchtungen. Er klärt den Konfliktstatus, indem er bei den Beteiligten einen Perspektivenwechsel bewirkt. In extrem zugespitzten Situationen kann ein Ergebnis der Analyse auch die Einschätzung sein: Eine erfolgreiche



KMU-Experte Klaus Kissel rät bei Übergaben, frühzeitig einen Berater beizuziehen.

Unternehmensübergabe ist nicht mehr möglich.

2. Klärung: Der Berater klärt die entstandenen Konflikte und Missverständnisse, alle Beteiligten können ihre wechselseitigen Erwartungen äußern. Gemeinsam erarbeiten sie Regeln für den Umgang miteinander und verständi-

gen sich auf die zentralen Eckpfeiler der Übergabestrategie.

3. Planung: Der Berater plant mit den Gesellschaftern die Details für das Umsetzen der Strategie. Er bespricht mit ihnen die betrieblich notwendigen Veränderungen und entwirft einen Maßnahmenplan. Außerdem erstellt er mit ihnen einen Kommunikationsplan, wie und wann die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken und sonstige Stakeholder informiert werden.

4. Umsetzung: Der Berater schafft den erforderlichen Rahmen für regelmäßiges, wechselseitiges Feedback. Gegebenenfalls müssen Strategieanpassungen und Verhaltensänderungen vorgenommen werden. Oft erfolgt in dieser Phase auch ein individuelles Führung coaching für den »neuen« Chef sowie ein Coaching des alten Chefs, das ihn dabei unterstützt, »sein« Unternehmen loszulassen und sich zurückzunehmen.

SO KANN ES NICHT WEITERGEHEN!

Führungsqualitäten den jeweiligen Anforderungen anpassen

TEIL 1

Eine im Vorjahr durchgeführte Erhebung der Autoren zeigte auf, dass in einer viel zu großen Zahl von Unternehmen² die Führungsqualitäten nur mittelmäßig den Anforderungen des Umfeldes entsprechen.³ Die Behebung dieses Mangels stellt eine große Chance für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Die Autoren wollen mit dieser Kolumne einen Beitrag zur Verbesserung der Führungsqualitäten in Unternehmen leisten. Wir beginnen in dieser Kolumne mit Gedanken zur Verbesserung der Passung von Führungsqualitäten und Anforderungen des Umfeldes.



>> Worauf kommt es primär bei der Führung von (Personen, Abteilungen, Divisionen oder) Unternehmen an?⁴ <<

Wenn ein freudvolles und sinnvoll leistungsfähiges Leben in Unternehmen realisiert werden soll, dann kommt es auf die Fähigkeit und Willigkeit zur Verbesserung der Passung von Führungsqualitäten mit den Anforderungen des Umfeldes an. Nur durch die Verbesserung dieser Passung können weit über die Pflichtleistungen hinausgehende freiwillige Zusatzleistungen hervorgebracht werden.⁵ Die Erfüllung der Pflichtleistungen ist nur die Grundlage dafür, dass Unternehmen erfolgreich sein können. Nur eine starke Ergänzung und Überhöhung durch freiwillige Zusatzleistungen ermöglicht, dass Unternehmen sich in Richtung Spitzenleistungen bewegen können. Die Fähigkeiten zur Erbringung und Umsetzung beider passieren nicht einfach so. Sie müssen hart erarbeitet und durch ständige Arbeit daran aufrecht erhalten werden.

Nur wer die Anforderungen an die Führungsqualitäten kennt und regelmäßig hinterfragt, kann diese bewusst und konsequent weiterentwickeln und den Anforderungen, welche die Zukunft stellt, in einem (sehr) hohen Ausmaß erfüllen. Eigentümer, Aufsichtsorgane und Führungskräfte haben gemeinsam die Voraussetzungen zu schaffen, damit eine erfolgreiche Passung der Führungsqualitäten mit den (erwarteten) Anforderungen der Zukunft hergestellt werden

Quellenverzeichnis

1/ Univ. Prof. Dr. Johann Risak war parallel in der Industrie (OMV) und an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig. Dr. Armin Wiedenegger ist in der voestalpine Edelstahl GmbH im Bereich Future Market Business Development tätig.

2/ Die in der Kolumnenreihe verwendete Bezeichnung »Unternehmen« schließt NPOs und Verwaltungen nicht aus.

3/ Risak, J./Wiedenegger, A. (2016): So kann es nicht weitergehen, in: Report(+)Plus, Heft 12/01 – 2016, S. 96–100, hier S. 99.

4/ Die meisten Gedankengänge in dieser Kolumne, und in den folgenden, werden wahrscheinlich auch für Personen, Abteilungen und Divisionen weitgehend zutreffend sein.

5/ Vgl. Chan Kim, W./Mauborgne, N. (2003): Fair Process: Managing the Knowledge Economy, in: Harvard Business Review, January, S. 127–136; hier S. 135.

6/ Vgl. Risak, J./Wiedenegger, A. (2016): So kann es nicht weitergehen! in: Report(+)Plus, Heft 12/1 – 2016, S. 96–100, hier S. 99.

7/ Vgl. Bruch, H./Ghoshal, S. (2003): Unleashing Organizational Energy, in: MIT Sloan Management Review, Fall, S. 45 – 51.

kann. Dies ist eine wesentliche Kernaufgabe für den oben genannten Personenkreis.

>> Welche Führungsqualitäten sind primär für die Herstellung der umfassenden Passung mit den Anforderungen erforderlich? <<

Bei einer Erhebung im vorigen Jahr⁶ stellten die beiden Autoren fest, dass für die Herstellung der vorgenannten Passung die Kombination der Fähigkeiten zum Energieisieren von Personen und die gleichzeitige Entschlossenheit (der Wille) zur Umsetzung von herausragender Bedeutung sind. Zwischen diesen beiden Qualitätsmerkmalen besteht ein enger Wirkungszusammenhang. Folgt man dem Energiezonenkonzept von Heike Bruch und Sumantra Ghoshal⁷, dann zeigen die Ergebnisse der Erhebung, dass sich Unternehmen mit einem starken Energiefluss, verbunden mit einer hohen Entschlossenheit zum Wandel, im Bereich der höchsten Wirksamkeit befinden. Führungskräfte müssen sich also regelmäßig die Fragen stellen: »Kann ich meinen Einflussbereich noch stärker energetisieren?« und »Setzen wir tatsächlich unsere Pläne auch wirkungsvoll in Handlungen um?«. Es kommt somit nicht nur auf das Denken, sondern insbesondere auch auf die Stärke der Dynamik beim Umsetzen an. Es muss Freude machen, in und für das Unternehmen zu arbeiten. Freudlose Mitarbeiter arbeiten in erfolglosen Organisationen, in denen es immer stiller wird. Freiwillige Zusatzleistungen werden die Ausnahme und nicht die Regel darstellen.

>> Wie ist es um die Dynamik der Unternehmen bestellt? <<

Die Ergebnisse der bereits erwähnten Erhebung zeigen auch deutlich, dass sich die Wettbewerbsposition von Unternehmen im Zeitablauf durch die Veränderung der Passungen stark verändert. Die Veränderungen führen nach oben, nach unten, nach rechts und nach links im Energiezonenmodell. Je besser die Passung der Führungsqualitäten mit den jeweiligen Anforderungen gelingt, desto besser kann sich das Unternehmen dem oberen Leistungsbereich annähern, beziehungsweise sich im oberen Leistungsbereich (Bereich mit hohem Energiefluss) halten. Unternehmen, die sich nicht intensiv mit der genannten Passung beschäftigen, fallen kontinuierlich zurück. Insgesamt kann festgestellt werden: Wer sich nicht aktiv und intensiv bewegt, bzw. an seiner Bewegung intensiv und konsequent arbeitet, der fällt bis hin zur Liquidation ab.

>> Zusammenschau <<

Wir haben in vielen Unternehmen sehr beachtliche Probleme bei der Passung der Führungsqualitäten mit den an die Unternehmen gestellte Anforderungen beobachtet. Die mangelnde Passung reduziert die Performance von Unternehmen sehr beachtlich, und vermindert dadurch ihre Zukunftschancen wesentlich. Dies wird sich auch in einem signifikanten Rückgang der Erbringung freiwilliger Zusatzleistungen widerspiegeln. Für die Herstellung von verbesserten Passungen der Führungsqualitäten und den Anforderungen sind die Arbeit an der Energetisierung von Organisationen (Schwung in das Unternehmen hineinbringen) und die Entschlossenheit zur Umsetzung von Veränderungen von herausragender Bedeutung. ■

KOLUMNE IM MÄRZ 2016: Die Kolumne im März beschäftigt sich mit der Themenstellung »Abstieg passiert, Aufstieg muss hart erarbeitet werden«.

RISAKS COMEBACK



Alfons Flatscher,
Herausgeber



Risak ist zurück. Ich freue mich darüber sehr, weil die Kolumnen von Professor Johann Risak über viele Jahre ein fixer Bestandteil unserer Publikation gewesen sind. Risaks Anleitungen zu mehr Unternehmenserfolg gehörten immer zu den meistgelesenen Beiträgen, obwohl sie den Leser herausfordern und ihm eine eingehende Beschäftigung abverlangen.

Nach einer Pause von einem Jahr kommt jetzt die Fortsetzung: Professor Risak wird wieder monatlich Rezepte präsentieren, wie man aus guten Unternehmen herausragende machen kann. Diesmal beschreibt der Autor, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte ein Umfeld kreieren, das begeistert und zu Mehrleistung – zu freiwilliger wohlgerneht – anspricht. Denn die Zukunft gehört denen, die in einem inspirierenden Umfeld über sich hinauswachsen.

INNOVATTIVES

DIE PARADE DER BESTEN UNTERNEHMENS-PROJEKTE, APPS UND NEUEN, PRAKTISCHEN SERVICES. ERFINDER, ENTREPRENEURS UND ENGAGIERTE TEAMS ZEIGEN EINDRUCKSVOLL, WIE DER WERKZEUG-KASTEN IT NUTZBRINGEND UND MIT SPASS FÜR WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT EINGESETZT WIRD.

VON MARTIN SZELGRAD

DIE GANZE WELT ALS FILIALE

> Digitalisierung ist das Buzzword der IT-Branche 2016 und es beschreibt einen Trend, der die Bankenwelt seit geraumer Zeit erfasst hat. Während zunehmend Bankprozesse über Smartphone und Co abgewickelt werden, stürzt das Filialgeschäft ins Bodenlose. Ein weiteres Vorzeigebispiel, wie Kundenkontakt in der Bankenwelt künftig aussieht, liefern Harald Meinel, Maximilian Nedjelic und Michael Niessl. Auf der Onlineplattform des Wiener FinTech-Startups können Kunden Berater über Unternehmensgrenzen hinweg finden und sich direkt mit ihnen austauschen. Für Bankpartner ist baningo.com ein Vertriebsweg, der Zeit und Kosten spart. Geldinstitute, die diese Chance bereits erkannt haben, sind die Oberbank, Hypo Niederösterreich, Raiffeisen, Hypo Oberösterreich, UniCredit Bank Austria und WSK Bank.

> www.baningo.com



Harald Meinel und Maximilian Nedjelic bieten mit baningo einen innovativen Weg für Bankenberatung.



Gerhard Malojer verbindet mit der Rat Pack Challenge mobile Speicherverwaltung mit einem Gaming- und Community-Faktor.

ÖSTERREICH

Das engagierte ECM-Projektteam: Michael Scheidel, Sascha Kriegl, Florian Hoffmann, Michael Hueber, Victoria Döller, Susanne Meixner-Kühlmayer, Katrin Frahs, Martina Skalicka, Bernhard Voita, Renate Molnar und Joachim Schlötzer.



MODERNE ORGANISATION

➤ Einen flotten Dokumentenlauf – den gibt es nicht nur bei Google oder Microsoft. Auch bei der Versicherungsanstalt für Eisenbahnen und Bergbau ist der digitale Arbeitsplatz bereits Realität. Gemeinsam mit dem Partner SER Solutions hat Projektleiterin Renate Molnar eine unternehmensweite elektronische Dokumentenverwaltung umgesetzt. Basis für den modernen Workflow bildet die mächtige Enterprise-Content-Management-Lösung Doxis4. Abgelegt, bearbeitet und archiviert werden darüber unter anderem Dienstleistungschecks für Abrechnung einfacher hausnaher Arbeiten. Allein 2014 wurden 250.000 Checks elektronisch bearbeitet. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und eine schnellere Abwicklung von Anfragen schaffen jetzt eine höhere Kundenzufriedenheit – und diese ist am Ende des Tages unbezahlbar, weiß Molnar.

➤ www.vaeb.at

NÜSSE FÜRS LÖSCHEN

➤ Das Wiener Startup GoGo Maybe Games trifft mit seiner neuen App »Rat Pack Challenge« einen wunden Punkt vieler Smartphone-Nutzer: Auf dem Handy stauen sich oft hunderte Fotos aus vergangenen Jahren – es sind so viele, dass längst die Übersicht verloren gegangen und der Speicher randvoll ist. Gerhard Malojer setzt nun auf den Spiel- und Sammeltrieb des Menschen: Fotos, Videos und Audiofiles werden nach einem Drei-Wege-Prinzip händisch aussortiert. Die User sammeln per App Bonuspunkte in Form von Nüssen. Fotos, die es nicht sofort zu

einem Status »Weg« oder »Behalten« schaffen, kippen in die »Vielleicht«-Box und werden nach einem begrenzten Zeitraum neuerlich zur Prüfung gestellt. Über Community-Bewerbe werden mit den aussortierten Fotos dann auch noch Geschichten erzählt. Malojer spricht damit Kooperationspartner wie Foto-Plattformen und Einkaufszentren an. Es gibt die Rat Pack Challenge bereits für Android. An der iOS-Version wird heuer gearbeitet. Der findige App-Entwickler Malojer steht weiteren Investmentpartnerschaften aufgeschlossen gegenüber.

➤ www.ratpackchallenge.com

KOMMUNIKATIVE APP

> Das Smartphone als Walkie-Talkie: Ein Startup aus Wien mischt seit eineinhalb Jahren die Event- und Technikszenen auf. Mit »Lineapp« ist digitale Teamkommunikation vor Ort auch ohne Internet und Mobilfunk möglich. Die Lösung funktioniert in bestehenden WLANs und ersetzt herkömmliche Interkommunikationssysteme – ohne lästiges Wählen, mit bester Soundqualität und zu überschaubaren Preisen. Die App ist bereits als US-Patent eingereicht und wurde erfolgreich bei der FIS Free Style WM 2015, beim American-Football-Club Vienna Vikings und einer Kinderklinik in Texas eingesetzt. Tirol TV setzte bei der Eröffnungsfeier der International Children Games in Innsbruck auf die Lösung. Und die Profis von 24sound Veranstaltungstechnik wickelten darüber die technische Jury- und Organisationsleitung bei der Latein-Tanz-Weltmeisterschaft in der Arena Nova und am Blumenball im Rathaus Wien ab.



> www.lineapp.pro



Therese-Sophie Kränkl, Andreas Scharf, Alexander Kränkl und Linda Gerak jubeln bereits über zahlreiche Erfolgsgeschichten am heimischen Markt.

EINLASS OHNE PAPIER UND STIFT

> Mit »easyntry« liefert eine Koproduktion von Unternehmen aus Ägypten und Österreich eine professionelle Event-Software für die mobile Nutzung. Die Event-App basiert auf der Arbeit des Linzer IT-Entwicklungshauses Bizzify Eventogram Labs und wurde von MoWe Solutions in Kairo für die mobile Nutzung adaptiert. Mit easyntry können Unternehmen das Zutrittsmanagement ihrer Events auch ohne Papierlisten und Zettel bewältigen. Nötig dazu ist lediglich ein Download der App auf ein Smartphone oder Tablet. Mit diesem können dann die QR-Codes der Tickets der Besucher gescannt werden. »Die Zeit der langen Warteschlangen sind mit easyntry Geschichte«, verspricht Bizzify-Geschäftsführer Christian Derwein.

> bizzify.io



Christian Derwein bietet umfangreiche App für Eventmanagement und -Kommunikation.



Ernst Molden und Christofer Huber haben Sportly ins Leben gerufen.

Fotos: Thinkstock, LineApp/APA/Juliasz, Eventogram, Bizzify, Sportly, Smart Wood, Klaiton

LADESTATION AUS HOLZ

➤ Das Jungunternehmen Smart Wood aus Innsbruck bringt stilvolle Ladestationen aus edlen Hölzern in Haushalte und Büros. Sobald das Handy auf die Station gelegt wird, startet die WAIQI-App und führt vom Benutzer angelegte Profile aus. Die Lösung revolutioniert das kabellose Laden und passt den Vorgang an persönliche Bedürfnisse an. Je nach Bedarf wird das Telefon stumm geschaltet, der Wecker per Spracherkennung gestellt, Haustechnik wie etwa Jalousien gesteuert oder

eine Rufumleitung aufs Bürotelefon aktiviert. Auf Wunsch liest die App sogar aus dem Lieblingsbuch zum Einschlafen vor. Die Unternehmensgründer Fabian Hochheimer und Johannes Postler haben sich beim Physikstudium kennengelernt. »Freunde geworden sind wir durch unsere Leidenschaft für die Natur«, sagen sie. Die smarten Ladegeräte werden lokal produziert. Holz statt Plastik – ist das die Zukunft von Gerätehüllen?

»Fabi« Hochheimer ist die treibende Kraft hinter Design und Produktion, »Josi« Postler das Mastermind hinter den technischen Features.

➤ www.waiqi.at



PLATTFORM FÜR BERATUNG

➤ Mit einem Onlineangebot für Unternehmen und Berater hat Klaiton vor rund einem Jahr ein neues Kapitel am österreichischen Consultingmarkt aufgeschlagen: Die Plattform umfasst inzwischen 60 selbstständige Beraterinnen und Berater und hat schon Kunden wie Novomatic, die Volksbank Niederösterreich oder TechTalk überzeugen können. Unternehmen stellen auf der innovativen Plattform anonymisiert eine reduzierte Beschreibung ihrer Projekte online. Klaiton gleicht diese mit den Profilen seiner Unternehmensberater ab und vernetzt Unternehmen mit jenen, deren Profil und Erfahrung genau zum ausgeschriebenen Projekt passt. »Die BeraterInnen, die bei Klaiton gelistet sind, arbeiten mit viel Erfahrung im Hintergrund und sind sehr umsetzungsorientiert – sie malen nicht nur schöne Folien«, meint Klaiton-Gründerin Tina Deutsch. »Organisationen sind immer wieder überrascht, wie unkompliziert und schnell sie ihre Projekte bei uns posten können, und dass sie innerhalb von wenigen Tagen mit einem oder mehreren BeraterInnen ihr Projekt starten können«, erzählt Partner Nikolaus Schmidt.

➤ www.klaiton.at



Das Klaiton-Team Oliver Wana, Birgit Oburger, Lisa Bunk, Tina Deutsch, Nikolaus Schmidt und Tim Faude vernetzt Angebot und Nachfrage am Beratungsmarkt.

SPORTLICH BEZAHLT

➤ Ein Kärntner Startup hat beim jüngsten »ABC Accelerator«-Programm in Ljubljana bereits Investoren auf sich aufmerksam machen können. Trainer können mit »Sportly« Sportkurse und Kursteilnehmer verwalten und ihr Angebot mit wenigen Klicks auf unterschiedlichen Social-Media-Kanälen oder per E-Mail teilen. Die Kurse sind auch online bezahlbar – so sparen sich Trainer die Registrierkasse. »Sportly ist ein Tool, das speziell für Trainer entwickelt wurde, um viel Zeit und Geld zu sparen«, erklären die Gründer Ernst Molden und Christofer Huber. Das hilfreiche Werkzeug gibt es nicht nur am Computer, sondern auch als App. Noch gibt es die Möglichkeit, in eine aktuell laufende Finanzierungsrunde einzusteigen, laden Molden und Huber ein.

➤ www.sportly.co



Feinstes Firmencatering: Horst Gallbauer orchestriert sein Angebot mit Webtechnologie aus der Spitzenküche des Partners pixelart.

GENUSSVOLLER WEBSERVICE

> Gallbauer Catering liefert kulinarische Highlights. Mit »95Grad« ist auch frisch dampfgegartes Essen der Salzburger im Programm für Betriebsküchen. Für die kulinarische Innovation hat pixelart – eine der Topagenturen derzeit in den Bereichen Web-, Markendesign und Digitalisierung – eine emotionale und funktionale Bestellplattform entwickelt. Das webbasierte Shopsystem beinhaltet auch die Ausweisung von Allergenen und Kalorien, eine Wochenplan-Bestelllogik, Reporting, einen Administrationsbereich für Unternehmen sowie ein Interface für die Ausgabe im Mitarbeiterrestaurant. So stimmungsvoll und einladend können Speisen digital zubereitet sein!

> www.95grad.at



LAGERRAUM GESUCHT UND GEFUNDEN

30

> StoreMe ist eine brandneue Storageplattform, die das Teilen von Lagerplatz ermöglicht. Unausgelastete Kellerabteile, Garagen oder sonstige leerstehende Lagereinheiten können seit Jänner gratis inseriert und angeboten werden. Menschen und Unternehmen mit Platzbedarf können diesen damit in ihrer unmittelbaren Umgebung decken. Die Ware ist im gesamten Lagerzeitraum versichert. Für Wertgüter kann zusätzlich ein Premiumschutz bezogen werden. Auch der Transport von A nach B mit Abholung und Rückgabe wird angeboten. Wir finden: Es kann nicht genug Stauraum geben. Jetzt gibt es dank den StoreMe-Gründern Christoph Sandraschitz, Johannes Braith und Ferdinand Dietrich auch die passende Beziehungsplattform dazu!

> www.storeme.at



Ferdinand Dietrich, Johannes Braith und Christoph Sandraschitz erweitern die Möglichkeiten für Lagerraum über eine Onlineplattform.



SMARTER WÜRFEL FÜR BESTELLUNGEN

> Betriebe mit einem Jahresumsatz von mehr als 15.000 Euro und einem Jahresbarumsatz von mehr als 7.500 Euro sind seit 1. Jänner verpflichtet, Bargeldgeschäfte durch eine Registrierkasse aufzuzeichnen – dazu zählen aber auch Kreditkartenzahlungen und Bankomatzahlungen. Der OrderCube des Wiener Unternehmens Dextra Data Solutions ermöglicht, die Bestimmungen der neuen Kassenrichtlinie mit geringstem zeitlichen und finanziellen Aufwand zu erfüllen. Das System kann wahlweise als Cloudpaket, als mobile und auch als stationäre Lösung verwendet werden und ist über fast jedes beliebige Endgerät bedienbar. Genial: In der Mobil-Version bietet es ein Kassensystem im kleinsten Format, das bis zu zwölf Stunden ohne Stromversorgung und auch internetunabhängig arbeitet.

> www.ordercube.at



Liftkarte, Freizeitangebote und Unterkünfte können über die **mycard-App** recherchiert und gebucht werden.

COOLER MARKTPLATZ IM WINTER

➤ mycard richtet sich an Wintersportbegeisterte, die bequem Karten, Unterkunft und mehr vom Tablet oder Phone aus organisieren und buchen wollen. Ob Schneehaserl oder Powderkönig – die App informiert über die schneereichsten Angebote der Nähe, liefert aktuelle Wetterdaten und wichtige Infos zu den Skigebieten. Es ist ein mobiler Marktplatz, der fast alle Wünsche rund um den Skiurlaub erfüllt. Wir finden das toll – auch wenn die Schneemassen selbst (noch) nicht direkt gebucht werden können. Diese Lösung ist derzeit ein Paradeprojekt in Österreich für branchenübergreifende Services mit gebündelter Ansprache eines Zielpublikums, stimmungsvoll umgesetzt. Entwickelt wurde die App von den Spezialisten der erfolgreichen oberösterreichischen IT-Schmiede bluesource mobile solutions und der mycard App GmbH aus Lechaschau in Tirol.

➤ mycard.at



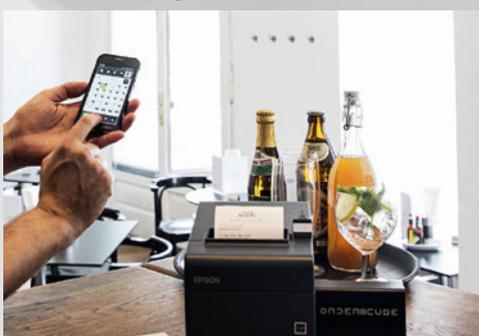
DIE WELT ERFAHREN UND ERLEBEN

➤ Mit der »Malooku«-App können Anwender in nahezu Echtzeit Informationen von Orten des aktuellen Interesses erhalten. Wie es geht? Einfach einen Punkt auf der Landkarte wählen und von anderen Usern, die vor Ort sind, authentische Live-Informationen und Emotionen in Form von Bildern und in weiterer Folge auch Videos erhalten. Fragen wie »Wie ist die Stimmung im Stadion?«, »Wie ist der Schnee heute am Semmering?« oder »Ist im Club schon was los?« werden in Echtzeit beantwortet. Aufwändige Freundesliste sind nicht nötig – es genügt ein User von Malooku zu sein, um von der Community zu profitieren. User können sich sofort mit tausenden Anwendern austauschen – auf Gebieten wie Sport, Lifestyle, Party, Journalismus oder auch Zivilschutz. Der Service kommt gut an: Die App wurde schon über 20.000 Mal heruntergeladen.

➤ www.malooku.com

Fotos: Thinkstock, Callbauer Catering, pixelart, StoreMy, Dextra Data Solutions, mycard, Andreas Lepsi, Malooku

Dextra-Data-Geschäftsführer **Günter Handl** bietet kostengünstige Kassenslösungen auch für Kleinbetriebe.



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

OKI **nagarro**
ENTERPRISE AGILE

Peter Lieber ist mehrfacher Unternehmensgründer in der Softwarebranche und Präsident des Verbands Österreichische Software Industrie (VÖSI). Mit Report(+)PLUS sprach er über Einzelkämpfertum, Internationalisierung und die Zukunft des Codings.

VON MARTIN SZELGRAD

»» DENKEN STÄNDIG DARÜBER NACH, WIE WIR DIE WELT VERÄNDERN KÖNNEN ««

> (+) PLUS: Wie ist die heimische Softwareindustrie strukturiert? Welche Unternehmensgröße dominiert?

Peter Lieber: Die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie ist seit Jahren bereits größer als der Tourismus. Leider ist der Bereich Software in den vergangenen Jahren geschrumpft. Es gibt zwar auch in Österreich einige Shootingstars – mehrheitlich passieren die großen Entwicklungen aber anderswo. Eines der herausragenden Beispiele ist das AIT, das eine Software entwickelt hat, die in selbstfahrenden Fahrzeugen weltweit eingebaut ist. Sogar das Google Car und generell alle Fahrzeuge, die Objekterkennung integriert haben, setzen auf die Lösung aus Österreich. AIT hat es geschafft, diese Arbeit international zu vermarkten und auch Lizenzgebühren dafür zu bekommen. Das ist in dieser Branche nicht selbstverständlich.

Wir haben schätzungsweise 200 bis 400 Unternehmen in Österreich, die primär von Software- und Softwareentwicklung leben. Alle anderen verkaufen in einem gemischten Portfolio auch Server und Notebooks oder passen Websites in Wordpress oder in anderen Umgebungen an. Dies ist auch kein eigentliches Softwarethema mehr, sondern die Arbeit von Marketingunternehmen und Agenturen geworden. Bei Content-Management-Systemen oder auch mobilen Apps hat sich die Softwareindustrie bereits selbst abgeschafft. Heute gibt es IT-Werkzeuge, die das Erstellen von Seiten und Applikationen auch ohne Expertenwissen erlauben.

Allgemein geht der Trend in der Branche klar in Richtung der Ein-Personen-Unternehmen. Über 90 % – also im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen über-

proportional viel – der Unternehmen sind EPU. Die klassisch von einem Arbeitgeber zu Verfügung gestellten Arbeitsmittel haben viele Softwareentwickler ja nicht. Mit Ausnahmen in der Arbeit für Konzerne, die geschlossene sichere Arbeitsumgebungen erfordern, arbeiten die Menschen unabhängig. Ihr Kapital ist ihr Know-how, das, was sie im Kopf haben. Dazu müssen sie nicht unbedingt angestellt sein. Dementsprechend diskutieren wir als Verband und auch in der Wirtschaftskammer mit der Arbeiterkammer und den Sozialversicherungen. Die Regelungen dazu sind leider sehr starr und die Ansichten teilweise antiquiert.

(+) PLUS: Ist die Selbstständigkeit tatsächlich ein Wunsch von Programmierinnen und Programmierern? Anderswo wird dies kaum freiwillig angestrebt und ist eher als flexiblere Kostenrechnung der Unternehmen zu verstehen.

Lieber: Wir haben viele kreative Köpfe in der Softwarebranche, die sich auch in der Wahl ihrer Projekte frei entfalten wollen. Dieses Bedürfnis nach Freiheit drückt sich im Trend zur Selbstständigkeit aus und der Markt ist dafür auch groß genug. Es gibt unglaublich viele Menschen und Unternehmen, die gerne Softwareentwickler hätten. Damit meine ich eigentlich die gesamte Wirtschaft, da heute ja nichts mehr ohne Software funktioniert. Nicht alle aber wollen dafür gleich ein Softwareunternehmen mit entsprechend hohen Kosten beauftragen. Gute EPU sind erfahrene Leute, die unternehmerisch auftreten können und das Risiko für den Auftraggeber gering halten. Auch sind die Stundensätze teilweise extrem hoch.

Ein freiberuflicher IT-Dienstleister kann zwischen 50 und 85 Euro verlangen. Ich bin sogar schon auf Leute getroffen, die mit ihrem Spezialwissen auch einen Stundenlohn von 120 Euro verrechnen konnten. Solches Wissen ist in bestimmten Fällen sehr gefragt, als Unternehmen könnte ich es mir anders vielleicht gar nicht leisten. Die IT ist ja derart raschen Veränderungen unterworfen, dass man mit dem Trainieren der eigenen Mannschaft kaum noch nachkommt. Natürlich gibt es auch Selbstständige, die am Existenzminimum kratzen. Aber woran liegt das? Meist mangelt es an den paar handwerklichen Fähigkeiten, die zum Unternehmertum gehören: das Schreiben von Rechnungen oder das Verkaufen der eigenen Dienstleistung zu einem vernünftigen Wert. Wenn ein Entwicklungsprojekt für 2.000 Euro angeboten wird, dieses dann aber 200 Stunden Aufwand erfordert, kann man sich den Ertrag, der bei Abzug aller Kosten übrigbleibt, ausrechnen. Mir geht es vor allem darum, zumindest die Wahlfreiheit eines Arbeitsverhältnisses zu haben. Zu sagen, Softwareprojekte können nur von Angestellten abwickelt werden, ist unsinnig und kontraproduktiv.

Ein EPU ist so etwas wie ein Pflänzchen, das eines Tag auch zu einem größeren Unternehmen aufgehen kann. Deswegen setze ich mich in einer weiteren Funktion in der Wirtschaftskammer, Fachgruppe UBIT, für die Einzelunternehmer ein. Viele EPU beginnen sich jetzt zu vernetzen. Der nächste Schritt ist dann vielleicht die Aufnahme erster Mitarbeiter und eine industrielle Stufe zu erklim-

“ WOLLEN DAS INTERESSE AN DER IT WECKEN ”



PETER LIEBER hat nach über 25 Jahren die Nachfolge des BEKO Gründers Peter Kotauczek als VÖSI-Präsident angetreten. Lieber hat sich vorgenommen, diesen Posten »zumindest einmal bis zum 50. Geburtstag« zu bekleiden.

33

men. Diesen Unternehmen kann der VÖSI mit seinem größeren Netzwerk auch bei der Internationalisierung helfen.

(+) PLUS: Wie sehen die Finanzierungsmöglichkeiten für kleinere Softwareentwicklungen aus?

Lieber: Im Gegensatz zu der derzeit über die Maßen gehypten Startup-Welle, in der eine Dropout-Rate von gut 90 % vorherrscht, haben wir bei den EPU eine Erfolgsquote von rund 50 bis 60 %. Jeder und jede Zweite sperrt nach drei Jahren wieder zu. Bei den Startups ist dagegen die Erfolgsquote mittlerweile mit Lottospielen vergleichbar. Schauen Sie sich dazu nur die hohe Anzahl der Apps in den Stores an. So viele massenmarktaugliche Apps kann es gar nicht geben.

Im Bereich Business-to-Business gibt es keine so populären Finanzierungen wie Crowdfunding. Hier greifen oft andere Förderungen. Auch die Forschungsprämie des Finanzministeriums ist mit theoretisch 10 bis 15% Forschungs- und Entwicklungsanteil eines Projektvolumens interessant. Gleichzeitig sind die Rahmenbedingungen dafür aber so eng gesteckt, dass dies kaum erfüllt wird. Real werden meist sechs bis acht Prozent ausgeschüttet – immer noch mehr als die durchschnittliche Innovationsrate von rund drei Prozent in Österreich. Um international bestehen können, sollte die österrei-

chische Wirtschaft zumindest zehn bis 15 % vorweisen können.

(+) PLUS: Liegt die Zukunft der Softwareentwicklung im automatisierten Coding?

Lieber: Auf jeden Fall, denn Coding im Sinne von Schreiben von Textzeilen ist schon sehr out. Heute beschäftigen wir uns mit objektorientiertem Programmieren, in dem Prozesse und Funktionen über grafikbasierte Entwicklungswerkzeuge gestaltet werden. In vielen kritischen Systemen, in denen es auch um Leib und Leben geht, wie beispielsweise im Automotivebereich, sind die Anforderungen an Software und die Komplexität massiv gestiegen. Es ist eine große Herausforderung für die Hersteller, wenn ein ABS-System 50 Millionen Codezeilen im Inneren hat. Wenn da nur ein Bit umfällt, kann ein Unfall passieren. Eine jüngst vorgestellte Norm für funktionale Sicherheit verbietet daher Code, der eigentlich in einem Fahrzeug nicht ausgeführt werden darf. Das klingt trivial, ist aber durch die historisch gewachsenen und ständig erweiterten und verbesserten Systeme eine Riesenaufgabe für die Industrie.

Mit einer modellbasierten Softwareentwicklung ist der Code nicht der eigentliche Gegenstand, sondern nur das Ergebnis von bestimmten Konfigurationen und Parametern. Der Code ist das Ergebnis eines abstrak-

teren Modells, das dabei hilft, diese Komplexität besser beherrschbar zu machen. Wir stehen dazu auf einem Scheideweg hin zu grafischen Modellen, die maschinengeneriert Code in einer Programmiersprache erzeugen. Der nächste Schritt sind dann Tools, die auch auf Modellebene debuggen, also Fehler beheben. Damit verlässt die Softwareentwicklung die Ebene des rein menschlichen Handwerks, also werden auch Codierer (»reine Codeschreiber«) bald von Robotern ersetzt werden. Unsere SoftwareentwicklerInnen sind jetzt schon beleidigt, wenn ich ProgrammiererIn oder CodiererIn zu ihnen sagen würde.

Wenn wir von Zukunft sprechen: Für die Zukunft unserer Industrie hat der VÖSI ein Projekt gestartet, mit dem wir bei Schülerinnen und Schülern das Interesse an der IT wecken wollen. Mit »Software Makers« wollen wir im Rahmen von Schulprojekten mithilfe von Softwarewerkzeugen und auch dem programmierbaren Raspberry PI für einen Wow-Effekt sorgen und zeigen, wie attraktiv diese Branche sein kann. Unser Ziel ist es, 1.000 Raspberrys zu finanzieren und das Projekt langfristig mit Partnern auf die Beine zu stellen. Eines dieser Geräte kostet weniger als ein Schulbuch. Die Lerneffekte sind allerdings wesentlich größer. Es ist in unserer Branche systemimmanent, darüber nachzudenken, wie man die Welt verändern kann. ■

Cool Starts

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT



SCHÜTZENDER SCHICK

Sieht aus wie schöner Schnickschnack, ist aber ganz schön smart. Das e-Tag von Montblanc ist ein Diebstahlschutz im Stil eines eleganten Accessoires. Der Schlüsselanhänger ist in bekannter Montblanc-Manier aus feinstem Leder und modernster Technologie gefertigt. Angebracht an der Aktentasche oder der Reisetasche, lässt sich das Gepäck, wenn man es auf Reisen mal aus den Augen verloren hat, ganz leicht lokalisieren. Wird der Gegenstand, an dem das e-Tag hängt, aus der Reichweite des Besitzers entfernt, ertönt ein Alarm am Smartphone. Die dazugehörige App klärt über die letzte erfasste Position des stibitzten Guts auf.

1

> www.montblanc.com



ALL-IN-ONE-FRÜHSTÜCK

Das Frühstück ist die wichtigste Mahlzeit des Tages. Frühstücken wie ein Kaiser heißt es ja. Aber wer hat frühmorgens schon Zeit bzw. Lust, so richtig aufzukochen? Praktisch, wenn das eine Maschine übernimmt. Der Smart Breakfast Master ist Toaster, Eierkocher und Bratpfanne in einem. Mit Platz für zwei Toastscheiben und sechs Eier, sieben Bräunungsstufen zum Toasten, der Möglichkeit, die Eier zu kochen oder zu pochieren und einem Bratpfannenaufsatz für Speck und andere Leckereien ist eigentlich für alles gesorgt, was der Morgenmuffel braucht. Naja, den Kaffee oder Tee muss man dann halt doch selbst machen.

> www.radbag.com



2



3

WASCH- MASCHINE TO GO

Abenteuerurlauber und Rucksacktouristen kennen das Problem: Wie spart man beim Gepäck, damit der Rucksack auch über längere Zeit im wahrsten Sinne des Wortes tragbar bleibt? Meistens kommt dann weniger Kleidung mit. Das kann auf längeren Trips auch wieder zum Problem werden, denn wer weiß schon, wo in der isländischen Hochebene die nächste Waschmaschine zu finden ist? Die Waschmaschine einfach mitnehmen kann man mit dem Scrubba Washbag. Der 180 Gramm leichte »Waschsack« nimmt nicht mehr Platz ein als ein T-Shirt und sorgt dabei für frische Wäsche. Die schmutzigen Teile werden mit Wasser und Waschmittel in den Sack gefüllt und dann gerubbelt und geknetet. Die Noppen im Inneren funktionieren wie ein Waschbrett und machen Textilien sauberer als bei normaler Handwäsche.

> www.thescrubba.com





TIPPEN À LA SMART

Unsere Smartphones sind Fluch und Segen zugleich. Denn auch wenn man nicht im Büro sitzt, bekommt man jede Email auch unterwegs aufs Handy. Da erwarten viele Kunden und Geschäftspartner mittlerweile, dass man umgehend antwortet. Beim Tippen am Touchdisplay schleichen sich da oft Fehler ein, was, gerade wenn's ums Offizielle geht, echt peinlich sein kann. Längere Emails und Texte sind da eine Qual. Mit dem SlimType SmartCover hat man immer und überall eine Tastatur fürs Samsung-Smartphone dabei. Sie verbirgt sich im Inneren des Covers, ist superdünn und braucht weder Batterien noch Kabel. Einfach aufklappen und lostippen.

> www.slimtype.com

5

DIE ZUKUNFT DER BARTPFLEGE?

Rasieren mit Laserstrahl? Klingt nach Zukunftsvision à la »Star Wars«. Aber wenn es nach Skarp Technologies geht, soll das schon jetzt Realität sein. Von der Form her sieht Skarp Laser Razor aus wie ein ganz normaler Wegwerfrasierer. Nur hält dieser keine Klinge, sondern einen kleinen Laserstrahl, der die Haare durchschneidet. Schnittwunden, eingewachsene Haare und durch Rasierklingen aufgeraute Haut sollen so der Vergangenheit angehören.

> www.skarptechnologies.com



6



RASENDER ROLLER

Weder Auto, Moped noch Rad – aber trotzdem flott unterwegs sein in der Stadt? Mit dem emicro one geht das. Denn dieser Roller schafft es auf bis zu 20 km/h. Bei jedem Kick oder Anschubsen des Scooters startet der Motor und gibt zusätzliche Geschwindigkeit. Durch den Bewegungssensor kann die Geschwindigkeit während des Fahrens ganz leicht durch Körperbewegungen gesteuert werden. Wenn's mal bergauf geht, hilft der Motor automatisch mehr mit. Am Ziel angekommen, heißt es nicht Park- oder Fahrradabstellplatz suchen, sondern zusammenklappen und mitnehmen.

> www.micro.ms



Im klassischen Grandhotel-Stil 2008 errichtet, punktet das 5-Sterne-Haus mit herrlicher Lage, einem umwerfenden Ausblick und jeder Menge Luxus.

GRANDHOTEL LIENZ STIL UND TRADITION

VON BERND AFFENZELLER

DAS GRANDHOTEL LIENZ ZÄHLT ZU DEN BESTEN 5-STERNE-HÄUSERN ÖSTERREICHS: GOURMETS FREUEN SICH ÜBER ZWEI HAUBEN, WELLNESS-FANS ÜBER DREI LILIEN UND GOLFLIEBHABER ÜBER EINEN ABSCHLAG MIT AUSBLICK.

> Wer das Glück hat, im Grandhotel Lienz einzuchecken, wird sich schnell wie zu Hause fühlen. So persönlich und gleichzeitig mit großem Stilbewusstsein wird das im traditionellen Grandhotel-Stil errichtete und 2009 eröffnete Haus von den Familien Simonitsch und Westreicher geführt. Eine weitläufige Lobby, breite Gänge und exquisit eingerichtete 38 bis 78 Quadratmeter große Suiten bestimmen den Wohnkomfort des 5-Sterne-Hauses mit 160 Betten. In der mondänen Bar mit Goldrahmen, opulenten Stoffen und englischen Ohrensesseln können sich die Gäste von Sommelier Manfred Ortner einen guten Tropfen aus dem gut sortierten Weinkeller empfehlen lassen. Die Küche ist das Reich von Christian Flaschberger, der im Gault Millau 2015 zum wiederholten Mal mit zwei Hauben ausgezeichnet wurde (siehe Kasten).

>> Wellness & Spa <<

Auch der Spa-Bereich des Grandhotels Lienz darf sich regelmäßig über Auszeichnungen freuen. 2014 gab es zum zweiten Mal die Auszeichnung »World's Leading Wellness





Im Salon de Fleur werden ausgefallene kulinarische Kreationen serviert. Der dazu passende Essensbegleiter kommt aus dem gut bestückten Weinkeller.

Hotel« sowie 2015 drei Lilien (17 Punkte) im Relax Guide. Erstmals gibt es spezielle Wellnessangebote für Kinder und Jugendliche sowie für werdende Mütter. Abgesehen von allen klassischen und ayurvedischen Massagen werden auch eine Osttiroler Gebirgshonig-Massage oder etwa eine tibetanische

Klangschalenzeremonie angeboten. Dazu gibt es Spezialpackages zum Entgiften, Entschlacken und Abnehmen – und ein eigenes Medical Care Center mit Wirbelsäulentherapien, Herz- und Stress-Checks sowie einigem mehr.

Der Wellnessbereich lässt mit In- und Outdoorpool, vier Saunen, Dampfbädern, Serailbad, Private Spa, Fitness- und Ruheräumen sowie einem speziellen Alpha-Sphere-Deluxe-Sinnesraum keine Wünsche offen.

>> Sportliche Abwechslung <<

Golfer genießen am Fuße der markanten Dolomiten einen herrlichen Ausblick, zählt doch der 27-Loch-Platz Dolomitengolf zu den schönsten Championship-Courts der Alpenrepublik. Gäste des Grandhotels Lienz erhalten am Dolomiten-Golfplatz eine um 25 Prozent ermäßigte Green Fee. Für Ein- und Aufsteiger ist der Trainingseffekt durch drei verschiedene 18-Loch-Kursvarianten ideal. Dazu erhalten sie in der Akademie Dolomitengolf schlagkräftige Unterstützung von einer der besten Golfschulen Österreichs. Und wer die Abwechslung schätzt, findet in einem Radius von 65 Kilometern rund um Lienz zehn weitere reizvolle Anlagen: darunter der neue Golfclub Deferegental in Osttirol, der Golfclub Millstätter See in Kärnten

und der Golfclub Cortina d'Ampezzo in Italien.

Auch abseits des Golfsports hat die Gegend rund um Lienz einiges zu bieten. Die Dolomiten im Süden und die Hohen Tauern im Norden machen von hier aus vieles möglich. Der Hochstein im Westen von Lienz ist ein Wander- und Kletterparadies. Radler haben den grenzüberschreitenden Drauradweg vor der Nase, den Isel-Radwanderweg in die Hohen Tauern – und 40 Trails in der Bike Arena Lienzer Dolomiten.

Wer um die Arbeit nicht herumkommt, findet in den lichtdurchfluteten, modernen Seminarräumen im Grandhotel Lienz mit Ausblick auf Dolomiten und Schloss Bruck das ideale Umfeld für Tagungen und Seminare. ■

INFO

REICH DEKORIERT

➤ **Gault Millau 2015:** 2 Hauben/15 Punkte

➤ **A la carte 2015:** 3 Sterne/76 Punkte

➤ **Relax Guide 2015:** 3 Lilien/17 Punkte

➤ **World Travel Awards 2014:** »World's Leading Wellness Hotel«

➤ **TripAdvisor 2015:** Traveller's ChoiceAward

➤ **Holiday Check 09/2015:** 97 % Weiterempfehlungen, Gesamtbewertung 5,9 von 6

KONTAKT

➤ Grandhotel Lienz

A-9900 Lienz/Osttirol, Fanny-Wibmer-Peditstraße 2

Tel.: +43/(0)4852/64070

Fax: +43/(0)4852/61874

E-Mail: info@grandhotel-lienz.com

www.grandhotel-lienz.com

EINE AUFDECKUNG VON RAINER SIGL.



Geh heim Wissen

Es gibt mehr Dinge
zwischen Himmel und
Erde, als eure Schul-
weisheit sich träumen
lässt.

“

*Das Feinstoffliche
öffnet sich nicht
jedem – da muss
man schon ein
paar Mal reinkar-
niert sein!*

”

38



Da! Haben Sie's gesehen? Na da, am Himmel! Nein, mein Lieber, das sind keine Wolken – so ahnungslos möchte ich sein, haha! Das ist pures Gift, das da via Flugzeug in die Atmosphäre geblasen wird! Ja, jetzt schauen Sie komisch, aber die Chemtrails sind real und kein Scherz! Das ist eine Schweinerei globalen Ausmaßes, vor unser aller Augen – aufwachen! Was bitte? Kondenswasser? Also, so einen Topfen hab ich selten gehört – wie soll so etwas mikroskopisch Kleines wie ein Wassertröpfchen so einen Effekt haben? Meine Homöopathin sagt auch, dass das nicht sein kann – und die hat ein Diplom!

Aber egal, wir werden ja sowieso überall nur mehr vergiftet und für dumm verkauft! Hier, ich hab zufällig meinen Rosenquarz dabei, Momenterl ... – ja-haaa, wusste ich's doch, hier ist alles voller dunkler elektromagnetischer Störfelder, drum ist Ihre Aura so topasfarbig! Sie bräuchten mal dringend einen ordentlichen Chakrenausgleich, uiui, Ihre Meridiane schauen aber wirklich nicht gut aus, ich kann Sie da gern an meine Quantenheilerin vermitteln, die strömt übrigens auch den Herrn Stra-... wie? Humbug?!? Unerhört! Ich will Ihnen hier quasi das Leben retten, aber gut, dann halt nicht! Wahrscheinlich pumpen Sie ja auch per Masernimpfung Ihre Kinder voll mit genmanipuliertem Aluminium, damit sie in der Neuen Weltordnung willfähige Zahnrädchen der Ostküsten-illuminaten bleiben dürfen – pfui!!! Wo doch jeder Mensch, der sich halbwegs unabhängig informiert, wissen müsste, dass das nur eine Verschwörungstheorie ist! Was? Nein, nicht die Illuminaten – die Masern, Himmelherrgott!

So Typen wie Sie kenn ich, mein Lieber! Sie bilden sich nur ein, alles zu wissen, dabei sind Sie von vorn bis hinten fremdgesteuert! Ja, klar sind Sie ahnungslos, weil im Kindergarten geht's schon los mit der Gehirnwäsche, und dann die »Schulbildung« erst – das steckt ja schon im Wort drin, dass das gefährlicher Unsinn ist, nicht, genau wie in »Schulmedizin«! Aber na gut, ja, tut mir leid, dass ich da so in ein aggressives Schwingen gerate, Sie können ja gar nix dafür. Tut mir leid, ja, ich weiß, das Feinstoffliche öffnet sich nicht jedem, da muss man schon ein paar Mal reinkarniert sein!

Wie gesagt: Ich weiß, das ist nicht Ihre Schuld. Wissen Sie, eigentlich tun Sie mir ja ehrlich leid: Sie sind halt nur ein armes Opfer eines Systems, das nur auf Geldmacherei aus ist und Ihnen gleichzeitig erzählt, Sie wüssten die Wahrheit. Traurig. Da fragt man sich schon, für wie blöd man eigentlich gehalten wird.



**Helfen zu können,
macht uns zu
Menschen.**

Nothilfepaket für 30 Euro.
Jetzt Kindern in den ärmsten
Regionen der Welt helfen!
www.caritas.at

**Caritas
&Du**

ERSTE  SPARKASSE 


WIENER STÄDTISCHE
VERSICHERUNGSVEREIN

VIG 
WIENER VIG



EXKLUSIVES
REPORT PLUS
LESER-
SPECIAL*

Die Winter-Abschluss-Woche

vom 27. März bis 03. April 2016

Genießen Sie die schönste Zeit des Winters im schneesicheren Defereggental.
Natur pur und Ski fahren bis vor die Hoteltüre!

Im Rahmen der Winter-Abschluss-Woche kommen Sonnenskifahrer, Gourmets und Wellness-Liebhaber voll auf ihre Kosten:
7 Nächte inklusive 3-Tages-Skipass, Verwöhn-Halbpension mit Genießerfrühstück und dem von unseren Gästen
so geliebten 4-Gang Wahlmenü am Abend, Weinprobe mit unserem Sommelier, Schnapsverkostung sowie
einem Wellness-Gutschein über € 30,- pro Person

schon ab 619,- pro Person

* Bei Buchung unter dem Stichwort „Report (+) PLUS“ erhalten Sie ein Upgrade in die nächsthöhere Zimmerkategorie nach Verfügbarkeit.



DEFEREGGENTAL
HOTEL & RESORT
★★★★ SUPERIOR

Telefon: 04879-6644 · www.hotel-defereggental.com

Defereggental Hotel & Resort · Bruggen 84 · A-9962 St. Veit i. D.