

Report (+)

MEHRWERT FÜR MANAGER

Gut beraten

Die Begleiter für Veränderung und Entwicklung von Strategien

Die Sanierer

Eine Rekordzahl von Unternehmen ist in Schieflage. Tipps von Profis

Die Medien-coaches

Wie man das Richtige richtig sagt



ENERGIE ○ Best of Energie ○ Servicetipps
Stromkosten: Wohin die Preise gehen

02 AUSGABE 2024
21. JAHRGANG



SIEMENS

TRANSFORM THE EVERYDAY

Im Wandel die **Zukunft** **gestalten**

Mit intelligenter Infrastruktur verbinden wir die reale Welt mit der digitalen Welt. Die Digitalisierung bietet enorme Möglichkeiten, Stromnetze, Gebäude und eine Reihe von Industriebranchen effizienter und nachhaltiger zu betreiben. Gemeinsam mit unseren Kunden verändern wir den Alltag. Für ein besseres Morgen.

[siemens.at/smart-infrastructure](https://www.siemens.at/smart-infrastructure)



Guter Rat gefragt

Wer sich wandelt, braucht Begleiter...

Das Bild des knorrigen Patriarchen, der seinen eigenen inneren Kompass hat und unbeirrt marschiert, wird in Anekdoten gern strapaziert. Nur in der heutigen Unternehmenswelt sind Einzelkämpfer wenig gefragt. Zu komplex sind die Themen und zu vielschichtig die Ebenen, die berücksichtigt werden müssen, wenn Entscheidungen Bestand haben sollen. In dieser Ausgabe liefern wir einen Überblick über die Berater-Szene, die dabei hilft, die eigene Organisation zu entwickeln und sie fit für die Zukunft zu machen. Wir werfen einen Blick auf eine im Moment sehr gefragte Gruppe, die Sanierer. Wenn es im Unternehmen nicht mehr läuft, ist Neues angesagt und zwar schnell. Es braucht eine andere Ausrichtung – und die muss natürlich klar kommuniziert werden, nach dem Motto: Es müssen zwar nicht alle einverstanden sein, aber jeder sollte wissen, warum es passiert und warum es notwendig ist. Teil einer jeden Sanierung ist gute Kommunikation und auch die kann man lernen, von den Kommunikationsberatern. Wir holen führende Experten vor den Vorhang, die darlegen, was man wie sagt und wie man Vertrauen gewinnt. Denn guten Rat muss man zuallererst glauben...

Alfons Flatscher
Chefredakteur



06 Gut beraten Consultant sind wichtige Begleiter bei disruptiven Projekten – und befinden sich selbst im Umbruch.



16 Leuchtturm

Wie Innovationspartner bei Digitalisierungsprojekten helfen.



24 Finanzspritze

Energiesparen im Betrieb – alle Förderungen im Überblick.

10 Zittern vor dem Pleitegeier

Wie die Sanierung eines Unternehmens gelingen kann.

22 Gedächtnisstütze

Passwörter sind eine Pein. Passwort-Manager können helfen.

30 Wetterbedingte Entspannung

Ein Blick auf den Gasmarkt in Österreich und Angebote für Betriebe.

40 Menschen machen Marken

Corporate Identity steht für Unternehmen, die etwas Besonderes sind.

44 Gut gesagt

Für souveräne mediale Auftritte ist Expertise gefragt.

50 Den Wandel meistern

Führungskräfte nehmen in Change-Prozessen die Schlüsselrolle ein.

54 Innovatives Österreich

Aktuelle Projekte und Tools rund um Digitalisierung und Technologie.

58 Letzte Worte

War nur Spaß. Ein Offenbarungseid von Rainer Sigl.

Report Verlag Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at]
 Verlagsleitung: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] **Chef vom Dienst:**
 Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] **Redaktion:** Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] **Autor*innen:** Sarah Bloos B.A., Mag. Rainer Sigl, Sören Flimm **Layout:** Anita Troger **Produktion:** Report Media LLC **Lektorat:** Johannes Fiebich, MA **Druck:** Styria **Medieninhaber:** Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfeldergasse 58/3, A-1160 Wien **Telefon:** (01) 902 99 **E-Mail:** office@report.at **Web:** www.report.at



32 Prozent Rückgang

Nach zwei Rekordjahren hat sich 2023 das Wachstumskapital, das Investor*innen in Österreichs Start-ups stecken, auf 695 Mio. Euro deutlich reduziert.



↑ Jan Kluge, Agenda Austria: »Österreich verdaut Krisen immer schlechter.«

Was die USA nach Krisen besser machen

WACHSTUM Österreichs Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf entwickelt sich nach Berechnungen der Agenda Austria im Schnitt schwächer als zuvor. Nach der Finanz- und der Eurokrise haben Corona-Lockdown und nun der Ukraine-Krieg die Situation noch verschlimmert. In den USA wuchs das BIP pro Kopf hingegen unbeeindruckt weiter.

Also einfach Pech gehabt? Ganz so ist es nicht: Österreich versucht, Krisen durch staatliche Interventionen abzufedern. Unterstützungsprogramme halten jedoch marode Unternehmen länger am Leben, als es wirtschaftlich vertretbar ist. Im internationalen Vergleich blieb die Arbeitslosigkeit zwar selbst während der Covid-Pandemie moderat, doch die USA, die davor keine Angst hatten, wuchsen zügiger aus der Krise heraus. »Selbst wer glaubt, dass Marktwirtschaften besonders krisenanfällig seien, muss ihre Fähigkeit staunend anerkennen, sich zügig neu zu sortieren und schnell wieder Wohlstand zu erzeugen«, meint Jan Kluge, Ökonom der Agenda Austria.



UBIT-Bildungsbonus 2024

BILDUNG Die Fachgruppe UBIT (Unternehmensberatung, Buchhaltung und IT) der Wirtschaftskammer Wien erhöht den Bildungsbonus für Mitglieder auf 800Euro. Die Förderung kann im Jahr 2024 auf bis zu drei Maßnahmen aufgeteilt werden. Die Förderquote beträgt 80 Prozent. Eingereicht werden können Kosten für berufsbezogene Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen für Inhaber*innen, Geschäftsführung oder Mitarbeiter*innen.

Erwartungen an die eierlegende Wollmilchsau

TAGUNG Am 13. März 2024 findet das 29. qualityaustria Forum als Hybrid-Event – im Kongress Salzburg und online – statt. Rund um das Thema »Tausendsassa Qualität« wartet die Branchenveranstaltung mit Vorträgen und Diskussionen zu den Schwerpunkten ESG-Management, KI-gesteuerte Prozesse und Resilienz auf. Die qualityaustria-Geschäftsführer Christoph Mondl und Werner Paar begrüßen heuer wieder zahlreiche Top-Speaker*innen wie Isabell Welppe von der TU München, den Podcaster Frank Eilers und den Genetiker Markus Hengstschläger.

Bei der Fachtagung stehen pragmatische, einfache Umsetzungsmöglichkeiten mit Zukunftspotenzial im Fokus, die für Betriebe jeglicher Größe und Branche wichtige Grundlagen, Impulse und Lösungsansätze bilden können. Ganzheitliche Managementsysteme, unterschiedliche Perspektiven und Best Practices runden das vielfältige Programm ab.



29. qualityaustria Forum
TAUSENDSASSA QUALITÄT

Erwartungen
an die eierlegende
Wollmilchsau
in Zeiten von
KI und ESG

PROGRAMM & ANMELDUNG

www.qualityaustria.com/events/forum2024



⬆ Bis 2027 entsteht am Flughafen Wien ein 70.000 m² großes Areal mit Busgates, Lounges, Shopping- und Gastronomieflächen.

Mehr Platz am Flughafen

AUSBAU Die Terminal-Infrastruktur des Flughafen Wien wird deutlich erweitert. Geplant sind neben Busgates, Aufenthalts- und Loungebereichen auch umfangreiche Shopping- und Gastronomieflächen. Den Auftrag für die Süderweiterung erhielt die Arbeitsgemeinschaft der Unternehmen PORR, ORTNER und ELIN, das Auftragsvolumen beträgt insgesamt 265 Millionen Euro. 2027 soll der 70.000 m² umfassende Bereich eröffnet werden. »Der Flughafen Wien wird durch die Süderweiterung wesentlich aufgewertet, für die Passagiere wird der Aufenthalt deutlich komfortabler«, sagt PORR-CEO Karl-Heinz Strauss.

Die weitgespannte Glasfassade präsentiert sich als »Fenster zur Welt«. Aufgrund des vergrößerten Flächenangebots erhöht sich aber nicht nur die Aufenthaltsqualität, die Passagierströme werden auch effizient gelenkt. Das anspruchsvolle Großprojekt bedarf einer detaillierten Feinabstimmung vor dem Baustart, einer Einbindung der Daten in ein 3D-BIM-Modell und einer besonders schlanken Prozessabwicklung.

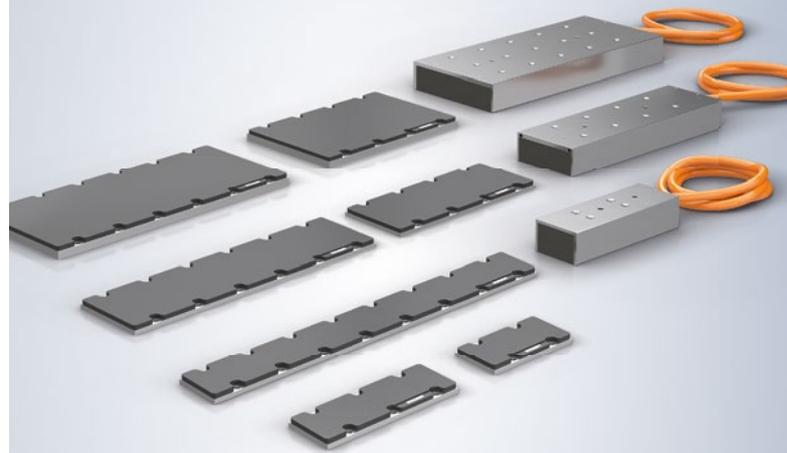
Die PORR setzt dabei mit ihrem Tochterunternehmen pde Integrale Planung GmbH auf Early Contractor Involvement. »Dabei werden die Baufirmen bereits in der Planungsphase eingebunden und können Änderungen anregen, damit Projekte günstiger und effizienter durchgeführt werden können«, erklärt Strauss. So wurde etwa die Statik der Dachkonstruktion gegenüber des Originalkonzepts so optimiert, dass sie einfacher und mit geringeren Materialkosten realisiert werden kann.

Des weiteren ermöglicht es der aus dem Management kommende LEAN-Ansatz, noch während der Bauphase laufend Anpassungen vorzunehmen, die den Bauprozess verbessern. Für das gesamte Flughafengebäude wird ein 3D-BIM-Modell entworfen, damit sämtliche Beteiligte Zugriff auf die Daten haben. Die Zusammenarbeit wird dadurch wesentlich transparenter und flüssiger. Durch die BIM-Anbindung können außerdem GPS-gesteuerte Bagger eingesetzt und Vermessungsarbeiten ohne Geometer durchgeführt werden. Mängel werden via Augmented Reality dokumentiert sowie verschiedene Varianten der Fassadenbemusterung mittels Virtual Reality am BIM-Modell dargestellt.

Foto: Flughafen Wien

Freie Wahl in Breite, Länge, Spitzenkraft

Die neue AL8000-Linearmotor-Serie



Der Linearservomotor AL80xx:

- für hochdynamische Positionierungen
- flexibles Portfolio mit drei Motorbreiten, variabler Spulenzahl und verschiedenen Magnetplattenlängen
- optimiert für Applikationen im Spannungsbereich 400 V AC
- Motion-Designer-Integration zur Auslegung und Auswahl des passenden Antriebs und Zubehörs

Scannen und direkt zur passgenauen Linearmotor-Lösung



Gut beraten

Beratungsunternehmen sind wichtige Begleiter bei disruptiven Projekten und strategischen Prozessen. Die Consultingbranche muss sich aber auch selbst die Zukunftsfrage stellen.



Unternehmensberater*innen geben Ratschläge, die man ohnehin kennt, und lassen sich dafür fürstlich bezahlen. So lautet ein gängiges Vorurteil, das aus der Mottenkiste stammt und an Banalität kaum zu überbieten ist. Die Wirtschaft ist tatsächlich komplexer geworden. Auch »alte Hasen« wie Gerald Grohmann, langjähriger CEO von Schoeller-Bleckmann Oilfield Equipment (SBO) und seit Ende 2023 im Ruhestand, mussten erkennen, dass ihr Know-how nicht immer ausreicht. »Bei Erdöl und Erdgas gibt es wenig, was wir nicht wüssten«, so Grohmann – für die Suche nach einem neuen Geschäftsfeld abseits der angestammten Branche, um für eine möglicherweise erdölfreie Zukunft vorbereitet zu sein, holte er sich dann doch lieber die Expert*innen von Arthur D. Little ins Haus.

Die Etablierung eines neuen Geschäftsmodells, die Integration von Business Units im Zuge von M&A-Aktivitäten, die Implementierung von IT-Lösungen, anstehende Sanierungsmaßnahmen oder grundlegende Neuausrichtung: Es gibt viele Gründe für einen Umbruch in Unternehmen, der mitunter eine Umgestaltung der gesamten Organisations-

struktur nach sich zieht. Selbst für erfahrene Manager*innen ist die Entwicklung einer tragfähigen Organisationsstrategie durchaus anspruchsvoll. Auf externe professionelle Unterstützung zurückzugreifen, ist deshalb kein Zeichen der Schwäche, sondern zeugt vielmehr von Vernunft und Verantwortung. »Managementberatung macht überall dort Sinn, wo größere, strategisch wichtige Veränderungen in Unternehmen stattfinden sollen und damit neue Strategien, neue Prozesse und Zusammenarbeitsmodelle oder neue Methoden und Tools konzipiert und umgesetzt werden sollen«, sagt Christoph Kopp, Associate Partner der Horvath &



Partner Management Consulting GmbH. »In diesen Situationen ist ein erfahrenes Spezialistenteam gefragt, das den Weg gemeinsam mit dem Unternehmen geht. So bekommen Unternehmen Themen viel schneller und effektiver umgesetzt.«

Die Gewinner von morgen

Viele Unternehmen stehen derzeit vor der Herausforderung, eine sinnvolle Balance zwischen schnellem Agieren und nachhaltigen Strategien zu finden. Organisationen müssen sich neu aufstellen und gleichzeitig das Kerngeschäft am Laufen halten. Laut der im Vorjahr von McKinsey publizierten Studie »The State of Organizations« sind nur die Hälfte der Unternehmen gut auf externe Schocks vorbereitet, bei zwei Drittel sind die Strukturen jedoch zu komplex und damit ineffizient. Zwar wurden die Covid-Pandemie, Lieferkettenprobleme und steigende Energiekosten größtenteils erfolgreich bewältigt, den langfristigen Umbau ihrer Organisa-



Alfred Berger, Managing Director der Kienbaum Consultants Austria GmbH.



Consulting

so schwieriger ist es mitunter, den passenden Consulter auszuwählen. Der Beratermarkt ist groß, neben Generalisten gibt es auch viele Nischenanbieter, die sich auf bestimmte Problemfälle wie Restrukturierung oder Human Capital spezialisiert haben. Große Häuser greifen meist auf einen ganzen Expertenpool zurück.

Neben fachlicher Expertise benötigen gute Berater*innen auch einen klaren Blick für Schwachstellen. Sie bohren dort, wo es weh tut, und sprechen unangenehme Tatsachen an. Ehrlichkeit und Direktheit in der Kommunikation sind eine wichtige Voraussetzung, damit die Zusammenarbeit erfolgreich ist. »Consultants, die die richtigen Fragen stellen und ergebnisoffen – ohne das Ziel aus dem Auge zu verlieren – an die Herausforderungen gehen, sind meiner Meinung nach die Begleiter einer Änderung und Gestalter der künftigen Situation im Unternehmen«, sagt Alfred Berger, Managing Director von Kienbaum Consultants Austria. »Es geht darum, gemeinsam in die Zukunft zu denken, Potenziale zu erkennen und zu heben sowie Leistung neu zu denken. Consulter bringen oft neue Perspektiven und Trends ein, die objektivieren und relativieren interne Vermutungen des Unternehmens und schlagen neuen Wege vor.«

Auftraggeber, die nur Selbstbeweihräucherung erwarten, sind ebenso fehl am Platz wie Berater*innen, die keine tragfähigen Lösungen und Verbesserungen anbieten können. Erfahrene Consultants fungieren zudem als Sparringpartner ihrer Kunden – insbesondere wenn es um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geht. Neue strategische Konzepte werden in der Regel nur dann vorbehaltlos umgesetzt, »wenn das Buy-in der wesentlichen Stakeholder gegeben ist«, so Berger: »Das fällt leichter, wenn die Konzepte so definiert sind, dass sie Mehrwert entsprechend der Erwartungen der Mitarbeitenden bringen und in der Argumentation so definiert sind, dass sie akzeptiert werden können.«

tionsstruktur haben indessen viele verabsäumt.

»Es geht darum, einen substanziellen Wandel zu gestalten«, sagt Patrick Simon, Senior Partner im Berliner Büro von McKinsey und Co-Autor der Studie. »Führungskräfte haben sich zu Recht auf die kurzfristige Lösung drängender Probleme fokussiert. Doch jetzt gilt es, Organisationen so aufzustellen, dass sie auf zukünftige Krisen noch besser reagieren können.« Themen wie Mitarbeiterbindung, das Gewinnen und Entwickeln von Talenten, der Einsatz von KI-Tools sowie die Digitalisierung der Kernprozesse im Unternehmen gelte es in den Blick zu nehmen. »Wenn Entscheider*innen in Organisation ihre Aufgabe gut lösen, sind die Vorteile groß«, so Simon: »Diejenigen Unternehmen, die sich heute richtig aufstellen, sind die Gewinner von morgen – denn es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen der Gesundheit einer Organisation und der finanziellen Performance.«

Die richtigen Fragen

Die Methoden der Organisationsentwicklung sind so vielfältig wie die Unternehmen, die sie anwenden. Um-

FACHMESSE FÜR WASSERKRAFT IN SALZBURG



Bei der Renexpo Interhydro versammeln sich am 21. und 22. März wieder Hydro-Profis aller Sparten im Messezentrum Salzburg. Die Messe gilt innerhalb der Wasserwirtschaft als wichtige Begegnungszone zum Netzwerken und gemeinsamen Weiterdenken. Sie fungiert als Impulsgeber, Innovationsmotor und Richtungsweiser innerhalb der Wasserwirtschaft.

Messeprogramm, das sich gewaschen hat

Die Agenda bietet topaktuelle Branchenthemen rund um Wirtschaftlichkeit, ökologische Aspekte und neueste Produktentwicklungen. Fallstudien, Präsentationen und Diskussionen sind zentraler Bestandteil des Salzburger Hydroversums. Experten wie der bekannte Erneuerbare-Energien-Botschafter und Präsident der Energy Watch Group, Hans-Josef Fell, sind anzutreffen. Zeitgleich zur Fachmesse findet ein Experten-Event in Kooperation mit dem vgbe energy e.V. und dem VÖU zum Thema »River Management & Ecology« statt.

Alle Infos: www.renexpo-interhydro.eu





Konsolidierungswelle

Einen »richtigen« Zeitpunkt, zu dem Unternehmen auf die Expertise von externen Berater*innen zurückgreifen sollten, gebe es nicht, meint Kienbaum-Chef Berger: »Wesentlich ist vielmehr, ein Ende zu definieren und die Transferleistung sicherzustellen. Beratungen, die in einem Konzeptpapier enden und nicht umgesetzt werden, demotivieren.« Für lange Vorbereitungsphasen bleibt heute ohnehin kaum Zeit. Die Schlagzahl in der Wirtschaft hat sich deutlich erhöht, die Unternehmen müssen rasch in die konkrete Umsetzung gehen.

Von Disruptionen bleibt indessen auch die Consultingbranche selbst nicht verschont. Die aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheiten schlagen sich merklich auf das Geschäft nieder. Auch die Beratungsunternehmen müssen effizienter und resilienter werden – und wie ihre Kunden auf rasch wechselnde Wachstums- und Rezessionsphasen reagieren. Seit einiger Zeit ist eine Konsolidierungswelle in Gang. Kleinere und spezialisierte Consulter werden von gro-

ßen Playern am Markt übernommen. So erwarb kürzlich die Horváth AG rückwirkend zum 1. Jänner 2024 die Interim Excellence GmbH. Die Betreibergesellschaft der Plattform interim-x.com vermittelt seit 2013 erfolgreich Senior Experts, Interim Manager und Restrukturierungsprofis an Großkonzerne, Familienunternehmen und Private-Equity-Gesellschaften. Mehr als 10.000 Expert*innen sind bereits registriert, 3.000 davon akkreditiert. Durch diese strategische Akquisition beschleunigt die Beratungsgesellschaft ihren Wachstumskurs, wie Helmut Ahr, Vorstandssprecher der Horváth AG, bestätigt: »Wir gewinnen einerseits den direkten Zugang zu Senior Experts mit sehr dezidierter Branchen- bzw. Fach-Expertise, die wir auf Kundenwunsch in unsere Projektteams integrieren können. Andererseits können wir Unternehmen künftig aus einer Hand neben dem klassischen Management Consulting auch Interim Management zur kurzfristigen Schließung offener Managementpositionen anbieten. Damit vertiefen und erweitern wir unsere Wertschöpfung, um unsere Kunden noch ganzheitlicher zu begleiten.«



»Beratung ist People Business«

Bei der Bewältigung der Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit benötigen Unternehmen zunehmend Unterstützung von Beratungsunternehmen. Christoph Kopp, Associate Partner bei Horváth & Partner, sieht auch die Consultingbranche selbst im Umbruch.

➔ Welche Fähigkeiten brauchen gute Berater*innen?

Christoph Kopp: Grundvoraussetzung für jedes gute Beraterteam ist entsprechendes Methoden- und Branchenwissen. Gleichzeitig ist eine hohe soziale Kompetenz erforderlich. Berater*innen müssen mit unterschiedlichen Ansprechpartnern und Teams auf Kundenseite zusammenarbeiten und deshalb persönlich und kulturell anschlussfähig sein. Beratung ist People Business. Sie müssen analytisch und konzeptionell stark sein und out-of-the-box denken können, zumal es gilt, die Kundensituation schnell zu verstehen und die am besten passende Lösung zu erarbeiten. Und zu guter Letzt brauchen Berater*innen fundierte Projektma-

nagement-Skills und müssen Projekte effizient steuern können.

➔ Steht die Consulting-Branche derzeit selbst vor einem Umbruch?

Kopp: Die Branche ist in den letzten Jahren sehr gut gewachsen. In Summe betrifft das die gesamte Branche und fast alle Player, auch wenn – aus verschiedenen Gründen – einige Beratungsunternehmen besser und andere weniger gut performt haben. Die aktuelle wirtschaftliche Situation veranlasst aber einige Consulter, keine neuen Berater*innen aufzunehmen bzw. sogar welche zu entlassen. Was die Marktteilnehmer betrifft, befindet sich die Consulting-Branche schon seit mehreren Jahren in einer Konsolidie-

rungsphase. Die großen Häuser kaufen kleine und mittelständische Beratungen auf, um sich spezifisches Know-how und/oder Märkte bzw. Marktanteile zu sichern. Das funktioniert teilweise gut, oft sind aber die Kulturen der beiden Beratungen nicht oder nur bedingt kompatibel, was dann zu einem Abgang von Schlüsselkräften der übernommenen Beratung führen kann.

➔ Haben sich die Anforderungen geändert?

Kopp: Die Anforderungen an die Berater sind in den letzten Jahren gewachsen und die Branche hat sich gleichzeitig auch weiter professionalisiert. War es vor 20 Jahren noch möglich, einen schlaunen Generalisten zu verkaufen, wird viel stärker auf spezifische Branchen- und Fachexpertise sowie nachweisliche Erfahrung geschaut. Thematisch wird Wachstum aus den beiden Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit kommen. Gerade bei letzterem kämpfen noch alle Beratungen um ihren Platz und bauen Teams und Know-how auf. Die Digitalisierung wiederum hat selbst Auswirkung auf die Consultingbranche und gestaltet die Arbeit der Berater*innen effizienter: Research wird schneller und einfacher, u.a. kann die Erstellung von Unterlagen (Gen)AI-gestützt erfolgen.



Lernende Organisationen

ZUKUNFT Die Globalisierung der Märkte und die dynamischen technologischen Entwicklungen erfordern von Unternehmen und ihren Mitarbeiter*innen permanente Anpassungsfähigkeit. Eine lernende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder selbst Ideen für Veränderungen entwickeln und diese in Strukturen, Prozesse und Maßnahmen umsetzen. Das Ziel ist eine kontinuierliche Organisationsentwicklung: Das Unternehmen gewinnt die Fähigkeit, die eigene Zukunft aktiv zu gestalten und auf veränderte Rahmenbedingungen rasch zu reagieren.

Bewährte Methoden

In der Organisationsentwicklung gibt es einige Ansätze, die sich in der Praxis erfolgreich umsetzen lassen:



1 360-Grad-Feedback
Um ein umfassendes Bild der Stärken und Schwächen von einzelnen Personen oder Teams zu erhalten, geben Führungskräfte und Kolleg*innen ein Feedback ab, das u.a. zur Förderung von Talenten herangezogen wird.

2 Prozessberatung
Eine externe Beratung unterstützt das Unternehmen bei der Analyse und Verbesserung der Prozesse. Der oder die Berater*in stellt Fragen, gibt Denkanstöße und hilft damit den Verantwortlichen, selbst Lösungen zu erarbeiten.

3 Digital Readiness Check
Dieses Instrument hilft Unternehmen, ihren Reifegrad der digitalen Transformation zu bewerten. Neben der

technologischen Infrastruktur werden auch die digitalen Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen und die Unternehmenskultur bewertet.

4 SWOT-Analyse
Dieses strategische Planungsinstrument identifiziert die Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen eines Unternehmens. Aus dieser Analyse der internen und externen Situation lassen sich strategische Maßnahmen ableiten.

5 Change Matrix
Mit diesem Modell können Unternehmen den Grad und die Art der Veränderungen bestimmen, die sie durchlaufen müssen. Dabei werden auch Faktoren wie die Dringlichkeit und mögliche Widerstände berücksichtigt.



Das große Zittern

Die Rechnungen und Mahnungen stapeln sich, laufende Kosten können nicht mehr bedient werden und der Schuldenberg wirft bereits einen bedrohlichen Schatten. Wer in so einem Fall nicht schnell handelt, dem droht das Aus.

TEXT | Sarah Bloos

Stellen verschuldete Unternehmen vor der Insolvenz, ist ein Sanierungsverfahren oft die letzte Option. Das aber ist komplex und verlangt dem erschöpften Management einiges ab: Banken und Gläubiger verlangen Sicherheiten und harte Fristen – und gleichzeitig soll das Geschäftsmodell wieder auf Vordermann gebracht werden. Worauf müssen Unternehmer achten, und wie läuft das Verfahren ab? Ein Einblick in den Prozess.

Am Scheideweg

Damit ein Sanierungsverfahren überhaupt begonnen werden kann, muss vor Gericht ein Insolvenzantrag gestellt werden. Eine große Hürde dabei ist – wenig überraschend – finanzieller Natur. Für das Verfahren muss der Schuldiger zumindest die Anlaufkosten decken können. Schafft er das

nicht, und sind auch die Gläubiger nicht bereit zu einem Kostenvorschuss, weist das Gericht den Antrag ab. Und das kommt nicht selten vor: Allein 2023 konnten laut Hochrechnung des Kreditschutzverbands KSV1870 rund 2.000 Verfahren aufgrund mangelnder Kostendeckung nicht eröffnet werden – acht Prozent mehr als im Jahr zuvor. Auch bei den Fristen ist Vorsicht geboten: Der Insolvenzantrag muss spätestens 60 Tage nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit beim jeweiligen Landesgericht gestellt werden – sonst droht die persönliche Haftung. Zuständig sind Einzelunternehmer*in, Geschäftsführer*in oder der Vorstand.

Für den Gerichtstermin braucht es außerdem einen Restrukturierungsplan. Er beschreibt, wie das Unternehmen gerettet werden soll. Und er enthält eine Prognose über den Fortbestand: Kann das Unternehmen realistisch erhalten werden? Überzeugt werden müssen vor allem die Gläubiger: Ihre Mehrheit entscheidet, ob der Plan vor Gericht beschlossen werden kann.

Auf Fehlersuche

Der Schlüssel ist ein gutes Konzept. Auf der Suche nach der Lösung gilt es, tief zu graben: Was genau hat in die Krise geführt? Die Verschuldung ist meist nur die Spitze des Eisbergs. »Ihr voran gehen strategische, finanzielle und operative Probleme«, erklärt Matthias Holza-

Fotos: iStock, EY

mer, Senior Partner und Experte für Restrukturierung und Unternehmensfinanzierung bei Roland Berger. »Oft sind nur die Symptome offensichtlich«, bestätigen Ben Trask und Klaus Haberfehlner, Partner für Restrukturierungsberatung, Strategy and Transactions bei EY Österreich. »Das Was und das Warum aber bestimmen, worauf man seinen Fokus setzen sollte.«

Generell lasse sich eine Krise entweder aufs Geschäftsmodell oder auf die Marktsituation zurückführen. »Werden die Grundlagen des Geschäftsmodells unterbrochen – zum Beispiel durch politische Entscheidungen oder neue Technik – stellt sich die Frage, wie schnell sich ein Unternehmen verändern kann. Im zweiten Fall hat ein Unternehmen eigentlich ein gutes Konzept, jedoch ist die Konkurrenz effizienter oder bietet bessere Preise. Hier hat man ein Marktproblem«, führt Klaus Haberfehlner aus.

Einen Plan fassen

Restrukturierungsberater*innen unterstützen Unternehmen bei der Fehler suche, analysieren den Markt, das Produkt und befragen die Mitarbeiter*innen. »Meist ist das Problem intern bereits bekannt – nur hat es das Management noch nicht erreicht«, berichtet Ben Trask. Gemeinsam mit dem Management entwickeln sie ein Konzept, um den Betrieb und die Profitabilität zu verbessern sowie Kosten und Ausgaben zu reduzieren. Ziel ist ein detaillierter und zeitgesteuerter Projektplan.

»Priorität hat zunächst die Wiederherstellung der Liquidität«, erklärt Haberfehlner. Darum findet die Planung immer in Absprache mit Banken und Finanzgebern statt. Hier ist Transparenz essentiell – auch um das Vertrauen der Gegenseite zu gewinnen: »Es gilt, im Kontext aller Herausforderungen ein Gesamtoptimum zu finden, mit dem alle zufrieden sind«, be-

”

Je früher man auf das Kernproblem aufmerksam wird und sich diesem widmet, desto eher gelingt die Restrukturierung.

tont Holzamer. »Berater nehmen hier oftmals eine Moderationsrolle ein, und sorgen dafür, dass alle Beteiligten vertrauensvoll zusammenarbeiten.« Nehmen Financier und Gläubiger den Plan an, kann die eigentliche Sanierung beginnen.

»Ripping the bandage off«

All das ist ein komplexer Balanceakt. Nicht umsonst gilt die Restrukturierung auch als »Königsklasse des Managements«. Man muss der Wahrheit ins Auge sehen, mag sie auch schmerzhaft sein. »Man spricht in diesem Zusammenhang von ›Burden-Sharing‹. Damit der Turnaround gelingt, muss jeder seinen Beitrag leisten«, so Holzamer.

Die Meinung teilen auch Trask und Haberfehlner: »Wenn Unternehmen in der Sanierung scheitern, liegt das oft daran, dass sie nicht ambitioniert genug sind, Maßnahmen nicht stringent genug umsetzen, oder harte Entscheidungen aufschieben.« Es sei kritisch, dass das Management Ziele hoch ansetzt und den Plan kontinuierlich vorantreibt, und nicht schon nach den ersten Erfolgen abbricht.

Essentiell sind Pragmatik und rasches Handeln. Besonders dann, wenn Mitarbeiter*innen entlassen werden müssen. Sonst entstehe eine Belastung fürs ganze Unternehmen, stellt Haberfehlner klar: »Man muss konsequent und ehrlich sein. Tatsächlich merken Mitarbeiter*in-

nen recht schnell, wenn ein Unternehmen schwächelt – dann ist es besser, sie nicht auf die Folter zu spannen.«

Trotzdem ist das keine leichte Aufgabe. »Wir erleben oft, dass die Person, die am meisten vom Sanierungserfolg profitieren würde, die größten Sorgen hegt und auch am stärksten gegen vorgeschlagene Maßnahmen kämpft«, betont Trask. »Je weiter die Krise voranschreitet, desto schwieriger wird es jedoch, das Problem zu lösen – und desto schmerzhafter wird die Lösung sein«, warnt er. Es kann hilfreich sein, einen Interimsmanager oder einen Restrukturierungsbeauftragten einzusetzen. »Sie sind oft konsequenter darin, die Maßnahmen umzusetzen – weil ihr erstes und einziges Ziel es ist, das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.«

Der Reset

»Vom Turnaround sind zirka 80 Prozent im ersten Jahr geschafft«, meint Trask. Spürbar seien die ersten Erleichterungen schon nach einem halben Jahr. Jubeln darf man aber erst, wenn auch die Schulden beglichen sind. Je nachdem, ob das Sanierungsverfahren mit oder ohne Eigenverwaltung durchgeführt wird, müssen innerhalb von zwei Jahren 30 bzw. 20 Prozent getilgt werden. Die Restschuld wird erlassen. Darüber hinaus sollte das Liquiditätspolster wieder ausreichend gefüllt sein, um finanziell stabil in den Neustart gehen zu können.

Eine vollständige Sanierung kann darum zwei bis drei Jahre dauern. Je früher die Rettung beginnt, desto höher stehen die Chancen auf Erfolg. »Ein Berater kann Fitnesscoach oder Intensivarzt sein«, bemerkt Holzamer. Das beste Medikament ist deshalb die Vorsorge: Die Unternehmen sollten regelmäßige Wirtschafts- und Finanzchecks durchführen und auch die eigenen Marktanteile stets im Blick behalten. ■



Klaus Haberfehlner, EY: »Die eigenen Angestellten müssen wissen, was passiert – und warum es sein muss.«

Bilanzen kennen

Helga Kuttner, Geschäftsführerin R.E.P. Wirtschaftsprüfung GmbH, erklärt im Interview, warum die Buchführung trotz ihres tristen Images ernster genommen werden sollte – besonders von der Geschäftsführung.



⤴ Egal ob Einzelunternehmer*in oder großer Produzent: » Gute Unternehmer wissen über ihre Finanzen genauestens Bescheid«, meint Helga Kuttner.

➤ *Frau Kuttner, woran erkennt man eine kritische Entwicklung?*

Kuttner: Eine Kennzahl ist beispielsweise die Eigenkapitalquote – eine gute Quote liegt bei 20 Prozent. Auch Verbindlichkeiten wie Kredite, Zinsen sowie die offenen Posten sollte man im Blick behalten. Wichtig sind auch Personal- und Produktionskennzahlen sowie Materialkosten. Die sollten sich immer in Relation zum Umsatz bewegen. Wenn sich hier etwas verändert, gilt es, frühzeitig nachzuhaken.

➤ *Wird die Buchhaltung von Unternehmen denn oft stiefmütterlich behandelt?*

Kuttner: (lacht) Es stellt sich eher die Frage, wie ein Klient tickt. Eine Laissez-faire-Haltung ist vielleicht eine Zeitlang angenehm, zahlt sich aber bestimmt nicht aus. Handelt ein Unternehmen beispielsweise mit Partnern aus den USA, sind Wechselkurse ein wichtiges Thema. Allein durch eine Kursveränderung können die Kosten hier leicht ex-

plodieren, das muss man regelmäßig beobachten.

➤ *Das ist aber auch recht zeitaufwändig...*

Kuttner: Trotz Digitalisierung ist es wichtig, den Überblick zu behalten. In Zeiten der dicken Aktenordner sind Rechnungen oder Mahnungen noch eher aufgefallen – heute hingegen wird ja meist schon automatisiert verbucht und überwiesen. Meine Erfahrung zeigt aber: Gute Unternehmer*innen wissen über ihre Finanzen genau Bescheid, und kennen nicht nur die Jahresabrechnung, sondern auch die monatlichen Zahlen. Die Zeit muss man sich nehmen.

➤ *Wie gehen Sie vor, wenn Sie bemerken, dass ein Unternehmen Zahlungsschwierigkeiten hat?*

Kuttner: Wichtig ist mir das persönliche Gespräch. Dafür setzen wir uns mit den Klienten, und oft auch schon einem Rechtsanwalt, zusammen an einen Tisch. Es geht darum, ehrlich zu sein und Augen

zu öffnen: Steht die Zahlungsfähigkeit bevor – oder ist sie gar schon eingetreten –, beginnt ein Wettlauf mit der Zeit.

➤ *Je früher man reagiert, desto mehr Handlungsspielraum hat man?*

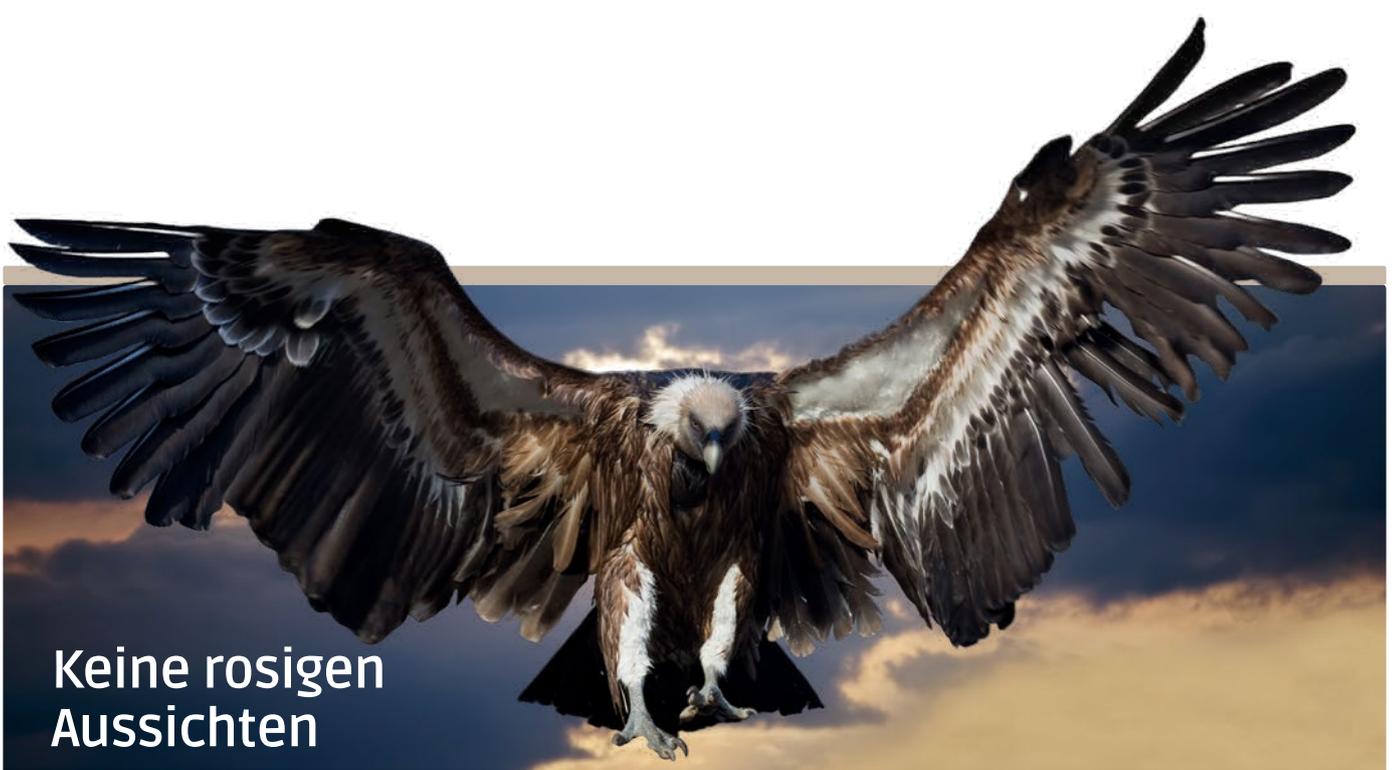
Kuttner: Genau. Was man immer zahlen sollte: die Gesundheitskasse und das Finanzamt. Werden hier mehrere Zahlungen in Folge nicht getätigt, stellen die Behörden schnell einmal einen Insolvenzantrag. Darum sollte man sich nicht zu schade sein, vorher persönlich bei den Behörden um ein Ratenansuchen zu bitten. Damit hat man mehr Erfolg, und Hartnäckigkeit zahlt sich aus! Bei privaten Gläubigern kann auch eine außergerichtliche Einigung helfen.

➤ *Inwiefern?*

Kuttner: Große Partner, mit denen man eine gute Zusammenarbeit pflegt, zeigen sich oft kulanter, wenn man bei Zahlungsverzug offen das Gespräch sucht. Dann vereinbart man einen bestimmten Prozentsatz – beispielsweise 40 Prozent – der von den ausstehenden Zahlungen erlassen wird, und eine Rückzahlungsrate über einen bestimmten Zeitraum. Diese Rate wird so gewählt, dass auch die Gläubigerseite dadurch keinen echten Verlust macht. Das ist außerdem meist immer noch mehr, als sie als Gläubiger bei einem Sanierungsverfahren bekommen würden – darum lassen sich auch viele darauf ein.

➤ *Wie ist das bei Banken?*

Kuttner: In Gesprächen mit der Bank ist gute Vorbereitung das A und O: Eine Präsentation mit aktuellen Zahlen und einer Budgetplanung kommt immer gut an. Man sollte die Frage, wie es überhaupt so weit gekommen ist, beantworten können. Wichtig ist: Niemals blauäugig in ein Gespräch hineingehen!



Keine rosigen Aussichten

SCHULDENFÄLLE 2023 waren rund 5.400 Unternehmen von einer Insolvenz betroffen. Der Kreditschutzverband 1870 spricht von so vielen Fällen wie zuletzt vor zehn Jahren. 2024 könnte gar noch ärger werden: Für heuer rechnet der KSV1870 mit 5.800 bis 6.000 Firmenpleiten. »Aktuelle Herausforderungen sind zum Beispiel der technologische Wandel, aber auch Adaptionsschwierigkeiten in einer sich schnell wandelnden Wirtschaftswelt, Störungen der Lieferketten, und besonders steigende Lohn-, Energie- und ebenso Finanzierungskosten«, erklärt Matthias Holzamer, Restrukturierungsexperte bei Roland Berger. »Das Thema Kosten ist nach wie vor der Key-Factor«, stimmt Ricardo-José Vybiral, CEO der KSV1870 Holding AG, zu. »Was es jetzt braucht, ist ein frischer ›Drive‹, um die Leistungsfähigkeit der heimischen Wirtschaft anzukurbeln. So braucht es etwa neue Impulse für den Export und Initiativen zur Stärkung der Bauwirtschaft und des Handels.« Nur so könne Österreich vom »Stottermodus« wieder in den Überholmodus schalten.

Rettung vor dem Pleitegeier

Das Geld wird immer weniger? Was Unternehmen jetzt tun sollten.

1 Zahlen checken und Kosten senken

BILANZEN Die wichtigsten Kennzahlen immer im Blick behalten. Dort ansetzen, wo die Bilanz ins Negative zeigt. Kunden mit schlechter Zahlungsmoral zuerst abwerfen – und nicht zögern, auch Mahnungen auszustellen. Hier geht es um die eigene Existenz!

2 Geschäftsmodell überdenken

BUSINESS Warum läuft es nicht mehr? Vielleicht braucht es ein agileres Geschäftsmodell. Wie ist die Situation am Markt? Möglicherweise müssen Produkte verändert werden. Hier kann eine Management- und Restrukturierungsberatung helfen. Sie bringt den nötigen Blick von außen.

3 Frühzeitig beraten lassen

BERATUNG Mit dem Steuerberater und Rechtsanwalt die aktuelle Situation analysieren und die nächsten Schritte besprechen, damit genug Zeit für die Vorbereitung bleibt. Auch wichtige Fristen wie die 60-tägige Antragsfrist im Auge behalten.

4 Gemeinsam Lösungen finden

VERHANDELN Außergerichtliche Einigungen – ob mit Geschäftspartnern, Banken oder Behörden – bieten oft bessere Konditionen für alle Beteiligten. Hier gilt: Das Gespräch suchen und mit offenen Karten spielen.

5 Nach neuem Geld suchen

FINANZIEREN Die Liquidität muss erhalten werden, damit das Unternehmen geschäftstüchtig bleibt. Das aws bietet Überbrückungsgarantien für Betriebsmittelkredite an. Investitionsplattformen wie der Förderpilot können ebenso bei der Suche nach Investoren helfen.

6 Sanierungsplan erstellen

NEUSTART Bringt das nicht den gewünschten Erfolg, schnell ein Sanierungsverfahren anstreben. Wird der Plan vor Gericht angenommen, müssen binnen zwei Jahren je nach Art der Verwaltung nur 20 oder 30 Prozent der Schulden bezahlt werden. Die Restschuld wird erlassen.



Plädoyer für Transparenz

Was sind die wichtigsten Punkte, die für Unternehmer*innen bei einer drohenden Insolvenz oder einer angestrebten Sanierung zu beachten sind? Der Report beleuchtet gemeinsam mit Rechtsanwaltskanzleien Verfahrensmodi und Erfolgsfaktoren.

① Vor der Krise

Wichtig ist, die Symptome einer Unternehmenskrise frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zu setzen, die der Krise entgegensteuern, solange es dafür noch Handlungsspielraum gibt. In vielen Fällen ist es äußerst hilfreich, frühzeitig externe betriebswirtschaftliche oder rechtliche

Unterstützung beizuziehen. Oft hilft ein frischer Blick von außen, um Potenziale zu erkennen und ein solides Sanierungskonzept zu entwickeln. Häufig gelingt es auf dieser Basis auch, die Krise im Rahmen einer außergerichtlichen Restrukturierung abzuwenden und gemeinsam mit den betroffenen Gläubigern ein Restrukturierungskonzept umzusetzen. Ebenso muss das Management den rechtlichen Rahmen und die besonderen Sorgfalts- und Handlungspflichten beachten: Es gelten besondere Pflichten zur Gläubigergleichbehandlung, und jedenfalls dann, wenn außergerichtliche Sanierungsbemühungen scheitern, ist unter Umständen auch ein Insolvenzantrag zu stellen.

② Insolvenzverfahren

Das gerichtliche Insolvenzverfahren steht in Österreich unter der Prämisse, die Fortführung des betroffenen Unternehmens möglichst zu fördern, solange dadurch kein Nachteil für die Gläubiger entsteht. Wesentliches Element eines jeden Insolvenzverfahrens ist es auch, Klarheit über den Stand der Passiva zu erlangen: Die Insolvenzgläubiger müssen ihre Forderungen bei Gericht anmelden und der Insolvenzverwalter prüft, ob diese zu Recht bestehen. Ob es dann im Verfahren zu einer Verwertung von Vermögen – oder gar einer Zerschlagung des Unternehmens –

kommt, hängt primär von der gewählten Art des Verfahrens und dem vom Unternehmen verfolgten Sanierungskonzept ab.

③ Sanierungsverfahren

Das gerichtliche Insolvenzverfahren wird entweder als Konkursverfahren, oder – wenn der Schuldner dies beantragt und die gesetzlichen Voraussetzungen vorliegen – als Sanierungsverfahren eröffnet. Im Sanierungsverfahren muss der Schuldner den Gläubigern einen Sanierungsplan mit einer Mindestquote von 20 %, zahlbar binnen höchstens zwei Jahren, anbieten. Das Sanierungsverfahren ist auf eine Dauer von drei bis vier Monaten ausgelegt, das Ziel ist eine Entschuldung des Rechtsträgers. Der Insolvenzverwalter kann das Unternehmen zunächst nur mit Zustimmung des Schuldners verwerten – die Umsetzung des Sanierungskonzepts (zum Beispiel, welche Filialen geschlossen werden sollen, welche Teilbereiche re-dimensioniert) liegt damit weitgehend in der Hand des Unternehmens selbst.

④ Eigenverwaltung

Bietet der Schuldner seinen Gläubigern einen qualifizierten Sanierungsplan mit einer erhöhten Mindestquote von 30 % an, kann das Sanierungsverfahren auch in Eigenverwaltung geführt werden. In die-



ÜBER DEN AUTOR

Alexander Painsi ist Rechtsanwalt in Wien und Partner der Jauffer Rechtsanwältinnen GmbH. Er berät im Insolvenz- und Sanierungsrecht mit besonderem Fokus auf gerichtliche und außergerichtliche Restrukturierungen, speziell im grenzüberschreitenden Kontext. Die Kanzlei mit Standorten in Wien und Graz ist auf die strategische Beratung im Wirtschaftsrecht, Unternehmenssanierung und Restrukturierung spezialisiert.

sem verbleibt der ordentliche Unternehmensbetrieb in der rechtlichen Verantwortung des Schuldners selbst. Der Verwalter übernimmt diesbezüglich nur eine Aufsichts- beziehungsweise Kontrollfunktion. Gewisse Verfahrenshandlungen wie etwa die Forderungsfeststellung liegen aber auch im Verfahren mit Eigenverwaltung beim Insolvenzverwalter. In der Praxis sind die Unterschiede zwischen den Verfahrensarten daher zumeist gering; das gilt insbesondere dann, wenn die operative Abstimmung zwischen Management und Insolvenzverwalter gut funktioniert. Das Verfahren in Eigenverwaltung hat aber dennoch seinen Platz: Vor allem dann, wenn ein Unternehmen in einen komplexen Konzernverbund eingebettet ist oder mehrere Gesellschaften einer Unternehmensgruppe gleichzeitig ein Insolvenzverfahren durchlaufen, kann die Eigenverwaltung eine effiziente Unternehmensfortführung begünstigen. Ist eine Sanierung des Rechtsträgers nicht möglich oder ist die für den Sanierungsplan erforderliche Zustimmung

der Mehrheit der Gläubiger nicht darstellbar, kommt auch eine sogenannte »übertragende Sanierung« im Zuge eines Asset Deals in einem Konkursverfahren in Frage.

5 Erfolgreiche Sanierung

Wesentlicher Erfolgsfaktor für eine aussichtsreiche, nachhaltige Sanierung – neben der guten Vorbereitung und einer soliden betriebswirtschaftlichen Basis für die Zukunft – ist die offene und konstruktive Kommunikation mit allen involvierten Stakeholdern: Das erhöht die Chance, dass wichtige Schlüsselarbeitskräfte und damit wertvolles Know-how an Bord bleiben, sowie dass die weitere Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern, Kunden oder Lieferanten gelingt. Werden Finanzgläubiger frühzeitig in die Sanierungsbemühungen einbezogen, lässt sich oft ein gerichtliches Insolvenzverfahren vermeiden, und die Sanierung gelingt im gemeinsamen Interesse ohne öffentliche Aufmerksamkeit. ■

Nachgefragt

Drei Fragen an Harald Kronberger, Zumtobel Kronberger Rechtsanwälte

➊ Was ist bei einer drohenden Insolvenz zu beachten?

Harald Kronberger: Bereits bei absehbaren Zahlungsschwierigkeiten oder bei Überschuldung im Falle einer Kapitalgesellschaft ist eine professionelle rechtliche und auch betriebswirtschaftliche Beratung unerlässlich. Es braucht einen genauen Überblick über die Zahlen des Unternehmens und seinen Status, so die vollständige Übersicht über den Vermögens- und Schuldenstand. Auch ist die kurzfristige Entwicklung des Unternehmens einzuschätzen und mit Erhebungen über das Kundenverhalten kann die künftige Auftragslage eingeschätzt werden. Gleiches gilt, ob Lieferungen sichergestellt werden können und welche Zahlungsziele den Vereinbarungen mit Lieferanten zugrunde liegen.

➋ Unter welchen Voraussetzungen steigt die Erfolgschance einer Sanierung?

Kronberger: Im Falle eines Sanierungsverfahrens ist essentiell, dass Unternehmenskennzahlen aufbereitet wurden und eine realistische Einschätzung über die Liquidität und die

mögliche Finanzierung des Betriebes und der Quotenzahlungen besteht. Für die Fortführung des Unternehmens ist sicherzustellen, dass die Mitarbeiter im Boot sind, die Lieferanten wenigstens auf Vorkasse liefern und auch die Kunden dem Unternehmen im Wesentlichen die Treue halten. Alle relevanten Stakeholder sind über die aktuelle Situation zu informieren, die insbesondere mit der Hausbank abgestimmt werden muss. Sofern Mitarbeiterkündigungen in größerem Umfang abzusehen sind, ist das Frühwarnsystem des AMS zu berücksichtigen. Bis Ausspruch der Kündigung muss eine Wartezeit von mindestens 30 Tage nach Anzeige eingehalten werden.

➌ Worauf ist bei einem Sanierungsverfahren besonders zu achten?

Kronberger: Ab dem Zeitpunkt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung besteht die

Pflicht zur Beantragung der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, wenn nicht innerhalb von 60 Tagen entsprechende erfolgsbringende Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden und eine positive Fortführungsprognose besteht. In der Phase vor Eröffnung des Sanierungsverfahrens sollte genau geprüft werden, ob Zahlungen, die das Unternehmen leistet, eine Gläubigerbevorzugung darstellen und daher nicht mehr getätigt werden dürfen. Außerdem ist – bei sonstiger direkter Haftung des Geschäftsführers – sicherzustellen, dass bei Zahlungen an Mitarbeiter auch die bezughabenden Abgaben und Sozialversicherungsbeiträge beglichen werden.



Harald Kronberger ist Experte in den Bereichen Wirtschaftsrecht, Insolvenz und Sanierung sowie Immobilientransfer und Vermögensgestaltungen. Zumtobel Kronberger Rechtsanwälte hat ihren Sitz in Salzburg und unterhält eine Repräsentanz in München. Zehn Juristen und ein engagiertes Team beraten in sämtlichen Bereichen des Wirtschaftsrechts. Die Einbindung in ein internationales Legal Network ermöglicht zudem die Betreuung grenzüberschreitender Mandate.



TEXT | Martin Szelgrad

Das Ende des Leuchtturms

Digitalisierung ist keine Insel und Projekt können nicht abgeschottet realisiert werden. Innovationspartner sind wichtig für den Erfolg.

Wir leben in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit. Produkte, die heute für Rekordumsätze sorgen, sind Wochen später reif fürs Ausgedinge. Wer seine Güter nicht mit digitalen Servicemodellen zu vergolden vermag, hechelt neuen Mitbewerben chancenlos hinterher. Die Ungewissheit und Komplexität durch den Einzug von Informationstechnologie in alle Ebenen der Wirtschaft und Gesellschaft resultiert in immer rascheren Innovationszyklen. Rund um den Begriff Volatilität hat die Consulting-Branche ein eigenes Modewort kreiert: VUCA (Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) – und gleich der ganzen Welt umgehängt. Wir leben also in einer VUCA-Welt, in der nichts bleibt, wie es ist. Keine leichte Übung für Unternehmensstrategien und Geschäftspläne.

Aufklärung

Auf die Suche nach den Antworten auf Fragen, die möglicherweise noch gar nicht bekannt sind, können sich Unternehmen alleine begeben oder einen Partner an Bord holen. »Die Expertise von außen ist entscheidend für den Erfolg des Transformationsprozesses«, ist Accenture-Experte Albert Moik überzeugt. »Ohne externes Know-how ist sowohl der Umfang als auch die Geschwindigkeit und die technologische Komponente nicht machbar.« Am Ball zu bleiben, sei fordernd, weiß der Managing Director für »Applied Intelligence« bei Accenture. Ein externer Dienstleister bringe Erfahrungen mit, die eine einzelne Organisation nicht hat. Moik warnt zugleich vor Schubladendenken: »Eine Umsetzung muss zum jeweiligen Unternehmen passen. Es gibt kein ›One fits all.« Wichtig sei zudem zu erkennen, dass Veränderungen in Unternehmen stets fach- und nicht technologiegetrieben sind. Und auch der »Change« muss zur Unternehmensstrategie passen. »Es darf kein eigenständiges Leuchtturmprojekt sein, sondern Teil des

Ganzen, das ein Unternehmensziel verfolgt«, formuliert Moik ein Rezept für eine nachhaltige Transformation. Die Bestandteile von Digitalisierungsprojekten sind oft auch die Governance – die Verantwortlichkeiten und Strukturen in einer Organisation – und Themen wie Schulungen von Mitarbeiter*innen und die Einführung neuer Technologien wie »Generative AI«.

Accenture hat mit einem großen städtischen Energieversorger die Transformation einer klimaneutralen Stadt gestartet. Entscheidender Faktor sind die digitalen und datengetriebenen Lösungen, die die Bereiche Wärme, Mobilität und Energie umfassen. Gemeinsam mit dem Kunden wurde von dem Berater und IT-Dienstleister auch ein entsprechender Wissenstransfer zu den Mitarbeiter*innen des Energieunternehmens umgesetzt. Für Moik ist es der Erfolgsfaktor von Veränderungsprojekten schlechthin: Aufklärung.

Profisportler

Chancen aus der Volatilität heraus entwickeln zu können, daran scheitern trotzdem viele. »Als Menschen neigen wir dazu, beratungsresistent zu sein. Die erste Reaktion lautet oft: ›Das machen wir selbst«, nimmt Simon El Dib, Head of Capgemini Invent, auch Berater*innen nicht davon aus. Haben Unternehmenskunden wirklich Neues vor – ohne ausreichend Erfahrung oder Ressourcen –, können aber Partner des Vertrauens helfen.

Für den erfahrenen Innovationsexperten geht es darum, »nicht nur beraten zu können, sondern auch gut zuzuhören und Geschichten erzählen zu können«. Das setze Wissbegierde voraus, gute Beratung sei Professionalisierung auf höchstem Niveau – vergleichbar mit einem Profisportler oder einem Profimusiker. »Man muss sich mit einem Thema mehrere tausend Stunden beschäftigen, um sich vom Rest abheben zu können, und dann im-



Menschen, die von Veränderung betroffen sind, brauchen eine Vision, ein Narrativ, an das sie glauben können.

mer weitermachen, um das Niveau zu halten und auch Wissen weitergeben zu können«, so der Experte.

Besonders bei großen Digitalisierungsprojekten und Veränderungen sei es wichtig, niemanden zurückzulassen. »Veränderung bedeutet immer auch Schmerz. Man will die Auswirkung auf einen selbst wissen«, weiß El Dib. Die offene Kommunikation über die gesamte Transformation hinweg ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dazu muss eine Vision, ein Narrativ entwickelt werden, an das die Menschen, die von dieser Transformation betroffen sind, auch glauben können. »Wir sprechen hier nicht mehr von Change-Management, sondern von Change-Leadership«, verrät er. Vorangehen, glaubhaft sein und stets neu erklären, warum diese Veränderung wichtig ist. Es ist diese Rolle, die in Unternehmen heute Führungskräften zukommt.

Capgemini-Invent-Kollege Markus Gschwari sieht den Technologiedienstleister in einer besonders vertrauenswürdigen Rolle am Markt, da nicht nur Strategien entworfen, sondern oft auch gemeinsam mit dem Kunden umge-

setzt werden. In einem jüngst umgesetzten Projekt wurde ein neuer CIO eines Unternehmens begleitet. Gemeinsam wurde seine IT-Strategie definiert und diese auf den Boden gebracht. Das Ergebnis war auch die Auslagerung von Teilen der IT, um sich besser auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können. Neue Rollen wurden definiert, um die IT-Organisation in ihrer neuen Verantwortung zu befähigen. Dieses gemeinsame Gestalten und Verändern einer Organisation sieht Gschwari als Königsdisziplin in der Beratung. »Wir verfolgen einen unternehmerischen Ansatz, der auf Wunsch auch ins Risiko mit dem Kunden geht. Mit dieser Verantwortung hat man das Optimum in einer Kundenbeziehung erreicht«, ist er überzeugt.

Neues Denken

Auch für Andreas Unger ist das Gemeinsame die magische Essenz in Projekten. »Wichtig ist ein Verständnis dafür, dass ein erfolgreiches Umsetzen nur miteinander geht«, so der Partner bei BearingPoint. Expertisen und Meinungen des Kunden müssen in die Arbeit einfließen können, die Art und



Im besten Fall werden fachliche und technologische Projektbestandteile integrativ gesehen.

Weise, wie Dinge umgesetzt werden, müsse individuell angepasst werden. »Was für einen Kunden passt, muss nicht zwangsläufig auch beim nächsten das Richtige sein. Dafür benötigt es Flexibilität und natürlich auch Erfahrung«, erklärt Unger.

Worauf sollten Unternehmen in der Umsetzung, im »Change« achten? »In einem optimalen Programm werden der fachliche und der technologische Teil des Projekts integrativ gesehen. Es braucht einen gesamtheitlichen Ansatz«, spricht Unger aus Erfahrung. Zu-

dem sollte nicht mit »opportunistischen kleinen Prototypen« begonnen werden, ohne das große Ganze zu kennen und für alle verständlich gemacht zu haben. Die Menschen müssen zu Beteiligten und nicht zu Betroffenen in der Transformation gemacht werden.

Für Unger ist die Modernisierung von Altanwendungen bei einem langjährigen Unternehmenskunden in der Transportbranche eine beispielgebende Zusammenarbeit. Begonnen wurde mit kleinen Projekten, die gemeinsame Arbeit hatte sich dann bis zu einer Transformation der Organisation mit einer komplett neuen Technologie entwickelt – mit messbaren wirtschaftlichen Effekten. »Am Ende waren neue Methoden und Denkweisen anstelle der alten prozessorientierten Welt etabliert«, schließt Unger zufrieden. »Es ist in tolles Ergebnis für beide Seiten mit enormen Lernkurven und Erfahrungen.«

Empathie nur bis zur Unternehmensgrenze

Veränderung bedeutet oft neue Effizienz in Unternehmen. Warum wir uns fragen sollten, wohin die gewonnene Arbeitszeit fließen wird.

➔ *Wie können Unternehmen die Herausforderungen in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt meistern? Wie hilft vor allem Technologie dabei?*

Michael Frank: Wir sind überzeugt, dass Technologie für die Menschen gemacht werden soll – und sich Nutzer*innen im Arbeitsalltag nicht umgekehrt an die Technologie anpassen müssen. Bei Nagarro setzen wir auf die Geisteshaltung einer »Fluidic Enterprise«, die mit einigen Merkmalen verknüpft ist. Dazu gehört die Fähigkeit, sich rasch auf Veränderungen im Geschäftsumfeld einzustellen. Die weiteren Säulen sind die Optimierung von Prozessen und Verringerung von Verschwendung, eine Qualität in den Beziehungen zu den Mitarbeiter*innen im eigenen Unternehmen und auch den Kunden sowie Kreativität und Nachhaltigkeit. Dabei wird bewusst auch Technologie, beispielsweise KI, eingesetzt, um entsprechende Metriken und Muster für effizientere Abläufe zu erkennen. Aber die KI soll in erster Linie dafür eingesetzt werden, dem Menschen zu dienen.



⤴ **Michael Frank leitet den Bereich »Global Practice Transformation Consulting« bei dem Technologie-dienstleister Nagarro.**

➔ *Sie raten auch Unternehmen zu diesem Ansatz?*

Frank: Unternehmen müssen in der Lage sein, rasch auf Marktveränderungen zu reagieren ebenso wie auf Spannungen im eigenen System. Es wäre vermessen, hier eine bestimmte Organisationsform pauschal als Erfolgsmodell zu sehen. Kein Unternehmen gleicht dem anderen, die jeweils ideale Struktur und auch Geschwindigkeiten sind vom Umfeld abhängig. Übergeordnet aber stellen

wir fest: Um lange am Markt überleben zu können, musst du dich anpassen können. Auch die Beratung hat sich in den letzten Jahren verändert.

➔ *In welcher Weise?*

Frank: Es wird mehr Aufmerksamkeit auf die Auswirkungen von Veränderungen auf Menschen gelegt. Wenn Mitarbeiter*innen Lösungen und Prozesse mitgestalten können, sind Projekte erfolgreicher und Veränderungen werden besser angenommen. Hier stehen wir als Technologieberater dezidiert nicht für Projekte zur Verfügung, die vornehmlich auf den Abbau von Arbeitsplätzen zielen. Wenn ich mit einem Chatbot eine Hilfestellung für das Helpdesk schaffe, um Standardfragen der Kund*innen effizient zu beantworten, spielt das Ressourcen bei den Mitarbeitenden frei. Uns ist dann wichtig, wie diese frei gewordenen Ressourcen sinnvoll in anderen Stellen im Unternehmen einsetzbar sind, mitunter auch über Weiterbildungsprogramme. Empathie für den Menschen im Mittelpunkt endet nicht an der eigenen Unternehmensgrenze.

Mitmachen und Chance nutzen

KNOW-HOW Zum bereits dritten Mal bietet die »Innovation Challenge« mittleren und großen Unternehmen in Österreich die Möglichkeit, ihre visionären Konzepte weiterzuentwickeln. Einreichungen sind ab sofort bis zum 3. Mai 2024 online möglich. Die Technologieunternehmen Nagarro und Google Cloud begleiten mit Expertenwissen und bieten den teilnehmenden Unternehmen die Chance auf einen umfassenden Realitätscheck für ihr Projekt im Wert von bis zu 50.000 Euro. Im letzten Jahr freuten sich Flughafen Wien und die Wiener Städtische über ihren Sieg und erhielten umfangreiche Unterstützung bei der Weiterentwicklung ihrer Ideen. Auch bei den Siegerprojekten in diesem Jahr werden mit »Proof-of-Concepts« konkrete Entscheidungshilfen für die weitere Projektrealisierung in den Unternehmen geschaffen.

www.nagarro.com/de/innovation-challenge

Veränderungen richtig organisiert

Wo die Erneuerung beginnt und was oft falsch gemacht wird.

1

MUT Es gibt die einfache Lösung und es gibt die richtige Lösung. Im Englischen heißt es, dass »Responsibility« delegiert werden kann, aber niemals »Accountability«. Sprich: Letztverantwortlich ist immer die Unternehmensführung. Und es geht nicht nur um die Nachricht, sondern auch darum, wer sie überbringt. Das Topmanagement muss die Richtung vorgeben und den Grund und die Idee seinen Mitarbeiter*innen direkt kommunizieren. Die Folgen für die Arbeit Einzelner kann dann mit den Teamleiter*innen oder mit dem Personalmanagement besprochen werden.

2

EHRlichkeit Unternehmen brauchen die Ehrlichkeit, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und einen schonungslosen Blick von außen zuzulassen. Interne Verantwortliche oder externe Berater*innen müssen dazu integer auftreten. Was kann das Unternehmen, was kann es nicht? Eine Firma ist meist in ihrem Kerngeschäft großartig, hat aber möglicherweise wenig Ahnung von Softwareentwicklung. Also könnte diese Aufgabe an Partner ausgelagert werden. Trotzdem sollten Unternehmen stets das Domänenwissen der Mitarbeitenden im eigenen Haus halten.

3

MENSCHEN Nicht Organisationen ändern sich, sondern die Menschen. Bei Veränderungen im Unternehmen sollte eigentlich jedes Individuum gezielt abgeholt werden. Menschen haben eigene Bedürfnisse, Geschwindigkeiten, Ängste oder Widerstände gegen Veränderung. Erst wenn sich eine kritische Masse an Individuen wandelt, ist auch die Transformation der gesamten Organisation möglich. Projekte erfolgreich umzusetzen, funktioniert auch nur, wenn alle an einem Strang ziehen.



Garmin Lily 2

Die Garmin Lily 2 ist Accessoire, Smart Watch und Fitnesstrainer in einem und damit so multitaskingfähig wie ihre Trägerin. Nach dem Aufwachen am Morgen erstattet sie erst einmal Bericht über Wetter, Schlaf und Kalender, tagsüber erinnert sie an Entspannung und schlägt bei zu langem Stillsitzen Alarm. Als extra für Frauen geschaffenes Modell kann die Uhr auch Zyklus und Schwangerschaft überwachen.

AirVision M1

Asus neuer Monitor ist so leicht, man kann ihn auf der Nase tragen – und bis zu sechs Fenster gleichzeitig sehen. Auf den Mikro-LED-Displays der AR-Monitorbrille AirVision M1 kann man dann in Full-HD Berichte lesen oder Videos schauen, und auch der Standort im Raum und die projizierte Größe lassen sich beliebig einstellen.



Dress smart



Apple Watch

Selbst neun Generationen später gibt es doch immer wieder neue Funktionen für die Apple Watch: Durchs neue Softwareupdate lässt sich die Uhr nur durch das Zusammentippen von Zeigefinger und Daumen steuern, ohne, dass das Display berührt werden muss. So können Musik abgespielt, Nachrichten gelesen oder Anrufe entgegengenommen werden. Will man nicht rangehen, einfach die Hand über die Apple Watch halten, dann schaltet sie sich stumm.

HCC 3.0

Nie wieder frieren – das versprechen die modischen Wintermäntel der Heatable Capsule Collection, einer Smart Fashion-Serie der Deutschen Telekom und dem Label Alpha Tauri. Die Mäntel haben beheizbare Zonen, die beliebig auf Temperatur gebracht werden können.

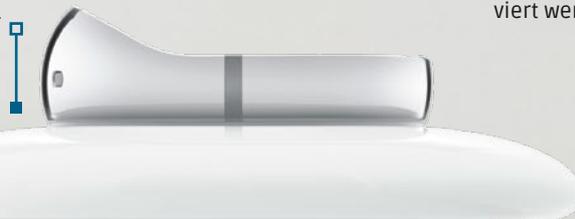


RingPay 2

Manchmal reicht ein Handschlag als Bezahlung. Vorausgesetzt, man trägt den MCLear RingPay 2, einen Ring, mit dem man – ähnlich wie mit der Smart Watch – kontaktlos bezahlen kann. Das große Plus: Der Ring ist wasserfest und muss nie aufgeladen werden. Will man ausnahmsweise mal keinen ausgeben, kann der Ring über die App deaktiviert werden.

Humane AI Pin

Entwickelt von zwei Ex-Apple-Mitarbeitern, soll der bildschirmlose Humane AI Pin das Smartphone ablösen. Der Miniprojektor wird wie eine Brosche am Revers getragen und liest vor, anstatt Inhalte anzuzeigen – und falls doch, wird auf die Handfläche projiziert. Sinn des Konzepts ist, das ständige Bildschirmlotzen durch sprachliche Kommunikation mit dem KI-Assistenten zu ersetzen. Ob das aber auch immer die effizienteste Lösung ist, bleibt abzuwarten.



Fotos: Deutsche Telekom, ASUS, Apple, Garmin Deutschland, Humane, MCLear

Besser als optimal

Das Modell »Society 5.0« liefert die Antwort auf die Herausforderungen einer komplexen Welt.



Offen ausgetragene Städtewettbewerbe könnten die Innovationskraft weltweit entfesseln und damit die »Weisheit der Vielen«, auch Schwarmintelligenz genannt, nützen.

Es sind grundlegende Fragen der Menschheit, die in einer von Technologie durchdrungenen Welt diskutiert werden. Wer bin ich? Welche Rolle spiele ich in einer Gemeinschaft? Und was ist wahr? Auf einer Veranstaltung des Think Tanks Future Network gemeinsam mit Con.ect Eventmanagement wurden Ideen für faire Systeme in Wirtschaft und Politik diskutiert.

Der Begriff »Society 5.0« wurde 2017 in Japan in einem Regierungsprogramm formuliert, um für die alternde Bevölkerung unterstützende Technologien – allen voran Robotik – zu entwickeln. Der Mensch als Teil einer »Super Smart Society«, einer umfangreichen Vernetzung von der Straße bis zum Schlafzimmer, mag eine überzogene Vorstellung sein. Smarte Produkte und Infrastrukturen werden aber auch in Europa zur Lösung vielfältiger Herausforderungen gesucht.

Für Erwin Schoitsch, Experte für Normen und Standards beim AIT, ist es ein neues Wirtschaften, das nicht einzelne



Die Digitalisierung hält viele Möglichkeiten bereit, die Demokratie zu upgraden.

Menschen oder Systeme im Fokus hat – Stichwort: Produktion in Losgröße eins –, sondern Ziele im Kontext mit ihren Umgebungen betrachtet. Schoitsch erklärt das »System der Systeme« am Beispiel Mobilität: Auch mit einem vollständig autonomen Fahrzeug seien Fahrten von Wien nach Kopenhagen wenig sinnvoll. Erst die Kombination mit beispielsweise dem Bahnverkehr ermögliche den optimalen Mix aus dem Blickwinkel von Ressourcenverbrauch und Umweltfolgen.

Diesen Paradigmenwechsel bestätigt auch Reiner John, Leiter strategischer F&E-Themen bei AVL: »Das E-Fahrzeug wird nicht mehr isoliert betrachtet. Durch die Interaktionen von Energieverbrauch und Verkehr bietet es einen Kitt

zwischen Mobilitäts-, Infrastruktur- und Energiesystemen.« Technologie orientiert sich künftig mit ihrem Angebot am Bedarf, sind sich die Experten einig. Das erfordere Vertrauen in Technik, die transparent, ethisch korrekt und verlässlich gebaut werden und funktionieren müsse.

Bessere Entscheidungen

Dirk Helbing, Professor für Computational Social Science der ETH Zürich, ortet Chancen, aber auch Gefahren durch die digitale Revolution. »Move fast and break things« war lange das Motto der IT-Industrie im Silicon Valley. »Das hat tatsächlich vieles zerbrochen«, meint Helbing, und nicht immer zum Guten. Tatsächlich gebe es heute bereits digitale Zwillinge der Menschen: detailgenaue Profile für eine kommerzielle Bewertung durch Unternehmen oder ein soziales »Scoring« durch Regierungen. Menschen müsse bewusst sein, dass derzeit »ein globaler Informationskrieg um unsere Köpfe tobt«.

Helbing plädiert dafür, die Errungenschaften der Digitalisierung gezielt zur Verbesserung unseres Zusammenlebens zu nutzen. Er nennt Smart Citys als gutes Beispiel für dynamische Systeme, die mehr als die Summe der Eigenschaften ihrer Teile sind: Jede Interaktion von Individuen mit der Umwelt und mit Unternehmen, auch bei der Nutzung von Infrastrukturen, erzeuge neue Dynamiken. Aus diesem Grund brauche jede Metropole ihr eigenes, passfähiges Rezept zur Bewältigung ihrer Aufgaben. So konnten in dem Bürgerbeteiligungs-Projekt »Stadtidee« in Aarau in der Schweiz Erkenntnisse gewonnen werden, wie mit verteilten Abstimmungen und der Berücksichtigung unterschiedlicher Bevölkerungsgruppen mehr Projekte gefördert werden können – ressourceneffizienter, fairer, transparenter und inklusiver. Auf Basis »kollektiver Intelligenz« werden vielfältigere Lösungswege für pluralistische Gesellschaften möglich – Lösungen, die »besser als optimal« sind, also besser als konventionelle Optimierungsverfahren. ■



Gedächtnisstütze

In der Fülle an Anwendungen und Services sind sie zu einer Pein geworden: Wer heute die Übersicht über seine Passwörter hat, macht etwas falsch, sagen Expert*innen. Passwort-Manager übernehmen diese mühselige Aufgabe.

Über 80 Prozent aller Cyberangriffe hängen mit dem Missbrauch von Login-Daten zusammen. Nutzernamen und damit verknüpfte Passwörter – diese unheilvollen Kombinationen sind Studien zufolge weltweit mittlerweile milliardenfach gestohlen worden und fixer Bestandteil auf den dunklen Marktplätzen für Cybercrime.

1

Marktführer

KEEPER Sicherheit spielt bei einem Passwortmanager eine entscheidende Rolle. Keeper Security verschlüsselt mit dem »Enterprise Password Manager« nicht nur den Tresor selbst, sondern auch auf Ordner- und Datensatzebene. Die Lösung bietet eine rollenbasierte Zugriffssteuerung, die den Zugriff auf Daten auf das nötige Minimum beschränkt (»Privileged Access Management«). Das Passwort-Management ist in Lösungen wie passwortloser Authentifizierung, Single-Sign-On und »Security Information and Event Management« einfach integrierbar. »Auch waren viele Unternehmen vor dem Einsatz von Keeper im Blindflug unterwegs und konnten keine belastbaren Aussagen über das Passwortverhalten in ihrem Unternehmen treffen«, erklärt Daniel Holzinger, colited. Der Anbieter liefert eine automatische Passwort-Rotation, die heute Bestandteil jedes modernen Passwortmanagers sein sollte. Beruflichen Benutzer*innen steht eine kostenfreie Familienlizenz zur Verfügung, um auch im privaten Umfeld ein besseres Passwortverhalten zu unterstützen.

➤ www.keepersecurity.com

2

Bodenständig und transparent

BITWARDEN Auch Bitwarden ermöglicht es Nutzer*innen, auf sensible Informationen zuzugreifen, sie zu speichern und zu teilen, Unternehmenswerte zu schützen und passwortlose Authentifizierungserfahrungen zu entwickeln. Ermöglicht wird für das »Enterprise Password Management« zudem die Installation vor Ort in der eigenen IT-Infrastruktur von Unternehmen. Die Lösung ist im Umfang der Funktionen nicht direkt mit hochgerüsteten Produkten wie jenen von Keeper Security vergleichbar, glänzt aber mit Transparenz durch seine Open-Source-Architektur und die mehrfach ausgezeichnete Benutzerzufriedenheit und Leistungsstärke in der Passwortverwaltung. Administrator*innen ebenso wie freigeschalteten Fachabteilungs-Nutzer*innen wird die Anpassung und Kontrolle von Passwortanforderungen und eigenen Unternehmensrichtlinien erleichtert – so beim »Onboarding« von neuen Benutzer*innen und beim Teilen von Passwörtern im Team. Bitwarden bietet eigenen Angaben zufolge die branchenweit umfassendste Single-Sign-On-Integration, einschließlich einer passwortlosen Option.

➤ bitwarden.com

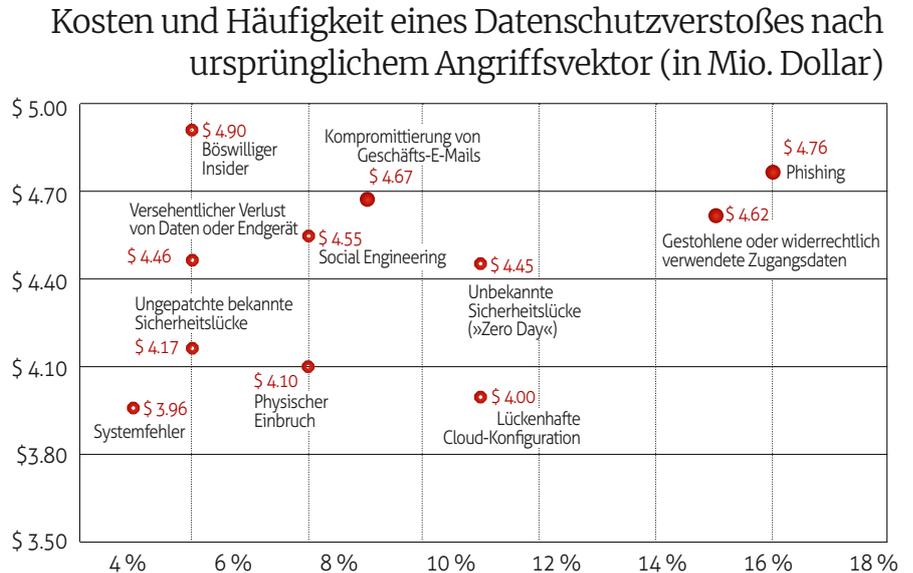


Webinar-Reihe

»Challenging the Status Quo« greift in sechs Folgen die wichtigsten Cybersecurity-Themen auf.

Tipps für die Sicherheit

Unternehmen droht bei Sicherheitsvorfällen mehrfacher Schaden: wirtschaftliche Verluste, ein angeknackstes Image gegenüber Kund*innen und ein Vertrauensverlust bei den Partnern. Während seit Jahren Passwörter wie »123456« oder »password« die Spitzenreiter bei der Absicherung auch von Unternehmensdaten sind, greifen Gewiefte zu Passwort-Managern. Diese speichern Zugangsdaten verschlüsselt in einem digitalen Tresor. Die Nutzer*in muss sich nur ein Master-Passwort zum Entsperren merken. Die Vorteile des Tresors sind die Komplexität der gespeicherten Passwörter und eine unternehmenstaugliche Administrierbarkeit in den Business-Versionen der Passwort-Manager. Bleibt nur noch die Qual der Wahl der richtigen Lösung. In Summe gibt es derzeit gut 100 professionelle Passwort-Manager am Markt. »Für den Benutzer muss die Verwendung eines Passwortmanagers eine Vereinfachung seiner täglichen



⬆ Laut dem »Bericht über die Kosten einer Datenschutzverletzung 2023« von IBM zählen widerrechtlich verwendete Zugangsdaten zu den häufigsten und teuersten Sicherheitsvorfällen in Unternehmen.

Arbeit sein. Anders ausgedrückt: Mehr Sicherheit darf die Arbeit der Benutzer nicht verkomplizieren, da dies sich nega-

tiv auf die Akzeptanz auswirken würde«, rät Sicherheitsexperte Daniel Holzinger des Beratungsunternehmens colited.

3

Ursprünglich Europäer

NETWRIX Die Riege der bekanntesten Passwort-Manager wird aktuell von Herstellern aus den USA dominiert, wenn auch einzelne Anbieter eigentlich auf Know-how aus Europa setzen. Ende 2022 hat der amerikanische Cybersecurity-Anbieter Netwrix seine Feature-Palette um ein mächtiges Tool aus Deutschland erweitert. Mit dem Kauf des bayrischen Softwareherstellers Mateso hat sich Netwrix beim Thema Identitäts- und Zugriffmanagement verstärkt. Die deutsch-amerikanische Kooperation verspricht digitalen Seelenfrieden mit einem ausgeklügelten Passwort-Management. Der »Mateso Password Safe« wurde zu »Netwrix Password Secure« – dabei werden administrative Zugänge mit automatisch generierten komplexen und hochverschlüsselten Passwörtern besonders geschützt und optional durch ein Hardware-Sicherheitsmodul ergänzt. Password Safe kümmert sich um ablaufende Passwörter, benutzerdefinierte Genehmigungs-Workflows, eine vollautomatische Rotation der Zugangsdaten für Dienstkonto und vieles mehr.

➤ www.passwordsafe.com

4

Eines für alle

1PASSWORD Passwörter, Passkeys (die PINs oder biometrische Daten wie Fingerabdrücke oder Merkmale für die Gesichtserkennung enthalten) und vertrauliche Informationen einfach unter Verschluss halten, funktioniert auch mit »1Password«. Über das sichere Passwort-Management für den Unternehmenszweck hinaus beinhaltet die Lösung ein Dashboard zur Verwaltung von Angestellten, Berechtigungen und Regeln, eine Meldfunktion bei kompromittierten E-Mails in Nutzerkonten des Unternehmens und unsicheren Passwörtern. Umfassend verfügbar auf iOS, Windows, Android, ChromeOS und Linux bindet der Hersteller mit kostenlosen Familienkonten für alle Mitarbeiter*innen bewusst auch das private Umfeld der Nutzer*innen in die Sicherheitsphilosophie des Unternehmens ein. Unser Urteil: Das ist, wie bereits bei Mitbewerber Bitwarden, ein kluger Zug.

➤ www.1password.com



Finanzspritze für Einsparungen

Aktuelle Förderungen für Unternehmen in Österreich für den Umbau von Energiesystemen.

Ob Energiesparen in Betrieben, neue Erzeugungsanlagen oder Investments in die Infrastruktur – oft wird von Unternehmen ein Bündel an Maßnahmen umgesetzt, um Kosten zu senken und die Nachhaltigkeit zu erhöhen. Die Wirtschaftlichkeit der Investitionen lässt sich zudem in vielen Bereichen durch Förderungen wesentlich verbessern. Bund und Bundesländer unterstützen hier nicht nur Haushalte, sondern auch Unternehmen. Der *Report* hat einen Streifzug durch die Förderlandschaft unternommen und führt aktuelle Beispiele für bundesweite Unterstützungen für kosten-senkende Maßnahmen auf.



Förderstellen auf einen Blick

- ➔ Betriebliche Umweltförderung im Inland (Kommunalkredit Public Consulting – KPC)
- ➔ Energiemanagementsysteme in KMU (aws)
- ➔ Green Frontrunner (FFG)
- ➔ Transformation der Wirtschaft (Klima- und Energiefonds)
- ➔ Investitionszuschüsse für PV-Anlagen und Stromspeicher (OeMAG)
- ➔ Energiespar-Förderung (Wirtschaftsagentur Wien)
- ➔ AI Mission Austria (aws)

Förderungen für Energiespeicher



Markus König, Geschäftsführer des PV-Distributors und -Errichters *suntastic.solar*, bietet Informationen zu Förderprogrammen im PV-Bereich unter www.suntastic.solar/foerderungen

»Die Senkung der Umsatzsteuer für Privatanlagen bis 35 kWp ist ein guter Schritt, der vom Bund gesetzt wurde, um die Energiewende voranzutreiben. Allerdings werden deshalb keine Förderungen vom Bund für solche Anlagen angeboten. Dennoch gibt es weiterhin Möglichkeiten, Unterstützung für den Ausbau von Photovoltaik- und Stromspeicheranlagen zu erhalten. Ein wichtiger Ansprechpartner für Förderungen im Bereich Photovoltaik und Stromspeicher ist die ÖMAG. Sie bietet auch in diesem Jahr wieder Programme zur finanziellen Unterstützung von Großanlagen an. Diese Förderung wird in mehreren Ausschreibungen vergeben, und das Budget dafür sieht vielversprechend aus. Eine weitere Fördermöglichkeit, die seit dem letzten Jahr neu ist, betrifft Großspeicher über 50 kWh. Diese können über den Klima- und Energiefonds eine Förderung erhalten. Darüber hinaus sind auch einzelne Bundesländer wie Wien, Kärnten, Tirol und Salzburg sehr aktiv in der Förderung von erneuerbaren Energien. Sie bieten verschiedene Modelle zur finanziellen Unterstützung von Photovoltaikanlagen, Stromspeichern und Ladestationen an.«

Energiesparen in Betrieben

WAS WIRD GEFÖRDERT?

Die Investitionskosten müssen mindestens 10.000 Euro betragen. Die durch das Vorhaben erzielbare jährliche CO₂-Einsparung muss mindestens vier Tonnen betragen:

- ➔ Effizienzsteigerungen bei industriellen Prozessen und Anlagen mit einem maßgeblichen technologischen und ökologischen Unterschied zur Bestandsanlage
- ➔ Wärmerückgewinnung von Kälteanlagen und von Lüftungsanlagen (Nutzung der Wärme aus Abluft zur Erwärmung von Raumluft) über 100 Kw Wärmetauscher-Leistung beziehungsweise mehr als 50.000 m³ pro Stunde Nennvolumenstrom bei Umluftsystemen
- ➔ Wärmerückgewinnungen beziehungsweise Nutzung von bisher ungenutzten Wärmeströmen (Druckluftkompressoren, Industrieprozesse, Abwärme aus Abwässern) sowie Wärmepumpen zur Erschließung von Niedertemperaturabwärme
- ➔ Heizungsoptimierung in Bestandsgebäuden (Nachrüstung Speichersystem, Drehzahlregelungen, effiziente Pumpen, Heizungsverteiler, Steuerungstechnik) mit mindestens zehn Prozent Energieeinsparung
- ➔ Optimierung von fossilen Prozesswärmeerzeugern, sofern eine Umstellung auf erneuerbare Energieträger nicht möglich ist.



Anträge müssen vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung gestellt werden

WIE HOCH IST DIE FÖRDERUNG?

Für Maßnahmen mit förderungsfähigen Investitionskosten von bis zu 150.000 Euro gilt ein Förderungssatz von 15 % (Großunternehmen), 20 % (mittlere Unternehmen) oder 25 % (Kleinunternehmen). Bei umweltrelevanten »Investitionsmehrkosten« über 150.000 Euro gilt ein Förderungssatz von 30 %. Unabhängig von der Projektgröße können weitere 5 % Förderung (maximal 10.000 Euro) von Unternehmen in Anspruch genommen werden, die nach dem europäischen Umweltmanagementsystem EMAS zertifiziert sind. Die Förderung ist mit 750 Euro pro eingesparter beziehungsweise vermiedener Tonne CO₂ begrenzt. Die Förderungsobergrenze pro Projekt beträgt 4,5 Millionen Euro.

ANTRAGSTELLUNG UND ZEITPUNKT

Online-Antrag unter umweltfoerderung.at. Die Antragstellung muss vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung von Leistungen (ausgenommen Planungsleistungen), vor Lieferung, vor Baubeginn oder einer anderen Verpflichtung, die die Investition unumkehrbar macht, erfolgen.



Förderbeispiel Hochtemperatur- Wärmepumpe

➔ **Projekt:** Industrieförderung für die Kältezentrale eines Lebensmittelproduzenten

➔ **Förderung:** »Betriebliche Umweltförderung im Inland« durch Kommunalkredit Public Consulting und Land Oberösterreich

➔ **Förderbetrag:** 767.200 Euro
➔ **Investitionskosten:** rund 3,5 Mio. Euro

➔ **Amortisation:** rund 3 Jahre
➔ **CO₂-Ausstoß:** Reduktion um 1.840 Tonnen pro Jahr



Förderbeispiel Biomassekessel für Raumwärme

- ➔ **Projekt:** Errichtung einer Holzheizung für Raumwärme
- ➔ **Fördergeber:** Kommunalkredit Public Consulting
- ➔ **Investitionskosten:** 155.137 Euro
- ➔ **Förderfähige Kosten:** 132.559 Euro
- ➔ **Min. Referenzkosten:** 93.069 Euro
- ➔ **Förderbasis:** 30 %
- ➔ **Nachhaltigkeitszuschlag:** 5 %
- ➔ **Effektiver Fördersatz:** 35 %
- ➔ **Förderungsbarwert:** 32.574 Euro
- ➔ **CO₂-Einsparung:** 163 Tonnen CO₂ pro Jahr
- ➔ **CO₂-Förderdeckel:** 1.500 Euro pro Jahr und Tonne CO₂



Mustersanierung

WAS WIRD GEFÖRDERT?

Maßnahmen zur Verbesserung des Wärmeschutzes sowie zur Anwendung erneuerbarer Energieträger und zur Steigerung der Energieeffizienz – auch in einer Versorgungsgemeinschaft oder in einem Konsortium zur gemeinschaftlichen Sanierung von mehreren Gebäuden. Die Investitionskosten müssen mindestens 35.000 Euro betragen. Das betroffene Gebäude muss zum Zeitpunkt der Antragstellung älter als 15 Jahre sein.

➔ Maßnahmen für »thermisch-energetische Gebäudesanierung«: Dämmung der Außenwände, obersten Geschossdecken oder des Daches, Dämmung der untersten Geschossdecke oder des Kellerbodens, Sanierung von Fenster und Außentüren, außenliegenden Verschattungssystemen, Dach- oder Fassadenbegrünung und solare Gründächer, Trinkwassereinsparung durch Recyclinganlagen, Anlagen zur Regenwassernutzung.

➔ Maßnahmen zur »Steigerung der Energieeffizienz«: Umstellung auf LED-Systeme, Maßnahmen zur effizienten Energienutzung in der Haustechnik oder zur Rückgewinnung vorhandener Abwärme, Messtechnik für das vorgeschriebene Energieverbrauchsmonitoring, Mehrkosten für Bauteilaktivierung, Mehrkosten für zusätzliche

Regelsysteme zur weiteren Optimierung und Lastverschiebung, wie Berücksichtigung der Wetterentwicklung, Schaltung von Verbrauchern.

➔ Maßnahmen zur »Anwendung erneuerbarer Energie«: PV-Anlagen inklusive Speicher für Eigenverbrauchsoptimierung, Biomasse-Einzelanlagen, thermische Solaranlagen zur Warmwasserbereitung und Heizungsunterstützung, Wärmepumpen, Anschlüsse an klimafreundliche und hocheffiziente Nah-/Fernwärme inklusive Baukostenzuschüsse, Errichtung von Verteilnetzen zur Wärmeversorgung, hydraulischer Abgleich in Warmwasserheizungen und Warmwasser-Leitungsnetzen.

WIE HOCH IST DIE FÖRDERUNG?

Der maximale Fördersatz (ohne Zuschläge) beträgt 40 %, aber maximal bis zu den beihilferechtlichen Höchstgrenzen der förderbaren Kosten (zwischen 15 % und 65 %) abhängig von Unternehmensgröße und Maßnahmenkategorie. Die Förderungsobergrenze pro Projekt beträgt 800.000 Euro.

ANTRAGSTELLUNG UND ZEITPUNKT

Einreichung bis 13. September 2024, 12 Uhr, online bei umweltfoerderung.at – und vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung von Anlagenteilen, vor Lieferung, vor Baubeginn und vor einer anderen Verpflichtung.

Stromspeicher

WAS WIRD GEFÖRDERT?

Investitionsmaßnahmen in die Planung und Umsetzung von innovativen Stromspeicheranlagen sowie Wärmespeicheranlagen: mittlere Stromspeicher mit einer Nettospeicherkapazität von 51 bis 250 kWh, große Stromspeicheranlagen mit einer Nettospeicherkapazität ab 251 kWh, sowie generell Wärmespeicheranlagen. Gefördert wird auch die Erweiterung bestehender Anlagen zur Speicherung von Strom, sofern die Gesamtnettkapazität der Anlage inklusive Erweiterung mindestens 51 kWh beträgt. Bei Wärmespeicheranlagen stehen Lösungen im Fokus, die mehrere Gebäude versorgen können, wie beispielsweise eine Quartierlösung.

WIE HOCH IST DIE FÖRDERUNG?

Es gilt ein Fördersatz in Höhe von bis zu 30 % für die umweltrelevanten Investitionskosten. Dieser kann durch die beihilferechtlichen Höchstgrenzen respektive eine Höchstförderung in diesen Bereichen begrenzt werden: bei Stromspeicheranlagen bis 250 kWh maximal 30 % der Investitionskosten, ab 251 kWh Nettospeicherkapazität max. 20 %, Wärmespeicher max. 30 %. Der maximale Förderung für Anlagen beträgt 4 Mio. Euro.

ANTRAGSTELLUNG UND ZEITPUNKT

Einreichung bis 31. Mai 2024, 12 Uhr, online bei umweltfoerderung.at – und vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung von Anlagenteilen, vor Lieferung, vor Baubeginn oder einer anderen Verpflichtung, die die Investition unumkehrbar macht.



Fernwärmeanschluss

WAS WIRD GEFÖRDERT?

Alle Anlagenteile innerhalb der Grundstücksgrenze und im Eigentum des Förderwerbers für einen Anschluss mit einer Leistung ≥ 100 kW an ein klimafreundliches und hocheffizientes Nah- oder Fernwärmesystem. Beispiele für förderungsfähige Teile sind Übergabestationen, Einbindung ins Heizungssystem, Rohrleitungen, Pumpen, Ventile, Speicher, Boiler und Grabungsarbeiten. Neben der Anlage werden auch Planung und Montage als förderungsfähige Kosten anerkannt. Ein »klimafreundliches« Wärmesystem ist gegeben, wenn mindestens 50 % der Energie aus erneuerbaren Quellen beziehungsweise Abwärme, 75 % der Wärme aus Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen oder 50 % aus einer Kombination dieser Energien stammt.

WIE HOCH IST DIE FÖRDERUNG?

Für die ersten 500 kW vertragliche Anschlussleistung des Fernwärmeanschlusses gilt eine Förderungspauschale von 100 Euro pro kW. Für jedes weitere kW gilt eine Förderung von 70 Euro – maximal bis zu 45 % der beihilfefähigen Kosten. Es gibt einen Zuschlag von 1,5 % der Pauschalförderung (maximal 10.000 Euro) für EMAS-zertifizierte Unternehmen. Die Förderungsobergrenze pro Projekt beträgt 4,5 Millionen Euro.

ANTRAGSTELLUNG UND ZEITPUNKT

Online via umweltfoerderung.at und vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung von Anlagenteilen, vor Lieferung, vor Baubeginn oder einer anderen Verpflichtung, die die Investition unumkehrbar macht.

Förderungen, ein Dschungel?

Alexander Hofbauer, Lead Energy Engineer bei Siemens, unterstützt Unternehmen auch bei Berechnungen von Förderungen für Projekte.



»Wir helfen, Maßnahmen zu planen und umzusetzen und ermöglichen damit eine Reduktion der Betriebskosten.«

Alexander Hofbauer: Es gibt Kunden, die bereits konkrete Ziele ins Auge gefasst haben und das Thema aktiv mit Mitarbeiter*innen bearbeiten. Andere kennen nur die Gesamtkosten ihrer Energierechnung. Wir gehen dann gemeinsam den Anlagenbestand und die Potenziale von technischen Maßnahmen durch – zunächst in einer Grobanalyse für eine erste Abschätzung, dann in einer Feinanalyse inklusive Kostenplanung und Ermittlung der Einsparungen. Nachdem viele die Fördermöglichkeiten eher als Dschungel wahrnehmen, unterstützen wir auch die Wahl der Förderschiene und die Einreichungen dazu. Bei einem Modell wie »Energieeinspar-Contracting« ist Siemens Generalunternehmer für die Montage und Einregulierung, bietet eine Vorfinanzierung bis hin zu Leasing- und Managed-Service-Modellen, überprüft im Garantiezeitraum die Einsparungen und stellt den technischen Service.

☞ *Worauf sollte man bei der Fördereinreichung achten?*

Hofbauer: Wichtig ist, Formfehler zu vermeiden. Förderungen müssen unbedingt zum richtigen Zeitpunkt beantragt werden – größere Förderungen für Energieeinsparungen in der Regel vor der Unterschrift zum Projektstart. Die Website der KPC bietet zu jedem Bereich Detailinformationen zu allen Kriterien. Prinzipiell sollte bei Anträgen der zu erwartende Förderbetrag auch als Argument für die Wirtschaftlichkeit einer Investition gelten. Ein Ausschlussgrund wäre etwa eine gesetzliche Verpflichtung zur eingereichten Maßnahme. Schließlich würde in diesem Fall das Unternehmen auch ohne Zuschuss investieren.

» Mit der Förderschiene der Kommunalkredit Public Consulting (KPC) ist die Einsparung von Kilowattstunden Gas oder Strom – und dadurch CO₂-Äquivalenten – im Fokus. Oft werden mehrere Maßnahmen in einem Projekt eingeleitet – angefangen beim Tausch von Neonröhren und Glühbirnen zu LED-Systemen bis zur effizienten Wärmerückgewinnung. Sinkt durch die Investitionen in die effiziente Wärmerückgewinnung der Gasbedarf bei einem Industriebetrieb, können dafür Förderungen in Anspruch genommen werden. Auch der Einsatz von Wärmepumpen wird abhängig von ihren Größen mit entsprechenden Fördersätzen unterstützt – ebenso Kältetechnik mit dem Einsatz von neueren, umweltfreundlichen Kältemitteln. Eine Maßnahme, die wir gemeinsam mit Kunden umsetzen, umfasst auch die klassische Wärmedämmung der Gebäudehülle. Durch das Einsparen von Ressourcen fürs Heizsystem wird auch hier eine förderungswürdige CO₂-Reduktion erreicht.

☞ *Wie gut sind Unternehmen über Förderungen informiert? Und wie unterstützen Sie Projekte?*



Übersicht

Umfassende Informationen zu den Klima- und Umweltschutzförderungen des Bundes für Betriebe bietet Kommunalkredit Public Consulting auf www.umweltfoerderung.at/betriebe.

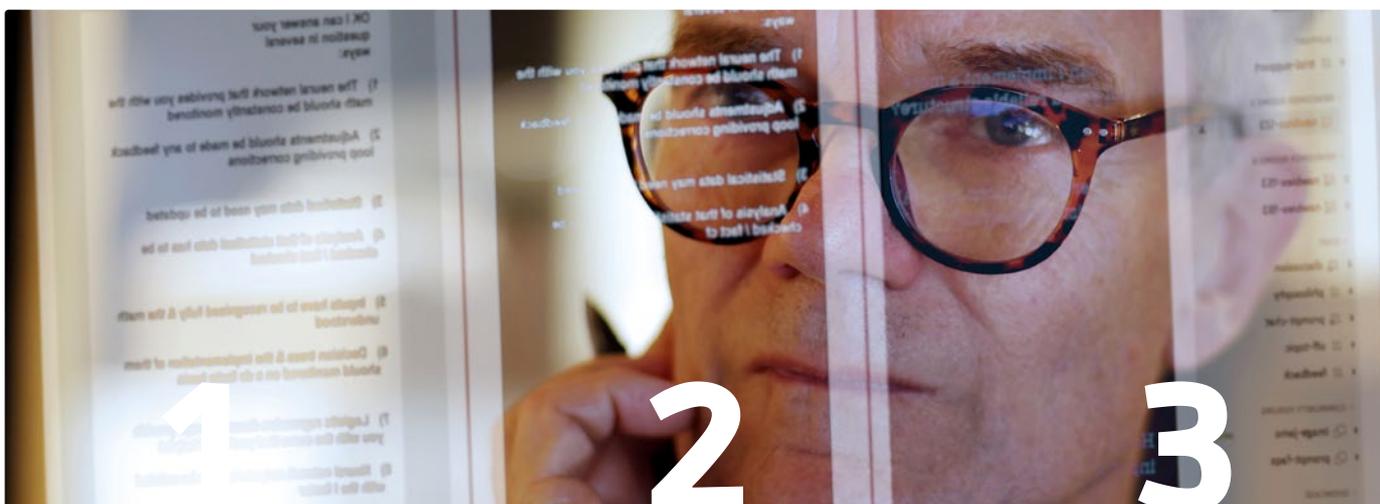
Starker Zuschuss für Projekte

GELD Im Fokus der Umweltförderung der Republik Österreich steht die Zielsetzung, einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der nationalen Klimaziele zu leisten. Die Förderungen bieten Anreize für die Umstellung auf erneuerbare Energieträger, die Steigerung der Energieeffizienz, für Sanierungen und eine Kreislaufwirtschaft. Rund drei Milliarden Euro stehen bis 2030 für die Transformation der heimischen Industrie zu einer Produktion mit klimafreundlichen Technologien zur Verfügung. Gesamt wurden von der Umweltförderungskommission im Vorjahr Förderungen in Höhe von über 657 Mio. Euro an Bundesmitteln für mehr als 25.000 Projekte zur Genehmigung empfohlen. Zahlreiche Fördertöpfe in den Bundesländern ergänzen diese Investitionshilfen. Diese sind – der »Förderalismus« lebe hoch – unterschiedlich gestaltet.



2023 wurden
657 Mio. Euro für
25.000 Projekte
genehmigt.

Erfolgreiche Fördereinreichung, leicht gemacht



Informieren

RECHERCHE Wer im Netz surfen kann, ist im Vorteil. Die Abwicklung der Umweltförderungen des Bundes wird von Kommunalkredit Public Consulting durchgeführt. Sie stellt auf ihrem Webportal umfangreiche Informationen zu den förderbaren Bereichen und Maßnahmen, Förderkriterien, Beispielrechnungen und auch Nutzerkonten für Antragsteller*innen zur Verfügung. Informationen zu Fördertöpfen in den Bundesländern gibt es bei den Energieinstituten der Länder sowie bei Verbänden wie der Wirtschaftskammer.

Kriterien erfüllen

BERECHTIGT Bei Förderansuchen muss stets die »Freiwilligkeit« der Investition im Vordergrund stehen. Eingereichte Maßnahmen dürfen nicht aufgrund des gesetzlichen Rahmens oder behördlicher Vorschriften beauftragt sein. Auch sollte die Wirtschaftlichkeitsrechnung der Investition (»Return on Investment«) einen höheren Zeitraum als drei Jahre ergeben, um einen Förderzuschuss zu rechtfertigen. Förderungen haben in der Regel eine Unter- und eine Obergrenze der Projektgrößen.

Auf die Zeit schauen

ZEITPUNKT Eine Antragstellung für beispielsweise eine Förderung für Energieeinspar-Maßnahmen muss vor der ersten rechtsverbindlichen Bestellung von Leistungen (ausgenommen Planungsleistungen), vor Lieferung, vor Baubeginn oder einer anderen Verpflichtung, die die Investition unumkehrbar macht, erfolgen. In Einzelfällen ist auch nach Vertragsunterzeichnung einzureichen, beispielsweise bei der Umstellung von konventionellen Beleuchtungsanlagen auf LED-Systeme.



Strom zum besten Preis

Sie wollen wissen, wer für Ihr Unternehmen der günstigste Energielieferant ist? Wir haben für KMU mit bis zu 100.000 Kilowattstunden Jahresverbrauch Strom Musterbetriebe in verschiedenen Regionen recherchiert und die jeweils besten Angebote zusammengefasst.

Unternehmen:	Jahresverbrauch Strom	Lastprofil	Ort	Netzbetreiber
Büro, 300 m²	rund 40 kWh/m ² /Jahr, gesamt 12.000 kWh	Gewerbe werktags 8–18 h	8700 Leoben	Energienetze Steiermark

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)

Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzbühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
Energie Steiermark	Strom Business Flex	2.771 Euro	Arbeitspreis 10,67 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro, monatliche Preisänderung (EEX Futures)
Energie Graz	Graz Strom Business Flex	2.921 Euro	Arbeitspreis 11,8597 Cent/kWh, Jahrespauschale 42 Euro, monatliche Preisänderung (EPEX SPOT)
oekostrom AG	oeko Flow 3.0	2.969 Euro	Arbeitspreis 12,13 Cent/kWh, Jahrespauschale 43 Euro, quartalsweise Preisänderung (OEMAG-Marktpreis)

Unternehmen:	Jahresverbrauch Strom	Lastprofil	Ort	Netzbetreiber
Handel, 500 m² Gesamtfläche	rund 130 kWh/m ² /Jahr, gesamt 65.000 kWh	Gewerbe werktags 8–18 h	1010 Wien	Wiener Netze

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)

Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzbühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
smartENERGY	smartTIMES	13.729 Euro	monatliche Grundgebühr 2,99, Off-Peak 10 Cent/kWh, Shoulder 11,5 Cent/kWh, Peak 13,99 Cent/kWh, monatliche Preisänderung (EEX »PHELIX AT Base Month Future«)
Energie Steiermark	Strom Business Flex	14.153 Euro	Arbeitspreis 10,67 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro, monatliche Preisänderung (EEX Futures)
Wien Energie	MEGA Aktiv Basismix ungebunden	14.519 Euro	Arbeitspreis 11,1125 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro, monatliche Preisänderung (FM22 Index auf Basis EEX Futures)



Wetterbedingte Entspannung

Wie sich der Gaspreis weiter entwickelt.
Was die Preise treibt.
Ein Blick auf den aktuellen Erdgasmarkt in Österreich und Angebote für Unternehmen.

TEXT | Martin Szelgrad

Die Gaspreise sind gefallen – sogar sehr stark gegenüber den Jahren 2022 und 2023. Aktuell liegen gute Tarife bei knapp über 4 Cent pro kWh für Endkund*innen. Auch Energielieferanten wie Montana können die gesunkenen Preise »erfreulicherweise rasch an unsere Kundinnen und Kunden weitergeben«, betont Österreich-Geschäftsführer Clemens Wodniansky-Wildenfeld. Er erinnert sich an die »brutale Situation mit exorbitanten Preisanstiegen« vor zwei Jahren. Gegenläufige Entwicklungen würden nun die Marktberuhigung herbeiführen. Zunächst ist das die gesunkene Nachfrage aufgrund der Witterung – mit 2,5 Grad über der Norm im Dezember sowie 1,3 Grad im Jänner. Zudem halten sich die Haushalte in ihrem Gaskonsum immer noch zurück. Die hohen Preise aus den vergangenen Jahren haben viele zu alternativen Brennstoffen wie Holz oder einfach zu einer Reduktion ihres Verbrauchs bewegt.

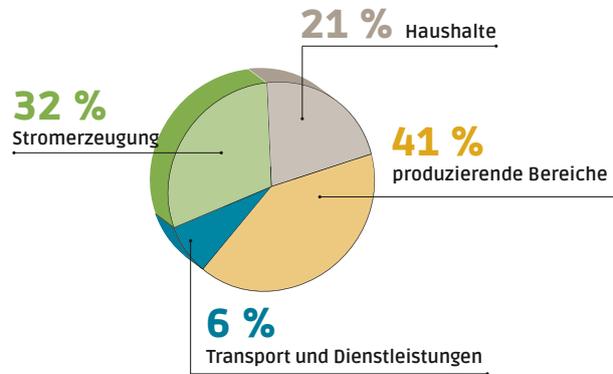
Zusätzlich drücke die stotternde Konjunktur auf die Nachfrage durch die Industrie. Während die Nachfrage auf einem niedrigen Niveau ist, ist die Angebotssituation optimal. Die Speicher sind mit noch immer 80 Prozent gut gefüllt. Zusätzlich wurden mit dem LNG-Boom in Deutschland, aufgrund der gekappten oder nicht genutzten Leitungskapazitäten Nord Stream 1 und 2, rasch Flüssiggas-Terminals errichtet. Damit ist »extrem viel LNG in die Region gekommen«, so der Marktexperte. Auch die schwächelnde chinesische Wirtschaft trägt zur positiven Preisentwicklung in Europa bei. China ist seit Jahren der größte Importeur von LNG weltweit. Weniger Nachfrage in Asien bedeutet mehr Angebot in Europa.

Trotzdem sind mit 30 bis 33 Euro pro Megawattstunde im Großhandel die Gaspreise fast doppelt so hoch wie im Jahr 2021 mit damals 18 Euro. So günstig wie in der Vergangenheit aber wird es Erdgas nicht mehr geben, ist auch der Montana-Mana-

Fotos: iStock, Montana



Gasverbrauch in Österreich im Jahr 2022



Die Nachfrage nach Erdgas in Österreich wird zu einem guten Drittel von den Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen der Stromerzeuger geprägt.

ger überzeugt. »Das hat auch mit Mentalität zu tun. Man will das gar nicht mehr.« Kurzfristig könnte der Preis zwar geringfügig weiter fallen, langfristig aber sprechen mehrere Faktoren für einen steigenden Preis. Das Energiepreisniveau derzeit werde das Wirtschaftswachstum anteuern. Außerdem ist der Experte überzeugt, dass China wieder zunehmend signifikante LNG-Mengen abfragen wird. Im nächsten Jahr steigen die CO₂-Preise auf 55 Euro pro Tonne – ein weiteres Indiz auch für die Gaspreisentwicklung. Und die gesetzlich verordnete Speicherbevorratung, die für nicht-russisches Gas angehoben wird, wird Zusatzkosten in der Bewirtschaftung verursachen, die über kurz oder lang auch an die Kunden weitergegeben werden. Zur Erklärung: Bisher mussten Gasversorger genügend Gas einspeichern, um Haushalte zwischen Oktober und März bis zu 30 Tage zu versorgen. Ab Oktober 2024 wird diese Verpflichtung

auf 45 Tage angehoben. Auswirkungen auf einen Marktpreis an den Börsen hätte dieser Umstand aber nicht, so Wodniansky-Wildenberg, die Speicherbevorratung sei ein »typisch österreichisches Thema«. In Deutschland habe man eine Bevorratung in diesem Ausmaß nicht.

Auch den politischen Wunsch zu einer Diversifizierung in der Beschaffung von Gas könne er gut verstehen, die Umsetzung sei freilich ohne Herkunftsnachweisen am Markt schwer. »Gas hat im Unterschied zu Strom keine Zertifikate. Solange wir das nicht in Europa aufbauen, ist ein Nachweis für Gas aus nicht-russischer Quelle von einem Vorlieferanten oder Händler schlichtweg nicht möglich«, kritisiert er.

Montana Österreich hat Angebote für gewerbliche Kunden mit maximal 5 GWh



↑ Clemens Wodniansky-Wildenberg, Montana Österreich, setzt auf guten Kundenservice für Hausverwaltungen.



Auffällig ist, dass anders als bei Haushalten eher wenige variable Tarife für Unternehmenskunden angeboten werden.

Jahresverbrauch. Spezialisiert hat sich der Anbieter aber weniger auf große Einzelanlagen, sondern auf kleinere Unternehmen und Eigentümergemeinschaften mit Zentralheizungen. »Unsere Kernkompetenz liegt bei Hausverwaltungen und einem ausgeprägt kundenorientierten Service. Bei uns gibt es auch nicht den banalen günstigsten Preis. Da matchen wir uns auch nicht mit Lieferanten, die ausschließlich auf diese Weise punkten.«

Transparenz

Unternehmen bis 400.000 kWh Jahresverbrauch haben ähnlich wie Haushalte mit dem Tarifkalkulator der E-Control eine Preistransparenz. Welche Trends sieht Alfons Haber, Mitglied des Vorstands der E-Control, in der Beschaffung von Erdgas bei gewerblichen Kunden, vor allem KMU? »Auffällig ist, dass anders als bei Haushalten eher wenige variable Tarife angeboten werden. Wir gehen davon aus, dass gerade für die Preiskalkulation der Unternehmen variable Tarife typi-

Gaspreise



Alfons Haber, E-Control, sieht Beruhigung im Gasmarkt.



schersweise ungünstig sind. Allerdings haben diese den Vorteil, gerade in Zeiten sinkender Großhandelspreise, wie seit einem Jahr, schnell zu Preisreduktionen zu führen«, so Haber. Kleinere Unternehmen bis 400.000 kWh Jahresverbrauch setzen auf Fixpreise mit Laufzeiten von beispielsweise einem Jahr. Auch bei Unternehmen mit einem höheren Verbrauch ist der Griff zu variablen Tarifen eher selten, man setzt ebenfalls auf fixe Tarife. Das Wichtigste aber, auch aus Sicht des Regulators: Die Beschaffungssituation hat sich wieder etwas beruhigt. Die Tarife sollten gemäß aktueller »Forwards« relativ stabil bleiben, ergänzt er. Endkundenpreise bei etwa 4 Cent/kWh erscheinen auch mittelfristig plausibel. Größere Unternehmen haben geringere Aufschläge auf den Großhandelspreis, sodass auch Preise von 3,5 bis 4 Cent möglich erscheinen. Derartige Preise werden oft auf Jahresbasis angeboten und sind so kalkulierbar und planbar. »Aktuell rechnen wir auch bis 2027 mit keinen wesentlichen Senkungen«, sagt der Regulator.

Vom Rückzug einzelner Gasanbieter in den vergangenen zwei Jahren waren auch Gewerbekunden betroffen. Haber erinnert sich an die Nervosität in der Wirtschaft aufgrund der unsicheren Versorgungslage mit dem Krieg Russlands gegen die Ukraine. Die Situation jetzt sei anders: Zusätzlich zu den fixen Versorgungsmengen für die Haushaltskunden haben die Unternehmen größere Mengen eingespeichert – auch das bringe Beruhigung in den Markt. Durchschnittlich zu 65 % sind derzeit Speicher in der EU gefüllt. Hatten die Einkäufer noch vor einem Jahr mit empfindlichen Kosten zu kämpfen, ist der Großhandelspreis für Erdgas im Februar auf 30 Euro pro MWh gesunken.

Aufforderung an die Lieferanten

Wird nun die in Österreich geforderte Gasdiversifizierung beim Einkauf – die Gasversorger sind angehalten, Alternativen für die Lieferungen aus Russland zu finden – wieder höhere Marktpreise bringen? Kann Gas aus Norwegen das früher billige Gas aus Russland preislich ebenbürtig ersetzen? Für Haber besteht kein Grund zur Sorge, wie er betont. Generell gibt die wichtigste Gasbörse, TTF in den Niederlanden, die Preise vor. Von allfälligen Preisvorteilen bei Gas aus Russland wären nur Unternehmen mit direkten Verträgen betroffen (Anm.: in Österreich die OMV). Nahezu alle Lieferanten in Österreich würden Gas von europäischen Märkten beziehen. Der Regulator wünscht aber mehr Informationen der Gasversorger zur Herkunft ihres eingekauften Gases. Doch er weiß, dazu müsste auch auf den Börsen Transpa-

Importpreisstatistik (Datenstand: Februar 2024)

Jahr	Monat	Importpreis: Cent/kWh
2021	Oktober	5,789
	November	6,814
	Dezember	7,989
2022	Jänner	8,213
	Februar	6,844
	März	8,384
	April	10,021
	Mai	8,741
	Juni	9,361
	Juli	14,530
	August	23,723
	September	17,671
	Oktober	11,083
	November	10,133
	Dezember	10,847
2023	Jänner	8,599
	Februar	6,000
	März	5,145
	April	4,505
	Mai	3,767
	Juni	3,352
	Juli	3,319
	August	3,296
	September	3,648
	Oktober	3,944
	November	4,623
	Dezember	4,413

Quelle: E-Control



Die Hochpreisralle in der zweiten Jahreshälfte 2022 hat nachhaltig Haushalte und Betriebe geschockt. Aktuell ist der Gaspreis wieder auf einem verträglichen Niveau.

renz zu den beschafften Mengen herrschen. Gerade über das Flüssiggas LNG gelangt viel russisches Gas auf den europäischen Markt. Und gerade Österreich hängt stark am russischen Gashahn. Lediglich knapp über ein Drittel (35 %) der Gasmengen kamen im Vorjahr nicht aus dem kriegsführenden Land. Das EU-Ziel, bis 2027 komplett von Gas aus Russland wegzukommen, scheint gerade in Österreich weit entfernt.



Gas zum besten Preis

Wer ist aktuell der günstigste Energielieferant für Erdgas? Wir haben für Unternehmen mit bis zu 400.000 Kilowattstunden Jahresverbrauch Musterbetriebe in verschiedenen Regionen recherchiert und die jeweils besten Angebote zusammengefasst.

Hauseigentümergeinschaft mit Gaszentralheizung	Jahresverbrauch Gas	Ort	Netzbetreiber
	300.000 kWh	Salzburg	Salzburg Netz

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
MAXENERGY	MAX Heimat Gas	24.153 Euro	Arbeitspreis 4,25 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
Grünwelt Energie	grüngas classic	25.053 Euro	Arbeitspreis 4,5 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
disk.energy	disk gas	25.365 Euro	Arbeitspreis 4,6 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 20 Euro, Preisgarantie für 12 Monate

Gärtnerei mit Winterbetrieb	Jahresverbrauch Gas	Ort	Netzbetreiber
	350.000 kWh	Wiener Neudorf	Wiener Netze

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
Wien Energie	MEGA Aktiv ungebunden	27.244 Euro	Arbeitspreis 4,0985 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 59,99 Euro, monatliche Preisänderung (Gaspreisindex Central European Gas Hub Front Month 22 »CEGH FM 22«)
MAXENERGY	MAX Heimat Gas	27.880 Euro	Arbeitspreis 4,25 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
Grünwelt Energie	grüngas classic	28.930 Euro	Arbeitspreis 4,5 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate



Grünes Gas

Möbelzustellungen mit Wasserstoff, saisonale Speicherung von Spitzenstrom, die Substitution von klimaschädlichen Gasen und Forschungsprojekte für die emissionsneutrale Nutzung von Gas – aktuelle Vorzeigeprojekte und Umsetzungen in Österreich.

➔ Strom für Elektrolyseur

Die OMV plant Investitionen von rund fünf Milliarden Euro bis zum Jahr 2030 in Projekte wie kohlenstoffarme Geothermie, Kohlenstoffabscheidung und -speicherung und Lösungen für erneuerbare Energien. Mit dem Bau der größten Elektrolyse-Anlage Österreichs soll am Standort der Raffinerie Schwechat nun im ersten Halbjahr 2024 die jährliche Produktion von bis zu 1.500 Tonnen grünem Wasserstoff stufenweise hochgefahren werden. Produziert wird über ein PEM-Verfahren («Proton Exchange Membrane» oder auch «Polymer Electrolyt Membrane») mit 10 MW Leistung. Eine erste Stromlieferung für die Elektrolyse wurde bereits 2022 mit einem langfristigen privatwirtschaftlichen Vertrag («Power Purchase Agreement») bei dem Windkraftbetreiber W.E.B abgesichert. Im April 2023 wurde eine 5,6-MW-Anlage in Velm-Götzendorf im Weinviertel in Betrieb genommen. Deren Stromertrag geht direkt an die OMV. Der Windstrom der Anlage wird rund ein Fünftel des notwendigen erneuerbaren Stroms für den Elektrolyseur decken.

Fakten:

Unternehmen: OMV, W.E.B

Projekt: Errichtung und Betrieb eines Elektrolyseurs für grünen Wasserstoff für die Hydrierung von biobasierten und fossilen Kraftstoffen. Die Substitution von grauem Wasserstoff in der Raffinerie Schwechat bringt eine Reduktion von bis zu 15.000 Tonnen CO₂ pro Jahr.

Hintergrund: Die OMV plant auch bereits größere Anlagen zur Produktion von grünem Wasserstoff, so die Errichtung einer 100-MW-Elektrolyse-Anlage. Gemeinsam mit Daimler Truck, Iveco, Shell und Volvo soll in der Interessengemeinschaft »H2Accelerate« das Thema wasserstoffbetriebene Lkw europaweit vorangetrieben werden.

➔ Umgewidmete Leitungen

Klimaneutraler Wasserstoff kann einen Beitrag liefern, um bis 2050 das angestrebte Netto-Null-Ziel Europas bei Treibhausgasen zu erreichen. Der Wasserstoff soll dabei über Leitungen, die bisher für Erdgas genutzt werden, zu den Verbraucher*innen gelangen. Ein Konsortium unter der Leitung der Energienetze Steiermark will bis 2025 mit dem Projekt »HyGrid2« offene Fragen beantworten, die eine Leitungsumwidmung ermöglichen sollen. Dazu zählen die Inspektion und Reinigung der Pipelines, die Qualität des transportierten Wasserstoffs, sowie die Verträglichkeit von Komponenten und Materialien. Im Zuge dessen wird der erste österreichische Erdgas-Stahlleitungsabschnitt für den Wasserstofftransport umgewidmet und zu einer Demonstrationsanlage ausgebaut. Das Verfahren zur Gefährdungsanalyse ist nahezu finalisiert, im März erfolgt die Einreichung. Der Bau des Demonstrators soll planmäßig im Sommer beginnen. Die ehemalige Erdgasleitung wird dann mit reinem Wasserstoff unter realen Bedingungen betrieben, um Erkenntnisse für die Praxis zu gewinnen.

Fakten:

Unternehmen: Bilfinger Industrial Services, ÖVGW, DBI Gas- und Umwelttechnik, Energienetze Steiermark, Materials Center Leoben, HyCentA, Montanuni Leoben, WIVA P&G

Projekt: Mit den Ergebnissen des Pipeline-Demonstrators soll ein Leitfaden für die erfolgreiche Umwidmung von Erdgasleitungen erstellt werden.

Herausforderung: Beim Transport von Wasserstoff durch Erdgasleitungen kann es zu einer »Versprödung« kommen, einer Diffusion und Auflösung von Wasserstoff in der Mikrostruktur von Metallrohren. Das führt mit der Zeit zu einer Schädigung der Leitungen und damit zu Leckagen.



Erneuerbares Gas im Netz

Die Plattform inGRID zeigt Einspeisepunkte für erneuerbare Gase ins österreichische Netz und erleichtert die Standortplanung für Biomethan-Produzenten.

best of ...

➔ Emissionsfrei heißt auf schwedisch »utsläppsfri«

Seit zwei Jahren beliefert IKEA in Österreich einen Großteil seiner Kund*innen im urbanen Bereich elektrisch. Seit Herbst 2023 erfolgt die emissionsfreie Lieferung zusätzlich mit wasserstoffbetriebenen Fahrzeugen. Ziel sind vollständig emissionsfreie Lieferungen »auf der letzten Meile« im ganzen Land bis 2025. Österreich ist der erste Marktplatz des schwedischen Konzerns, in dem Wasserstofftrucks zum Einsatz kommen. Die Trucks wurden in Zusammenarbeit mit dem deutschen Lösungsanbieter Quantron AG auf Wasserstoff-Brennstoffzellen-Technologie umgerüstet und schaffen eine Reichweite von 400 Kilometern. Der QLI FCEV (»Fuel Cell Electric Vehicle«) ist das erste Wasserstoff-Fahrzeug im Segment der Brennstoffzellen-Nutzfahrzeuge bis 7,5 t in Europa. Um die Fahrzeuge zu betreiben, setzt IKEA auf Gas, das auf klimafreundliche Weise gewonnen wird. Strategischer Partner ist Wien Energie mit einer Tankstelle im Bezirk Floridsdorf. Der grüne Wasserstoff wird in einer Elektrolyseanlage von Mpreis in Tirol erzeugt und geliefert – es ist die erste Anlage dieser Art, die in Österreich errichtet worden ist. Bereits jetzt spart IKEA durch den Einsatz seiner E-Trucks im städtischen Bereich rund 450 Tonnen CO₂ pro Jahr ein. Mit dem flächendeckenden Einsatz von emissionsfreien Transporttechnologien wie der Wasserstoff-Brennstoffzellen-Technologie sollen jährlich weitere 1.500 Tonnen CO₂ eingespart werden.



➔ Versorgung der Stadt

Die Energiewende benötigt neben dem Ausbau der Erneuerbaren auch die Speichermöglichkeit von Spitzenstrom für eine spätere Nutzung. Auch ein rascher »Wasserstoffhochlauf« und der Ausbau eines Marktes rund um den Energieträger sollen künftig Sonnen- und Windstrom der Sommermonate speicherbar für die Wintersaison machen. Expert*innen gehen bis 2030 vom Bedarf des saisonalen Energietransfers von 10 TWh pro Jahr aus. In dem europäischen Projekt EUH2STARS zeigt Konsortialführer RAG Austria AG gemeinsam mit der Linz AG, der AGGM Austrian Gas Grid Management AG, Axiom und dem Energieinstitut der JKU Linz erstmals, wie Ballungsräume ganzjährig die Sommersonne im Winter in Form von grüner Wärme und Strom nutzen können. Das Projekt ist auch ein Baustein für die Stadt Linz, die Fernwärmeversorgung bis 2040 von derzeit bereits 40 Prozent auf 100 Prozent erneuerbare Quellen auszubauen. Untersucht wird dazu nun die Anbindung an Wasserstoffspeicher und die technische Anbindung des Fernheizkraftwerks Linz-Süd sowie der vorgelagerten Infrastruktur, wie beispielsweise die Zuleitungen. Ebenso sollen notwendige Anpassungen im Kraftwerkslayout analysiert werden.

Die AGGM verantwortet als Markt- und Verteilergebetsmanager die Planung der Gasinfrastruktur in Österreich. Mit der geplanten Umwidmung von rund 1.400 km bestehender Gasleitungen für den Transport von Wasserstoff und dem Zubau von rund 300 km neuen Wasserstoffleitungen kann parallel zum Methannetz ein leistungsfähiges Kernnetz in Österreich aufgebaut werden, so die AGGM.

Fakten:

Unternehmen: RAG Austria, Linz AG, AGGM, Axiom, JKU Linz

Projekt: In EUH2STARS wird eine Skalierung großvolumiger unterirdischer Speicher von Wasserstoff untersucht. Eine Grundlage bilden die Erfahrungen aus den ersten Wasserstoffspeicher-Projekten der RAG Austria in Oberösterreich.

Hintergrund: Eine »H2-Roadmap für Österreich« sieht eine Nachrüstung der Gasinfrastruktur in Österreich bis 2050 vor. Ein Baustein dieses Plans sind die Umwidmung und der Neubau von Gasleitungen, insbesondere der West Austria Gasleitung (WAG) und Trans Austria Gasleitung (TAG) bis 2030.



Fakten:

Unternehmen: IKEA, Quantron, Wien Energie

Projekt: IKEA hat in Österreich bereits 56 vollelektrische Transporter »QLI BEV« im Einsatz. Diese Flotte wird nun um fünf Wasserstoff-Fahrzeuge erweitert.

Besonderheit: Der Lkw »QLI FCEV« basiert auf dem Iveco Daily. Der kanadische Hersteller Ballard Power Systems liefert die 45-KW-Brennstoffzellen.



Potemkinsche Fassade

Was KI schon kann oder »bald« können wird, ist weitgehend unspektakulär.

Potemkins

KI

TEXT | RAINER SIGL

Der Siegeszug der Künstlichen Intelligenz hat begonnen und ist durch nichts aufzuhalten – das trommeln zumindest jene, die daran verdienen. Hype und Hyperventilieren gehören zusammen.



Künstliche Intelligenz wird unsere Welt umgestalten, bereichern, revolutionieren, bedrohen und vielleicht sogar zerstören. Ohne KI wird bald gar nichts mehr gehen: KI schreibt Texte, macht Bilder, seit neuestem sogar Filme, sie macht sich breit in Chats, Werbeagenturen, Redaktionen, im Kundendienst, in der Gesundheitsversorgung, Wissenschaft, Industrie und auch im Krieg. Kein Monat vergeht, in dem nicht erneut die Überwindung dieser oder jener Grenzen künstlich intelligenter Maschinen atemlos verkündet wird.

Bei all der Aufregung wird der Blick auf das, was künstliche Intelligenz im Moment tatsächlich zu leisten imstande ist, ein bisschen von all dem Sauerstoffmangel getrübt, der mit pausenlosem Schreien einhergeht. Large Language Models wie Bard oder ChatGPT können Texte zu beliebigen Themen, in beliebigem Stil erstellen; deren Wahrheitsgehalt ist allerdings exakt so fragwürdig, dass man seine Maturanote nicht unbedingt darauf verwenden sollte.

Bild-KIs wie Dall-E oder Midjourney faken gekonnt Fotos und Artworks; allzu genau sollte man die Finger der Darge-

stellten aber nicht nachzählen. AI-Chatbots geben im Kundenservice bereitwillig Auskunft zu allen möglichen Belangen; hin und wieder halluzinieren sie allerdings auch haarsträubende Fehlinformationen zusammen, die die jeweiligen Firmen viel Geld kosten.

Moderne Schachtürken

Nicht wenige der vermeintlichen KI-Großleistungen und -Risiken entpuppen sich wenig später, meist von der größeren Öffentlichkeit unbemerkt, als Taschenspielertricks. Von »selbstfahrenden« Autos, die dann doch nur ferngesteuert werden, über sinistre KI-Drohnsysteme, die sich nur in der Fantasie spekulierender Militärs gegen eigene Operatoren wenden, bis hin zu angeblich von KI geschriebenen Kabarettprogrammen, die dann aber doch nur ein Mensch halblustig zusammengestoppelt hat, reicht die Palette an modernen Schachtürken.

Der Autor und Aktivist Cory Doctorow nennt vier Gründe für den überbordenden KI-Hype, mit dem ein Produkt als welterschütternd verkauft werden soll. Zum einen handelt es sich dabei natürlich um Verkaufsgeschrei jener Tech-Start-

ups, die Investoren für die weitere Entwicklung und den weit von jeder Wirtschaftlichkeit entfernten Betriebsaufwand hereinspielen wollen; dieses laute Werben soll – zum zweiten – vom tatsächlichen Stand der Technik ablenken. Das sektenhaft-erlöserische Moment, das nicht wenige Tech-Utopisten vereinbart, ist für Doctorow Grund Nummer drei für den Hype. Nummer vier schließlich nimmt sogar all jene Kritiker mit an Bord, die in ihrem Warnen vor KI eine andere Nische im medialen Ökosystem rund um den Hype einnehmen – und davon nicht schlecht leben.

Die Wahrheit um das, was KI schon kann oder »bald« können wird, geht dabei hinter Potemkinschen Hype-Fassaden verloren. Sie ist dann auch weitaus unspektakulärer: KI kann vermutlich noch ziemlich lange nicht Jobs in annähernd Menschen vergleichbarer Qualität übernehmen. Die herbeigehypte Hoffnung darauf dient aber Chefetagen auf der ganzen Welt als willkommene Einsparungsfantasie, um genau das trotzdem schon jetzt zu versuchen. Der Kaiser ist nicht nackt. Sehr viel hat er im Moment aber auch noch nicht am Leib.

Wer kommt, wer geht...

Das Jobkarussell dreht sich wieder

In einigen österreichischen Leitbetrieben wurden die Weichen in Richtung Zukunft neu gestellt. Wer dockt wann bei welchem Unternehmen an?

Von Ludwigshafen nach Kremsmünster

SAORI DUBOURG

Die deutsche Managerin Saori Dubourg übernimmt am 1. März 2024 den Vorstandsvorsitz beim oberösterreichischen Kunststoffkonzern Greiner. Sie folgt auf Axel Kühner, der das in Familienbesitz befindliche Unternehmen 15 Jahre geleitet hat. Dubourg war zuletzt Vorstandsmitglied im deutschen Chemiekonzern BASF. Die 52-jährige Augsburgerin bringt umfassende Branchen- und Führungserfahrung mit und war unter anderem in den USA, China, Japan und Singapur tätig.



Zweite Hand am Steuer

ROMAN KREBS

Ab 1. März 2024 steht Roman Krebs neben Alfred Loidl an der Spitze der Postbus AG. Die aktuelle Vorständin Silvia Kaupa-Götzl wird den ÖBB-Konzern nach 18 Jahren verlassen. Krebs begann seine Karriere in der Automobilindustrie und wechselte 2009 zur ÖBB. Seit 2016 verantwortete er als Bereichsleiter Controlling die kaufmännischen Aufgaben der Personenverkehr AG und ihrer Töchter, zu denen auch die Postbus AG gehört. Im Zuge dessen war er auch an den Verhandlungen der Dienstverträge maßgeblich beteiligt.



Neuer Finanzchef

MICHAEL HUMMELBRUNNER

Der international erfahrene Finanzmanager Michael Hummelbrunner ist seit Beginn des Geschäftsjahres 2024/25 am 1. Februar neuer Finanzvorstand des Technologiekonzerns Miba AG. Der 45-Jährige ist Absolvent der Management School St. Gallen und war vor seinem Wechsel CFO der Schwarzmüller Gruppe, einem europäischen Produzenten von Nutzfahrzeug-Anhängern. Davor leitete er 15 Jahre lang bei Magna sowie MAN Truck & BUS die Bereiche Finanzen und Controlling in Europa und Asien.



Verzögerter Antritt

ALEXANDRA WITTMANN

Der niederösterreichische Energieversorger EVN erweitert seinen Vorstand und bestellt die Betriebswirtin Alexandra Wittmann als CFO. Die Finanz- und Digitalisierungsmanagerin war zuvor als Finanzchefin mehrerer Industrieunternehmen, unter anderem Hoerbiger Kompressortechnik, Riedel Crystal of America und Colt Technology Services, tätig. Sie tritt ihre neue Position am 1. September 2024 an und ergänzt das bisherige Vorstandsduo Stefan Szyszkowitz und Stefan Stallinger.





Ende der Goldgräberstimmung

Strom ist wieder günstiger, auch die Einspeisevergütung wurde gesenkt. Rechnet sich eine Photovoltaikanlage überhaupt noch?

TEXT | Angela Heissenberger

Noch vor einem Jahr befand sich die Photovoltaik-Branche in einem Zustand der Euphorie. Die Geschäfte liefen angesichts der hohen Energiepreise gut, der Nachholbedarf war nach den Lieferschwierigkeiten groß. Trotz der langen Wartezeiten schienen PV-Anlagen vielen Kund*innen als probates Mittel der Wahl, um der Kostenexplosion zu entkommen, obwohl mit der Nachfrage auch die Anlagenpreise kräftig gestiegen waren. Inzwischen hat sich der Photovoltaik-Boom wieder ein wenig eingebremst. Angesichts der Konjunkturflaute verschoben viele Private, aber auch Unternehmen die geplanten Investitionen in erneuerbare Energieträger. Aus dem Käufermarkt wurde wieder ein Anbietermarkt.

Eine PV-Anlage rechnet sich trotzdem noch, meint Vera Immitzer, Geschäftsführerin des Bundesverbands Photovoltaic Austria: »Lediglich die Zeitspanne, in der sich die Anlage amortisiert, hat

sich etwas verlängert. Aktuell liegt diese – wie bereits vor 2022 – bei knapp neun Jahren. Das Tolle ist aber, dass die Anlage nach dieser Zeit mindestens weitere 15 Jahre kostenlosen Strom erzeugt. Damit rechnet sich die Anlage einfach immer.« Die Amortisation könne zudem durch die Kombination mit einem E-Auto oder einem Stromspeicher, der teure Bezugsspitzen aus dem Netz wegpuffert, noch beschleunigt werden.

Neue Berechnungsformel

Für Besitzer von PV-Anlagen ist jedoch besonders bitter, dass mit den Strompreisen auch die Einspeisetarife sanken. Die Abwicklungsstelle OeMAG setzt den Preis seit Jahresbeginn nach einer neuen Berechnungsformel fest. Im Jänner wurde ins Netz eingespeister Strom demnach mit 8,137 Cent pro Kilowattstunde (Kwh) vergütet.



Förderprogramme 2024

Der Klima- und Energiefonds stellt in den fünf Aktionsfeldern Energie, Mobilität, Industrie, Bewusstseinsbildung und Finanzierung heuer insgesamt 657 Millionen Euro zur Verfügung. Schwerpunkte sind unter anderem Photovoltaik und Stromspeicherung.

1 Photovoltaik

➔ Investitionszuschuss für die Neuerrichtung oder Erweiterung von (besonders innovativen) PV-Anlagen mit oder ohne Speicher

➔ **Zielgruppe:** Unternehmen mit oder ohne Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Universitäten

➔ **Budget:** 100 Mio. Euro

2 Energiespeicher

➔ Investitionen in Großspeicher (Strom, Wärme, Kälte), die über den Stand der Technik hinausgehen

➔ Neuerrichtung sowie Erweiterung von bestehenden Stromspeicheranlagen bis zu einer nutzbaren Speicherkapazität von 50 kWh

➔ **Zielgruppe:** Privatpersonen, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen

➔ **Budget:** 85 Mio. Euro

Dieser monatliche Day-Ahead-Stundenpreis ist ein wichtiges Kriterium für die Berechnung der Einspeisevergütung – aber nicht das einzige. Der Marktpreis, den die Regulierungsbehörde E-Control anhand von Terminkontrakten am Ende eines Quartals für das folgende Quartal ermittelt, hat weiterhin Relevanz. Er markiert die Obergrenze der Vergütung. Abhängig von den Preisen am Spotmarkt kann der OeMAG-Tarif nun auch auf 60 Prozent des von der E-Control festgelegten Marktpreises sinken.

Im ersten Quartal 2024 beträgt der Marktpreis nun 9,63 Cent. Demzufolge liegt die Vergütung für die Einspeisung in den Monaten Jänner, Februar und März zwischen 9,63 und 5,78 Cent – im Jänner waren es also 8,137 Cent. Wie viel die OeMAG tatsächlich ausbezahlen wird, steht spätestens im April fest, wenn die E-Control die Höhe der »aliquoten Ausgleichsenergieaufwendungen« auf Basis der Vorjahreswerte ermittelt hat. In den beiden letzten Jahren lagen diese Aufwendungen bei null und haben sich deshalb nicht auf den zu vergütenden Betrag ausgewirkt.

Ausbau beschleunigen

Die neue Berechnungsformel war notwendig geworden, weil die OeMAG-Vergütungen zuletzt deutlich über den Spotmarkt-Preisen lagen. Durch den russischen Angriffskrieg in der Ukraine stieg der Marktpreis jedoch kurzzeitig sogar auf 51,45 Cent pro Kilowattstunde. Ein PV-Boom war die Folge – unzählige Anlagenbesitzer*innen wollten ihren Strom teuer an die staatliche Abwicklungsstelle verkaufen. Über 100.000 Betreiber hatten Ende 2023 einen Marktpreisvertrag mit der OeMAG abgeschlossen.



Eine PV-Anlage auf einem steirischen Gebäude unterliegt anderen Genehmigungsvorgaben als in Niederösterreich.

Inzwischen stellen sich PV-Anlagen-Besitzer*innen auf niedrigere Einspeisevergütungen ein. Gemessen am Preisniveau vor dem Ukraine-Krieg sind jedoch sieben Cent ein durchaus akzeptabler Preis. Mit der Goldgräberstimmung ist es vorerst aber vorbei.

Für Unternehmen mit hohem Eigenverbrauch werden die Einspeisetarife nur eine untergeordnete Rolle spielen. »Gerade bei Betrieben gibt es ohnehin meist sehr hohen Stromverbrauch, der eine gute Eigennutzung des Sonnenstroms ermöglicht«, sagt PV-Austria-Chefin Vera Immitzer. Sie sieht andere Prioritäten, wie etwa »ein Ausmisten der Genehmigungsvorgaben«. »Wir haben in Österreich neun Bundesländer und kein Gesetz gleicht dem anderen. Warum eine PV-Anlage auf einem steirischen Gebäude anders zu genehmigen ist als eine Anlage auf einem niederösterreichischen Gebäude, ist für mich absolut unverständlich.« Das derzeit verhandelte Erneuerbaren-Ausbau-Beschleunigungs-Gesetz sei dringend notwendig, »um einen Turbo im PV-Ausbau zu schaffen«. ■



Cornelia Daniel gründete 2011 das Solarberatungsunternehmen Dachgold und ist Mitinitiatorin der Organisation »Tausendundein Dach«.

Warum der neue PV-Marktpreis besser ist als sein Ruf

Seit 1. Jänner 2024 gibt es eine neue Berechnungsmethode für den OeMag-Marktpreis. Dieser liegt nun bei 8,14 ct/kWh. Ist damit das Glas halb voll oder halb leer?

KOMMENTAR | Cornelia Daniel, Gründerin Dachgold

Es gibt Menschen, die meinen, es zahle sich jetzt doch nicht mehr aus, in Photovoltaikanlagen zu investieren, weil die Preise wieder gefallen sind. Wie bitte? Werfen wir einen Blick auf die Einspeisekurve: Wir verkaufen seit über 13 Jahren Photovoltaikanlagen für Unternehmen und ich kann mich erinnern, dass 2017 das schwerste Jahr war, um Unternehmer*innen davon zu überzeugen, in PV zu investieren. Der Einspeisetarif lag nämlich ungefördert bei 2 bis 3 ct/kWh und um 7 ct/kWh hat man sich virtuell regelrecht »geprügelt«. Wer zu langsam war, musste wieder ein Jahr warten. 7 Cent war die absolute Benchmark. Einige Unternehmen, die damals trotz der niedrigen Preise investiert haben, bedankten sich letztes Jahr bei mir, weil sie somit von der Energiekrise nicht betroffen waren.

Im vierten Quartal 2022 erreichte der OeMag-Marktpreis kurzfristig sogar die schwindelerregende Marke von 51 ct/kWh. Der hohe Einspeisetarif war eine Anomalie des Marktes. Wir erinnern uns an die Ängste vor einem Winter ohne russisches Gas: Am Ende kam alles nicht so schlimm. Dieser Ausreißer ist auch für die neue Berechnungsmethode verantwortlich. Die Festlegung auf drei Monate im Voraus hat hier seine Schwächen gezeigt.

Mir war damals völlig klar, dass der Preis nicht dort bleiben kann, denn das hätte die Wirtschaft schlichtweg nicht geschafft. Der Einspeisetarif spiegelt ja letztlich nur den Strompreis, den wir zu zahlen haben, wider. Was wir jetzt sehen, ist, dass sich der Marktpreis auf einem deutlich höheren Niveau als vor der Krise stabilisiert und noch immer extrem lukrative Projekte möglich sind. Die Anlagenpreise sind wieder gesunken und mit Einspeisetarifen von 8 bis 10 ct/kWh ist die Wirtschaftlichkeit immer noch gegeben, weil die Erzeugungskosten mit 4 bis 6 ct/kWh ja deutlich niedriger liegen. Über einen so hohen Einspeisetarif am freien Markt hätten wir uns vor vier Jahren mehr als gefreut.

Menschen machen MARKEN

Sich vom Wettbewerb abzugrenzen und aus der Masse herauszustechen – das schaffen starke Marken mit emotionaler Bindung. Eine authentische Corporate Identity steht für Unternehmen, die etwas Besonderes sind.

TEXT | Angela Heissenberger

Eine Marke entsteht in den Köpfen der Menschen, die sie wahrnehmen. Sie ist mehr als das Logo und ein Slogan. Wir verbinden damit ein Versprechen – an Qualität, Design, Service oder Transparenz – oder ein Image. Ein MacBook wäre ohne den Namen Apple und den einprägsamen abgebissenen Apfel einfach nur ein beliebiges Notebook. Doch um eine Marke von diesem Wert aufzubauen, muss das Interesse von Kund*innen immer wieder neu geweckt und ihr Vertrauen gewonnen werden. Hier kommt das Herz ins Spiel: Nur Marken, die neben dem funktionalen Nutzen auch emotional berühren, hinterlassen einen unverwechselbaren Eindruck mit hoher Anziehungskraft.

Emotionales Branding wird immer wichtiger, um die Verbraucher*innen dauerhaft an die eigene Marke zu binden. »Die Automobilbranche ist hier ein Vorzeigebeispiel. Während man sich durch Produkteigenschaften nur noch schwer absetzen kann, gewinnt das Markenimage an Bedeutung. Deshalb setzen Automobilhersteller schon seit einigen Jah-

ren verstärkt auf das Schaffen von Erlebnisswelten und das Auslösen von Gefühlen in Zusammenhang mit ihren Marken«, erläutert Thomas Schwabl, Geschäftsführer von Marketagent.

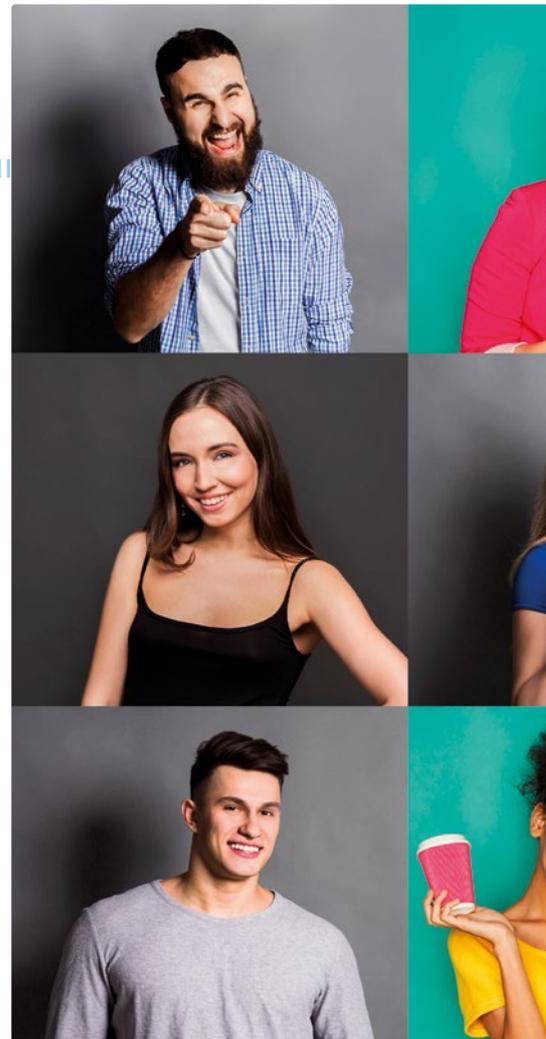
Individuelles Markenerlebnis

Während im Markenaufbau früher vor allem die Sichtbarkeit und Wiedererkennung im Vordergrund stand, änderte sich mit dem Aufkommen des Internets und Social Media diese passive Herangehensweise grundlegend. Konsument*innen nehmen aktiv an einem globalen Dialog über Marken teil. Big Data und Analytics spielen bei der Identifizierung von Trends eine entscheidende Rolle. Unternehmen müssen Ihre Zielgruppen kennen und verstehen und rasch auf veränderte Bedürfnisse reagieren. Die Analyse früherer Erfolge und Flops gibt Einblick in Marktmechanismen, um zukünftige Trends besser antizipieren zu können. Die Interaktion mit Kund*innen ermöglicht zudem die Entwicklung maßgeschneiderter Markenstrategien. Die Integration von künstlicher Intelligenz könn-

te dem Markenaufbau einen zusätzlichen Schub geben. Durch maschinelles Lernen erkennen KI-Tools Vorlieben und Verhaltensweisen der jeweiligen Zielgruppe, die in die Personalisierung von Markenerlebnissen einfließen. Die individuelle Ansprache, maßgeschneiderte Angebote und effiziente Ratschläge führen zu einer deutlich tieferen Verbindung zwischen Marke und Nutzer*innen. Verstärkt wird dieser Eindruck durch immersive Markenerlebnisse, bei denen Konsument*innen mittels Virtual oder Augmented Reality in eine digitale Umgebung eintauchen, in denen sie Produkte nicht nur sehen, sondern auch erleben können, bevor sie sich für einen Kauf entscheiden. So lassen sich beispielsweise Möbelstücke als interaktive Elemente probeweise in die eigenen Wohnräume integrieren oder Kleidungsstücke und Brillen anprobieren.

Klares Bild nach außen

Auch Unternehmen sind eine Marke – diese Corporate Identity muss ebenso sorgfältig aufgebaut und gepflegt werden wie eine Produktmarke. Als Marken-



Strategie



← Nur Marken, die auch emotional berühren, entwickeln eine hohe Anziehungskraft.

enskultur im Unternehmen zu schaffen: »Das heißt: selbst vorleben, zuhören und verstehen, Wissen teilen, inspirieren und Freiräume gewähren.«

Mitarbeitende werden nur dann als Markenbotschafter*innen fungieren, wenn sie sich tatsächlich mit dem Unternehmen identifizieren und stolz darauf sind, dort zu arbeiten. Das Unternehmen muss ein Umfeld bieten, in dem sie sich wohl fühlen – die offene Unternehmenskultur darf kein bloßes Lippenbekenntnis sein. Kunden erkennen sofort, ob Mitarbeiter*innen nur Marketingfloskeln von sich geben oder mit ihrer Person für das Produkt und damit für das Unternehmen stehen.

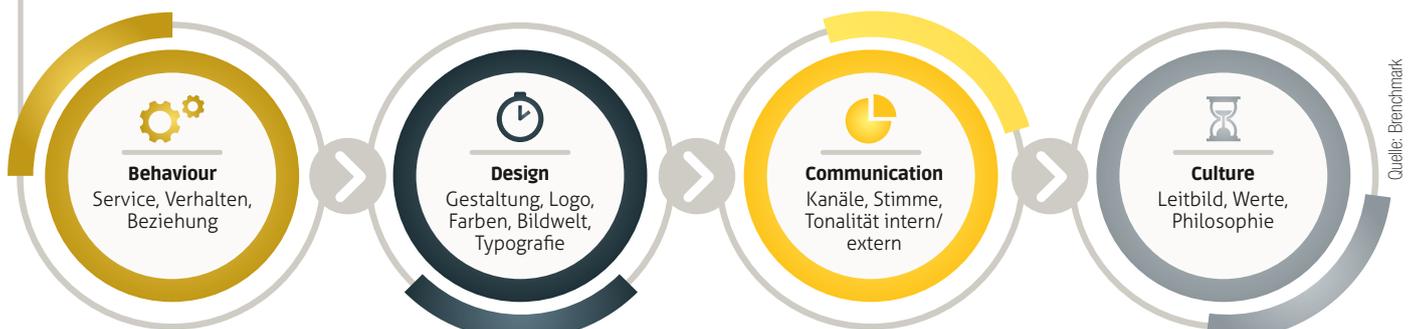
Alle Maßnahmen, die zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden, wie z. B. Willkommenspakete für neue Kolleg*innen, Mitarbeiterzeitung oder regelmäßige Veranstaltungen, dienen auch der Stärkung der Marke an sich. Darüber hinaus bieten sich firmeninterne Markenworkshops an, um allen Mitarbeiter*innen die Gelegenheit zu geben, sich bei der Weiterentwicklung der Marke mit Ideen einzubringen. Wer den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennt und dafür Wertschätzung erfährt, wird auch eher die Markenbotschaft kognitiv und emotional verinnerlichen.

botschafter fungieren neben Kund*innen auch die Mitarbeiter*innen, die positive und negative Eindrücke weitertragen. Ihren Mitteilungen wird grundsätzlich eine höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen als offiziellen Aussendungen der PR-Abteilung.

Über Social Media verbreiten sich diese Bewertungen in Echtzeit und sind von den Unternehmen selbst praktisch nicht kontrollierbar. Eine authentische und

glaubwürdige Markenführung, die keine falschen Erwartungen weckt, ist deshalb unabdingbar. Das Markenversprechen muss mit den Unternehmenswerten übereinstimmen, damit bei den Stakeholdern ein ganzheitliches Markenerlebnis entstehen kann. »Nur wer ein klares Bild von sich hat, kann ein klares Bild nach außen vermitteln«, sagt die Markenexpertin Isabel Ihm. Sie sieht es als wichtigste Aufgabe der Führungskräfte, eine Vertrau-

Corporate Identity



Quelle: Benchmark

↑ Die vier Bereiche Corporate Behaviour, Corporate Design, Corporate Communication und Corporate Culture greifen ineinander und geben dem Unternehmen eine stimmige, nach innen und außen gelebte Corporate Identity.

»Keine Marke für alle«

Eine Corporate Identity muss authentisch und spezifisch sein. Wie strategische Markenführung funktionieren kann, erklärt Stephanie Hofer, Partnerin bei BrandTrust, im Report(+)-Interview.



➔ Was ist beim Entwickeln einer Corporate Identity zu beachten?

Stephanie Hofer: Bei der Entwicklung der Corporate Identity oder anders gesagt: dem Markenkern, ist es besonders wichtig zu berücksichtigen, dass dieser nicht ein Resultat von Wunschenken wird. Es darf nicht widergespiegelt werden, wie man als Unternehmen gerne wäre, sondern, wie man tatsächlich ist – man muss sich den klaren Glaubwürdigkeitsgrenzen bewusst sein. Je spezifischer und eindeutiger die Markenkernwerte sind, desto besser. Werte sollten immer auf Ursachenebene gebildet werden, Oberflächlichkeit und Austauschbarkeit muss vermieden werden. Nur so können sie auch ihren Zweck der Anziehung erfüllen und die richtigen und passenden Menschen, egal ob Kunde, Mitarbeiter oder Stakeholder,

anziehen. Präsentiert man sich gefällsüchtig und generisch wird dies niemals funktionieren, denn eine Marke für alle ist eine Marke für niemanden.

➔ Ist Markenführung immer Chefsache?

Hofer: Markenführung ist unbedingt eine Angelegenheit der Führungsebene. Starke Marken wachsen immer von innen nach außen, deshalb müssen Entscheidungsträger*innen die Marke aktiv führen und vorleben. Führungskräfte auf allen Ebenen – vom Topmanagement bis zu den Teamleitern – sollten die markenstrategische Ausrichtung sowie die Markenkernwerte (Corporate Identity) verinnerlichen und im täglichen Geschäft vorleben und erlebbar machen. Es ist eine Notwendigkeit, dass die Führungsriege in der Markenführung für Halt und Orientierung sorgt und mit wertorientierter Führung die Marke

von innen heraus stärkt. Diese Aufgaben einfach den Marketing- oder Kommunikationsabteilungen zu überlassen, kann definitiv keine Lösung sein.

➔ Wie werden Mitarbeiter*innen zu Markenbotschafter*innen?

Hofer: Wissen, Können, Wollen! Mitarbeitende werden zu Markenbotschaftern, wenn sie wissen, was sie zu tun haben, und befähigt sind, dies auch umzusetzen. Intrinsisch motiviert, fühlen sie sich verpflichtet, diese Anforderungen zu erfüllen. Es braucht also beides, das tatsächliche Verständnis der Marke und ihrer Werte sowie eine emotionale Verpflichtung durch die Identifikation mit diesen. Dann sprechen wir von echten Markenbotschaftern, und nicht nur von Zuschauern, teilnahmslosen Marionetten oder austauschbaren Arbeitskräften.



Jede positive Erfahrung macht sich auf dem Markenkonto bezahlt. Diese Chance können auch KMU nützen.

Vom Wettbewerb abheben

Die Markenwerte zeigen sich in der Botschaft, die nach außen kommuniziert wird. Sie bringt auf den Punkt, wofür die Marke steht und was sie zu etwas Besonderem macht. Das kann bei einem Produktionsbetrieb z. B. der Fokus auf Nachhaltigkeit sein, indem alle Materialien schadstoffarm und ressourcenschonend verarbeitet werden und die benötigte Energie aus klimaneutraler Erzeugung stammt. Ein IT-Dienstleister könnte mit einer 24-Stunden-Hotline und individuellen Softwareapplikationen punkten oder eine Steuerkanzlei mit der Erledigung aller Behördenwege. Wann immer Menschen in Kontakt mit den Produkten, Dienstleistungen und vor allem Mitarbeiter*innen des Unternehmens treten, bietet sich die Chance, sich am Markt durch ein erfreu-

liches Erlebnis vom Wettbewerb abzuheben. Das gilt insbesondere für Leistungen mit hohem Servicecharakter. Jede positive Erfahrung macht sich auf dem Markenkonto bezahlt.

Diese Strategie ist keineswegs nur Konzernen vorbehalten. Auch kleine und mittelständische Unternehmen können eine Marke etablieren, die emotional berührt. Familienbetriebe können ihre besondere Konstellation als Asset herausstreichen: Hinter diesem Unternehmen steht eine Familie, die das Geschehen lenkt. »Jede Unternehmerfamilie prägt die Markenidentität und weckt ganz besondere Erwartungen bei Personal, Kundschaft und Geschäftspartner*innen«, meint BrandTrust-Partner Bastian Schneider. Die Familie in die Markenführung und das Storytelling einzubinden, könnte ein kluger Schachzug sein – wenn nicht Konflikte, wie sie in fast allen Familien vorkommen, das Bild in der öffentlichen Wahrnehmung beschädigen.

Diese Erfahrung musste auch die britische Königsfamilie des öfteren machen. Queen Elizabeth II. gelang es dennoch meist, die Werte von »The Firm«, als die sich das Königshaus selbst tituliert, hochzuhalten. Unter dem neuen Management von King Charles III. kündigt sich ein Generationenwechsel an. Das Unternehmen im Buckingham Palace geht in eine ungewisse Zukunft. ■



Wertvollste Marke

Mit einem Markenwert von 18,4 Mrd. Euro führte Red Bull 2023 in Österreich das Ranking des European Brand Institute an.

Strategie



Vier Schritte zum Markenaufbau

1

Marke definieren

Zunächst geht es darum, festzulegen, wofür das Produkt oder die Dienstleistung steht. Welches Gefühl soll damit assoziiert werden? Ein Waschmittel steht für Sauberkeit, Babynahrung für gesunde Ernährung. Aber es lohnt sich, über den Tellerand zu blicken – viele Produkte wurden erst erfolgreich, als sie vom ursprünglichen Nutzen abgekoppelt präsentiert wurden und seither z. B. für Abenteuer oder Freiheit stehen.

2

Corporate Design

Bei einem Produkt stehen die Gestaltung und die Verpackung im Fokus. Bei einer Dienstleistung sind die Kleidung, das Auftreten der Mitarbeiter*innen, die Einrichtung und die Gestaltung der Website wesentlich. Über das Erscheinungsbild werden Eigenschaften wie hochwertig, professionell, schnell, günstig oder flexibel transportiert. Der Außenauftritt – Logo, Firmenschild, Flyer, Visitenkarten – muss einheitlich gestaltet sein, um einen Wiedererkennungswert zu garantieren.

3

Marke schützen

Nicht nur der Firmenname und das Logo, sondern auch ein Claim oder Werbeslogan können geschützt werden. Der Markenschutz umfasst Wörter, Buchstaben, Zahlen oder andere Schriftzeichen, die in einer besonderen Schreibweise, Anordnung, Gestaltung oder Farbe dargestellt werden. Auch Bilder oder Bildelemente sowie Kombinationen von Wort und Bildteilen können zum Markenschutz angemeldet werden.

4

Corporate Identity

Hier geht es darum, das Corporate Design in Qualitätsversprechen umzusetzen. Der Unternehmensauftritt muss einheitlich und gemäß der Markenleitlinien erfolgen. Die damit verbundene Selbstdarstellung beinhaltet das Verhalten der Mitarbeiter*innen sowie die interne und externe Kommunikation. Eine gute Marke will gepflegt werden. Das bedeutet, in ständigem Kontakt mit den Kund*innen zu bleiben, Fragen rasch zu beantworten und regelmäßig Zufriedenheit und Bedürfnisse abzufragen.

Österreichs Markenstars

RANKING

Welche Marken haben uns 2023 besonders fasziniert, welche empfehlen wir gerne weiter und mit welchen fühlen wir uns emotional verbunden? Im kürzlich veröffentlichten BRAND.Diamonds-Ranking des Instituts Marketagent dominieren die Tech-Marken WhatsApp und Google – aber auch die Drogeriekette dm, das Österreichische Rote Kreuz und der Süßwarenhersteller Manner können sich unter den Top-5-Marken mit der größten Verbundenheit behaupten. Die beiden Letztgenannten punkten auch als größte Sympathieträger.

Mit diesen Brands fühlen sich die Österreicher*innen eng verbunden. →



77 %



ÖSTERREICHISCHES ROTES KREUZ

75 %



74 %



73 %



73 %

GUT gesagt!

Expertise ist gefragt – darum wenden sich Journalist*innen gerne direkt an Unternehmen. Um diese Bühne opportun zu nutzen, sollten Interviews, aber auch Reden und Konferenzen gut vorbereitet werden. Report(+) zeigt, wie's geht.

TEXT | Sarah Bloos

Viele Unternehmen scheuen den medialen Auftritt. Grund kann die Sorge sein, missverstanden oder falsch dargestellt zu werden – immer öfter aber werden Anfragen recht kurzfristig gestellt, wodurch dementsprechend wenig Zeit zur Vorbereitung bleibt. Wer sich geschickt durch das Minenfeld an Fragen und Antworten manövriert, dem winkt jedoch die Chance auf gute Publicity. Es schadet also nicht, sich bereits im Vorhinein einen Überblick zu verschaffen, um jederzeit gewappnet ins Interview zu gehen.

Botschaften finden

»Wem sage ich wann was und wie?«: Dieser Merksatz ist wichtiges Handwerkzeug für Sabine Pöhacker, Geschäftsführerin der Agentur comm:unications. Vor der Suche nach den richtigen Worten müssen erst einmal die richtigen Inhalte gefunden werden. Adressat*in ist ja in der Regel nicht (nur) der Journalist oder die Journalistin, sondern vielmehr die Leserschaft des jeweiligen Mediums, das man erreichen will. Bei der Einschätzung des Publikums helfen beispielsweise Personas, also fiktive Profile von Kundinnen oder Kunden. Je komplexer das Produkt oder das Thema, umso schwieriger fällt es, eine klare Botschaft zu formulieren. Hier hilft der Blick von außen, das kann Feedback von der

PR-Abteilung oder von Mitarbeiter*innen sein. Vor einem Interview sollten Inhalte abgesteckt und vorbereitet werden. Die eigenen Argumente lassen sich durch recherchierte Fakten und Zahlen untermauern. »Wichtiges muss man wichtig machen«, meint Pöhacker. Das bedeutet, Kernbotschaften zu betonen und häufiger zu wiederholen. Der Grund dafür ist simpel: »Was man nicht gesagt hat, kann auch nicht gesendet werden«, schmunzelt Gerald Groß, früher Moderator beim ORF und nun Medientrainer. Was wiederholt wird – man kennt es aus der Schulzeit – das bleibt automatisch hängen.

Wichtig ist außerdem, sich auf gute, aber auch auf kritische Fragen einzustellen. »Die Wortwahl ist gerade bei börsennotierten Unternehmen enorm wichtig. Falsche oder missverständlich interpretierbare Äußerungen können sich rasch auf den Aktienkurs auswirken«, warnt Mediencoach Thomas Kvicala.

”

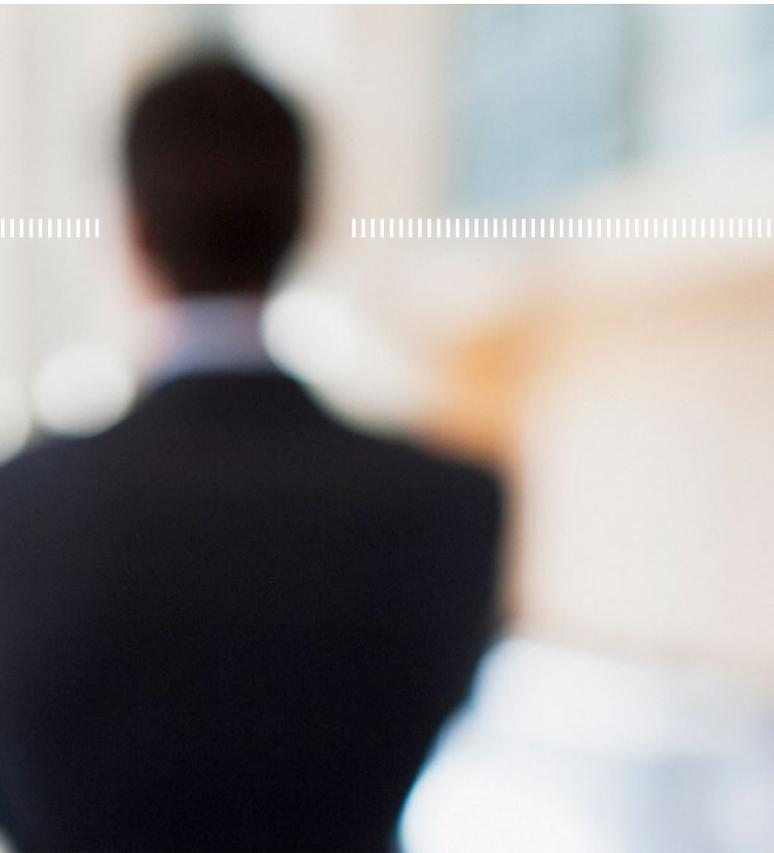
Vor einem Interview frage ich meine Trainees: Welche Schlagzeile möchten Sie lesen? Wichtiges muss wichtig gemacht werden!

Antworten und Reaktionen sollten darum in Q&As mit Medientrainer*innen oder dem Team geprobt werden. Die eigene Botschaft und Argumentationslinie müssen sitzen – auch dann, wenn ein Gespräch mal schwierig wird. »Ich warne davor, sich zurückzulehnen und auf die eigene Spontaneität zu setzen«, so Groß.

Kurz, klar, prägnant

Egal, ob Webinar, Fernsehauftritt oder Zeitungsinterview, in jedem Format gilt das Gebot der Einfachheit. Fremdwörter und Abkürzungen sollten vermieden werden, und es wird empfohlen,

Foto: iStock



Mediencoaching

← Was für Interviews oder Pressekonferenzen gilt, zählt ebenso für andere Auftritte – ob auf einer Tagung, vor Mitarbeiter*innen oder in Online-Konferenzen.

seine Geschichte so erzählen, dass Empathie und Emotion entsteht. Ein einfaches Beispiel: »Es ist mir wichtig, dass...«

Nicht verunsichern lassen

Bei schwierigen Fragen gerät so mancher aus der Fassung. Gefährliche Fahrwasser lassen sich durch »Exit-Strategien«, wie Groß sie nennt, umschiffen. Wird beispielsweise eine recht zuge-spitzte Frage gestellt, hilft es, aufs Allgemeinere abzuleiten und auf die Metaebene zu gehen. Das funktioniert auch umgekehrt: Ist eine Frage zu allgemein, kann man sie durch ein konkretes Beispiel eingrenzen. Ist man sich nicht sicher, hilft die »Postpone-Technik«: die Antwort verschieben und sie im Nachhinein von der Presseabteilung beantworten lassen. Wird zu weit vom Thema abgelenkt, kann man auch versuchen, sich selbst »Ersatzfragen« zu stellen, mit deren Antwort man auf seine eigentliche Botschaft zurückkommen kann.

Authentisch bleiben

Auch wenn es ratsam ist, sich auf einen Medienauftritt gut vorzubereiten, bleibt ein Interview ein Gespräch und keine »message control«. »Je besser man weiß, was Journalisten wollen, desto besser kann man servieren«, kommentiert Groß. Am besten trifft man sich in der goldenen Mitte, das heißt sich auf das zu konzentrieren, was man sagen will, und gleichzeitig fair und offen gegenüber den Fragestellenden zu bleiben.

»Formulierungen, der äußere Eindruck, die »Geheimwaffe« Sympathie – letztendlich spielen für den Erfolg eines Auftritts viele Faktoren eine Rolle«, weiß Thomas Kvicala. Und nicht jeder dieser Faktoren lässt sich optimal steuern. Hier helfen Gelassenheit und Übung, auch in einem professionellen Setting. »Man gewinnt durch ein Coaching Selbstsicherheit, weil man Situationen vor der Kamera probt. Man wird sich seiner eigenen Stärken bewusst und kann an den Schwächen arbeiten«, unterstreicht Kvicala. »Vor der Kamera zu stehen ist wie Autofahren, am Anfang sehr aufregend, nach einiger Übung setzt dann aber der Lerneffekt ein«, ergänzt Groß. Und auch die Erfahrung von Sabine Pöhacker hat gezeigt: »Vor Medien auftreten – das kann jeder lernen.«

nicht zu lange oder umständlich zu formulieren und sich inhaltlich zu begrenzen. »Das eigene »Informations-Angebot« gilt es zu steuern«, erklärt Groß. »Wer zu viel anbietet, verliert die Kontrolle darüber, was sich Medien letztendlich an Inhalt aussuchen.« Außerdem haben Medien oft nur ein begrenztes »Zeitbudget«, beispielsweise, wenn es um Sendezeiten geht. Sabine Pöhacker empfiehlt daher »drei essentielle Botschaften pro Auftritt.« Besonders bei visuellen Medien wie dem Fernsehen sollte außerdem auf einen gepflegten Auftritt, Sprechrhythmus und Intonation sowie Gestik geachtet werden. Dazu gehört auch, sich der Geschwindigkeit des jeweiligen Gegenübers anzupassen, deutlich zu sprechen und Sätze »sacken zu lassen«, indem man kleine Pausen einlegt.

Emotionen zeigen

Hat man seine Inhalte aufs Wesentliche konzentriert, gilt es, dem Gesagten Wirkung zu verleihen. Das funktioniert besonders gut, indem man Bilder oder Vergleiche heranzieht, das sprichwörtliche »Kino im Kopf« erzeugt. Auch das kann ruhig vorher vorbereitet werden, findet Gerald Groß. »Es ist immer gut, einen kleinen Bauchladen bei sich zu haben.« Will man seinen Worten Bedeutung verleihen, sollte man sie außerdem mit Emotionen verknüpfen. »Denkt euch in die Köpfe der anderen«, rät Pöhacker ihren Trainees. »Medientraining ist oft auch Storytelling. Man muss

4

Tipps vor dem Auftritt

1

Klare Worte finden: Inhalte knapp und verständlich formulieren – und am besten mit PR-Expert*innen im Vorhinein auf Unbedenklichkeit absprechen.

2

Inhalte in Bildern verpacken: Betonen, was wichtig ist – und mit seinen Worten Emotionen auslösen. Das bleibt hängen und wird eher zitiert.

3

Üben, üben, üben: Je besser die Inhalte sitzen, desto selbstbewusster agiert man im Interview oder beim Auftritt.

4

Auf Augenhöhe kommunizieren: Journalist*innen sind weder Freund noch Feind, sondern werden an ihren Geschichten gemessen. Wer fair bleibt, kann ein positives Bild abliefern.



Das sagen die Expert*innen

Klassischerweise umfasst jedes Medientraining Übungen vor der Kamera, damit die Trainees ihre eigene Wirkung auch einmal von außen analysieren können. Neben Sprechweise und Auftritt werden aber auch Reaktionen, Formulierungen und besonders Inhalte trainiert.



Medientrainer Thomas Kvicala ist Geschäftsführer für Life Sciences und Gesundheitsthemen bei der Kommunikationsagentur fourfloor und dem IISC und damit Experte für Wissenschaftskommunikation.

FOURFLOOR Nach 20 Jahren im Geschäft hat Thomas Kvicala Kunden aus jedem EU-Staat gecoacht – Führungskräfte, Politiker*innen und Wissenschaftler*innen. Dabei ist ihm stets wichtig, auf die individuelle Persönlichkeit einzugehen. »Jemanden komplett gegen die eigene Persönlichkeit zu coachen, kann zu unglaublich wirkenden Auftritten führen und Unsicherheit sogar fördern.« Gegen Lampenfieber empfiehlt der Ex-Journalist und Pressesprecher Vorbereitung, viel Proben und Atemübungen.



Nach der langjährigen Arbeit beim ORF – zum Beispiel in Formaten wie Zeit im Bild 1 und 2 – führt Gerald Groß seit mittlerweile 13 Jahren seine eigene Medientraining-Agentur.

GROSS-MEDIA Als Reporter, Chefredakteur und Moderator stand Gerald Groß selbst jahrzehntelang vor und hinter der Kamera. Auch für ihn zählt eine gute Vorbereitung: »Wissen, was man sagt, den Ablauf im Kopf haben, dann weiß man auch, es kann wenig passieren.« Gegen Aufregung vor einem Auftritt hat er einen besonderen Ratschlag: »Etwas einbauen, wo man weiß, das macht Spaß – zum Beispiel eine Pointe oder einen guten Chart – dann freut man sich auch darauf.«



Geschäftsführerin Sabine Pöhacker bereitet die Kund*innen ihrer PR-Agentur nicht nur auf Medientraining vor, sondern steht ihnen auch in Krisensituationen zur Seite.

COMM-UNICATIONS »Gut vorbereitet ist, wer seine Botschaft in zehn klare Worte fassen kann«, meint Sabine Pöhacker. Welche Begriffe das sind, entwickeln die Geschäftsführerin und ihr Team gemeinsam mit Kundinnen und Kunden im Vorgespräch. Perfekt ist ein Satz, wenn man nichts mehr weglassen kann. Für den perfekten Auftritt gilt: Bilder und Freude erzeugen, lang nachdenken, kurz etwas sagen – und verstanden werden. Und vor allem: »Probe deinen Auftritt und bleib dabei!«

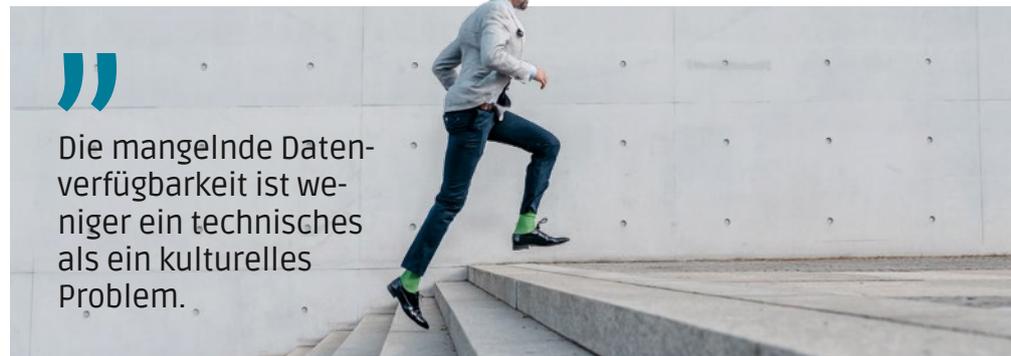
Agilität wird zum Muss

Während die meisten Unternehmen gut vorankommen, hinkt die öffentliche Hand in Sachen IT noch immer hinterher. Das größte Problem: Die mangelnde Flexibilität von Systemen und die Skepsis auf Führungsebene.

» Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen wird derzeit stark strapaziert«, schildert Carlos Ferrero Carre, Practice Head of Business & Technology Solutions bei Capgemini Deutschland und einer der Autoren der aktuellen IT-Trends-Studie. Gleichzeitig hinken sowohl Unternehmen als auch Behörden ihren eigenen Ansprüchen hinterher: »Vier von zehn IT-Systemen verfehlen die Anforderungen in Bezug auf ihre Anpassungsfähigkeit«, so Carre. Gefragt sind vor allem flexiblere Frontend-Systeme. Im Backend wiederum steht bei vielen Behörden noch die Migration in die (native) Cloud an. Aber nicht nur die Systeme, auch Mitarbeitende und vor allem die Führungsebene muss laut ihren Fachabteilungen flexibler und offener werden: Simon El Dib, Head of Capgemini Invent Österreich, kommentiert: »Unternehmen sind mit der Modernisierung ihrer IT-Lösungen bereits auf einem guten Weg. Allerdings verlassen sich immer noch viele Führungskräfte in unruhigen Zeiten auf altbewährte Strategien.« Für mehr Flexibilität empfiehlt El Dib, das Potenzial von Daten und KI zu nutzen: »Führungskräfte können so auch Entscheidungen in eine ungewohnte Richtung mit Fakten absichern.«

Generative KI wird populärer

Passend dazu ist 2023 der intensive Einsatz von KI-Diensten auf 41 Prozent gestiegen. In den kommenden zwei Jahren wird zusätzlich auch Generative KI vermehrt genutzt werden, prognostiziert Studienautor Thomas Heimann, Enterprise Architect Director bei Capgemini. Vor allem für den Bereich Forecasting und Content-Generierung rechnet er mit star-



»

Die mangelnde Datenverfügbarkeit ist weniger ein technisches als ein kulturelles Problem.

↑ Für Flexibilität braucht es eine solide Datenbasis. Deren Verfügbarkeit ist zuletzt wieder gesunken, kritisiert Capgemini-Vorstandsvorsitzende Martina Sennebogen.

ken Zuwächsen. Allerdings steigt bei den Befragten auch das Risikobewusstsein beim Thema Generative KI: Sorge bereiteten neue IT-Sicherheitsrisiken (74 Prozent), der Verstoß gegen Datenschutzvorgaben (60 Prozent) sowie Unwägbarkeiten in der Regulierung (52 Prozent) und damit verbundene Haftungsrisiken.

IT-Fachkräftemangel ade?

Überraschende Ergebnisse liefert die Umfrage beim Fachkräftemangel: »Offenbar werden die Auswirkungen des demografischen Wandels jetzt weniger negativ eingeschätzt«, so Carlos Carre. »Vie-

le Führungskräfte erwarten, dass manche Kompetenzen nicht mehr benötigt werden. Außerdem reift die Erkenntnis, dass die Effizienz steigen muss, um weniger Arbeitskräfte zu benötigen.« Die höhere Belastung bei bestehenden Mitarbeitenden soll durch die Digitalisierung – besonders durch den Einsatz von KI – gedämpft werden. Vorstellbar sei auch, Mitarbeitende über das Rentenalter hinaus zu binden und stärker auf Low-Code-Anwendungen zu setzen. Den Bedarf an neuen Arbeitskräften wird das trotzdem nur bedingt decken können: Auf heute 19 Prozent unbesetzte Stellen kommen in zwei Jahren bereits 26 Prozent.

→ DIE UMFRAGE

Für die Studie IT-Trends fragt Capgemini seit 20 Jahren die aktuelle und erwartete technologische Entwicklung in Wirtschaft und Verwaltung ab. Heuer wurden insgesamt 112 Entscheidungsträger*innen aus Unternehmen, Behörden und – das ist neu – auch NGOs im DACH-Raum befragt, die meisten davon aus Deutschland. Die Mehrheit der befragten Unternehmen erzielt mehr als eine Milliarde Euro Umsatz pro Jahr.

ERGEBNISSE www.capgemini.com

IT-Trends

In der IT-Trendschau von Capgemini stehen heuer mit Zero-Trust, dem Schutz gegen Angriffe mit KI-Lösungen und Multicloud drei Sicherheitsthemen auf den obersten Rängen. Hohe Bedeutungszuwächse erhalten auch Edge Computing und High Performance Cloud Computing. Letzteres wird vor allem für rechenintensive Prozesse wie Machine Learning genutzt. Profitieren werden davon besonders Cloud-Hyperscaler. ■

Faktor Arbeit – zu teuer?



Der Faktor Arbeit wird in Österreich sehr hoch belastet. Zählt man Einkommenssteuer, Sozialversicherungsabgaben und die Lohnnebenkosten der Dienstgeber zusammen, gehört Österreich zu den drei OECD-Ländern mit den höchsten Abgaben. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt liegt die Abgabenquote aktuell bei 43 Prozent – die ÖVP hat erneut als Zielwert »unter 40« ausgegeben. Ist das realistisch? Und welche Effekte hätte eine Senkung der Lohnnebenkosten? Report(+) hat drei Expert*innen um ihre Einschätzung gebeten.

1 Schafft eine Senkung der Lohnnebenkosten tatsächlich neue Jobs?



Martin Halla

Professor für Gesundheitsökonomie und Digitalisierung an der WU Wien

Je mehr die Arbeitgeber von der Senkung der Lohnnebenkosten profitieren, desto stärker fallen die Kosten des Faktors Arbeit und umso mehr sollte die Nachfrage nach Arbeit steigen. Für eine vollständige Bewertung müssen aber auch die Auswirkungen auf den Märkten berücksichtigt werden, auf denen die Arbeitgeber ihre Güter und Dienstleistungen anbieten. Bei starkem Wettbewerb könnten auch die Konsument*innen von einer Senkung der Lohnnebenkosten in Form von leichten Preissenkungen profitieren. Dies reduziert den Effekt auf die Nachfrage nach Arbeit.



Dieter Pock

Steuerberater und Partner bei TPA Österreich

Eine Senkung der Lohnnebenkosten ist ein wesentlicher Schritt zur Reduktion der Gesamtkosten des Faktors Arbeit. Neben Kosten sind aber auch Verfügbarkeit und richtige Qualifikation der Arbeitskräfte entscheidend, damit Unternehmen offene Stellen überhaupt besetzen können. Digitalisierung und Automatisierung spielen in vielen Branchen eine zunehmend bedeutende Rolle und helfen Unternehmen – in Kombination mit den richtigen Skills ihres Personals –, konkurrenzfähig zu bleiben. Nur Unternehmen, nach deren Produkten und Leistungen Nachfrage besteht, werden neue Jobs schaffen.



Margit Schratzenstaller

Senior Economist am WIFO, Forschungsgruppe Makroökonomie und Öffentliche Finanzen

Empirische Studien legen nahe, dass hohe Abgaben auf Arbeit für die Unternehmen vor allem bei bestimmten Gruppen problematisch sind: Menschen mit geringen Qualifikationen, ältere oder langzeitarbeitslose Arbeitnehmer*innen, deren Qualifikationen sich entwerten, und jüngere Arbeitnehmer*innen mit noch wenig Arbeitserfahrung. Bei diesen Gruppen kann eine Reduktion der Lohnnebenkosten durchaus für mehr Beschäftigung sorgen, während allgemeine Entlastungen weniger wirksam sein dürften.



Der Report fragt nach

Drei Expert*innen, drei Fragen,
ein aktuelles Thema.

Umfrage

2

Wer profitiert davon eher, die Arbeitnehmer*innen oder die Unternehmen?

→ Martin Halla

Formal zahlen die Arbeitgeber die Lohnnebenkosten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie diese Kosten auch tatsächlich tragen. Man muss hier – wie bei einer Steuer – zwischen der sogenannten formalen Inzidenz und der effektiven Inzidenz unterscheiden. Wenn man Abgaben verändert, so hat dies einen Effekt auf die Preise (im konkreten Fall auf die Löhne). Die effektive Inzidenz ergibt sich aus der sogenannten Elastizität des Angebotes von Arbeit und der Nachfrage nach Arbeit. Jene Marktseite, welche weniger Alternativen hat und weniger (= unelastischer) auf Preisänderungen reagiert, trägt einen größeren Anteil der Abgaben und profitiert auch weniger von Abgabensenkungen. Wer mehr profitiert, ist daher eine empirische Frage und kann auch zwischen Branchen variieren.

→ Dieter Pock

Vordergründig profitieren Unternehmen von einer Senkung der Lohnnebenkosten. Diese können ohne einschränkende gesetzliche Regelung entscheiden, ob die ersparten Kosten zur Ergebnisverbesserung genutzt oder in die eigene Leistungskapazität investiert werden. Besonders in Branchen, in denen Fachkräftemangel herrscht, können gesenkte Lohnnebenkosten Unternehmen den nötigen Spielraum geben, um ihren Mitarbeiter*innen höhere Löhne/Gehälter zahlen zu können. Allgemein ist aber nicht zu erwarten, dass diese Maßnahme 1:1 zu höheren Löhnen/Gehältern führen wird.

→ Margit Schratzenstaller

Allgemein zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass eine Senkung der Lohnnebenkosten beide Seiten entlastet: die Arbeitnehmer*innen in Form höherer Nettolöhne, die Unternehmen in Form höherer Gewinne. Wie sich die Entlastung auf Unternehmen und Arbeitnehmer*innen verteilt, hängt von mehreren Faktoren ab, unter anderem von der Arbeitsmarktsituation. Herrscht Arbeitskräftemangel, so wie derzeit in vielen Bereichen in Österreich, dürften die Arbeitnehmer*innen stärker profitieren.

→ Martin Halla

Unbestritten ist, dass die Senkung der Lohnnebenkosten (zumindest kurzfristig) einer Gegenfinanzierung bedarf. Wo hier gespart wird, ist eine politische Entscheidung. Österreich hat eine sehr hohe Abgabenquote. Mittelfristig sollte angestrebt werden, das bestehende Niveau an öffentlichen Leistungen mit weniger Mitteln zu finanzieren.

→ Dieter Pock

Steuersenkungen können durch Ausgabenreduktion (z.B. Verwaltungskosteneinsparung, Leistungskürzungen) oder Erhöhung anderer Steuern finanziert werden. Am Ende ist es eine (gesellschafts-)politische Entscheidung, welchen Weg man beschreiten möchte. Wenn der Umfang der Sozialleistungen, deren Budget durch Lohnnebenkosten gespeist wird, erhalten werden soll, müssten diese Mittel aus anderen Quellen kommen. Dabei sollten die Bemühungen der letzten Jahre, die in Österreich nicht gerade geringe Abgabenquote zu senken, im Auge behalten werden.

→ Margit Schratzenstaller

Sollen Leistungskürzungen vermieden werden, wenn etwa der Beitrag zum Familienlastenausgleichsfonds oder der Wohnbauförderungsbeitrag reduziert wird, sind die Einnahmehausfälle aus dem Steueraufkommen auszugleichen. Damit die erforderlichen Mittel nicht anderweitig fehlen oder höhere Schulden gemacht werden müssen, sind im Gegenzug andere Steuern zu erhöhen: beispielsweise die Grundsteuer oder Steuern auf Emissionen und Umweltverbrauch. Die Abgabenstruktur würde so beschäftigungsfreundlicher und ökologisch nachhaltiger.

3

Wie könnte diese Maßnahme finanziert werden?

Den Wandel meistern

Wenn es darum geht, veraltete Strukturen im Unternehmen aufzubrechen, sind die Widerstände oft groß. Führungskräfte nehmen in Veränderungsprozessen die Schlüsselrolle ein – viel Fingerspitzengefühl ist gefragt.

TEXT | Angela Heissenberger

» In Change-Prozessen steht die Unternehmenskultur auf dem Prüfstand.



Die Märkte sind in Bewegung. Neue Geschäftsfelder entstehen, während etablierte Produkte und Dienstleistungen überflüssig werden. Eine strategische Neuausrichtung scheint unumgänglich, doch schon deren bloße Ankündigung stößt unter den Mitarbeiter*innen auf Ablehnung. Wie Widerstände in positive Veränderungsimpulse umgeleitet werden können – damit befasst sich unter der Bezeichnung »Change Management« eine ganze Sparte spezialisierter Unternehmensberater*innen.

»Bei der Umsetzung von Change-Projekten ist viel Fingerspitzengefühl gefragt«, identifiziert Kim Wlach, Geschäftsführerin der Organisationsberatung Berg & Macher, die drei häufigsten Stolpersteine: mangelnde Kommunikation, unzureichende Einbindung der Mitarbeitenden und unklare Ziele des Veränderungsprozesses.

Mutige Lösungen

Die Wiener Stadtwerke Gruppe hat die multiplen Herausforderungen durch Covid-Pandemie, Klimawandel, Fachkräftemangel und Digitalisierung zum Anlass genommen, intern einen grundlegenden Veränderungsprozess anzustoßen. Begleitet

wurde die strukturelle Transformation von der Unternehmensberatung Trainconsulting. Es galt zunächst, das Vertrauen der rund 16.000 Mitarbeiter*innen von Wien Energie und Wiener Netze, Wiener Linien, Wipark, Wiener Lokalbahnen sowie Bestattung, Friedhöfe und Wien IT zu gewinnen. Gleichzeitig musste das Management der einzelnen Unternehmen im Konzern von den Plänen überzeugt werden.

»Manager*innen wollen keine Probleme, sie wollen Lösungen – und sie brauchen zusätzlich ›Aha-Momente«, also Erklärungen und Strategien, an die sie noch nie gedacht haben. Das schafft gute Chancen für echte Veränderung«, erklärt Trainconsulting-Geschäftsführer Lothar Wenzl ein wichtiges Learning aus dem Prozess. Dabei gelte es auch unliebsame Themen anzusprechen, die für Außenstehende meist leichter erkennbar sind als für länger Involvierte: »Gegen die Gepflogenheiten handeln und sich dem Management in den Weg stellen, erfordert Mut und kann einen unangenehm in die Schusslinie bringen. Wenn das, was man sagt und macht, für die anderen im Unternehmen Sinn macht, folgen sie einem auch.«

Diese »schonungslose Außensicht« brachte Cornelia Bründlinger, Leiterin der Abteilung für Change Management und Un-

Foto: iStock



Drei-Phasen-Modell

Der deutsche Sozialpsychologe Kurt Lewin formulierte einen grundlegenden Ansatz zur Darstellung von Veränderungsprozessen in Gruppen und Organisationen. Diese Theorie findet häufig in der Betriebswirtschaftslehre Anwendung, um Änderungen in Unternehmen zu implementieren und zu steuern.

1

Auftauen

UNFREEZING In der ersten Phase wird die Organisation auf die Veränderung vorbereitet. Bestehende Strukturen und Prozesse werden hinterfragt, die Dringlichkeit einer Veränderung verständlich kommuniziert. Die Betroffenen sollten in die Diskussion einbezogen werden, um Transparenz und Orientierung hinsichtlich der weiteren Vorgangsweise zu schaffen.

2

Bewegen

MOVING In dieser Phase findet die tatsächliche Veränderung statt. Sie umfasst das Implementieren, Lernen und Trainieren neuer Verhaltensweisen, Prozesse oder Strukturen. Der Dialog mit allen Betroffenen und die aktive Einbindung über Workshops und Feedbackrunden hilft, etwaige Ängste, Vorbehalte und Widerstände auszuräumen.

3

Einfrieren

REFREEZING In der letzten Phase werden die neuen Gruppenstandards stabilisiert und institutionalisiert, bis sie in die Organisation vollständig eingebunden sind und langfristig beibehalten werden. Einem Rückfall in alte Verhaltensmuster wird durch die Stärkung des Wir-Gefühls, z. B. über den Austausch von Erfahrungen in Change-Foren, vorgebeugt.

ternehmenskultur der Wiener Stadtwerke Gruppe, firmenintern viel Kritik ein. Letztlich zeigten sich aber auch die Skeptiker*innen mit dem Ergebnis zufrieden. »Von diesem Dialog profitieren alle.«

Auf Augenhöhe

In Veränderungsprozessen steht die Unternehmenskultur auf dem Prüfstand. »Sie ist Herz, Verstand und Seele einer Organisation«, sagt Lotte Wenzl, Gründerin von Developing Business 4You (DB4Y). Nur wenn alle an einem Strang ziehen, könne die Transformation gelingen. Das erfordert ein grundlegendes Verständnis der einzelnen Abteilungen füreinander, ein starkes Wir-Gefühl. Man kommuniziert auf Augenhöhe und spricht dieselbe Sprache. Dieses Aufbrechen etablierter Strukturen schließt auch das Management ein. Führungskräfte treiben zwar den Wandel voran und geben als Motivatoren die Richtung vor – sie müssen aber ihre Position als alleinige Entscheider aufgeben, um Platz für agile Entwicklungen zu machen. Das hierarchische System hat ausgedient.

Mit der schnellen Transformation der Arbeitswelt verändern sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter*innen. Das hat zuletzt die Umsetzung von hybriden Arbeitsformen deutlich gemacht. Damit selbst bei ein-

schneidenden Eingriffen ins Arbeitsumfeld die Zufriedenheit der Belegschaft auf konstant hohem Niveau bleibt, muss jedoch stetig in den Change-Prozess investiert werden. Das untermauert eine Langzeitstudie der IMC FH Krams, die bereits seit 2012 die »New Work Transformation« von Microsoft Österreich wissenschaftlich begleitet. Am Beispiel »Desk Sharing« lässt sich die Entwicklung genauer nachvollziehen: War der eigene Schreibtisch im Jahr 2012 noch 62 Prozent der Mitarbeiter*innen wichtig, spielte das zehn Jahre später nur noch für 36 Prozent eine Rolle. Die Priorität liegt inzwischen darauf, einen individuellen Mix zwischen Homeoffice und Bürozeiten zu finden, der mit der Teamführung gut abgestimmt ist.

Obwohl es im Unternehmen nun überhaupt keine fest zugeordneten Schreibtische mehr gibt und sich die Kolleg*innen weniger regelmäßig im Büro sehen als früher, habe die Arbeitszufriedenheit nicht gelitten, wie Katja Edlinger, Modern Work Lead, erklärt: »Bei Microsoft Österreich sind wir Vorreiter im Bereich Hybrid Work – auch im globalen Microsoft Universum. In dieser führenden Rolle wollen wir zeigen, wie man Veränderungsprozesse mit inklusiven Ansätzen erfolgreich implementieren kann. Im Mittelpunkt steht immer der Mensch.« ■



TEXT | Sören Flimm

Begegnung mit der KI

Ob im Job, in der Schule, im Privatleben – überall nutzen wir die Möglichkeiten künstlicher Intelligenz. Kann KI auch zwischenmenschliche Beziehungen ersetzen?

Immer wieder treten wir in Beruf und Alltag mit Menschen in Verbindung: beim Wocheneinkauf, der Geburtstagsfeier, einem Beratungsgespräch oder dem Teammeeting. Kaum etwas beeinflusst unseren Alltag so sehr, wie Begegnungen mit Menschen. Solche Begegnungen sind immer dann besonders wertvoll, wenn gegenseitige Resonanz entsteht – eine Interaktion bzw. eine Form von Miteinander, die beide Seiten positiv bereichert. Doch brauchen wir das in Zukunft überhaupt noch? Brauchen wir ein so hohes Maß an Zusammenarbeit, Austausch und Kollaboration, wo uns insbesondere künstliche Intelligenz doch immer mehr an Arbeit abnehmen und Inhalte verknüpfen kann?

Was Resonanz bedeutet

Bei der Frage, ob zwischenmenschliche Verbindung und soziale Resonanz ersetzbar sind oder werden, gilt es zunächst, eine Definition zu finden. Eine resonante Verbindung zwischen Menschen stellt sich immer dann ein, wenn beide Interaktionspartner ein Gefühl der Wahrnehmung sowie des Erkenntnis- und Verstandenwerdens empfinden und darauf auf-

bauend eine respektvolle und wertschätzende Begegnung entsteht, die in der Folge zu einem innerlichen Bewegtwerden führt. Das kann sowohl durch antwortbasierte Reaktion als auch durch emotionale Ansteckung geschehen.

Ein kleines Beispiel: Habe ich in einer Verkaufssituation als Kunde das Gefühl, dass der oder die Verkäufer*in mich wahrnimmt, mir zuhört, erkennt, worum es mir geht, mich versteht und basierend darauf eine Lösung für mich bereithält, die mich weiterbringt, entsteht Resonanz. Authentizität und Leidenschaft im Tun tragen mindestens genauso dazu bei: sie sind emotional ansteckend. Kann das alles durch eine künstliche Intelligenz ersetzt werden?

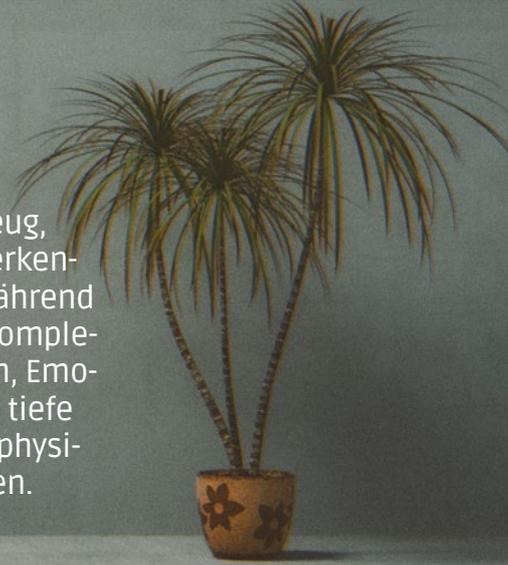
BUCHTIPP

Sören Flimm: Resonanz. Menschen verstehen, bewegen, gewinnen
BusinessVillage 2023
ISBN: 978-3-86980-698-3



”

KI ist ein Werkzeug, das auf Mustererkennung basiert, während Menschen ein komplexes Bewusstsein, Emotionen und eine tiefe Verbindung zur physischen Welt haben.



Wir lieben das Gefühl, mit Menschen Emotionen und Erlebnisse zu teilen. Die digitale Transformation bietet uns Tools und Instrumente, die uns dabei eine Hilfe sein können. Oder, um es mit einem musikalischen Beispiel zu formulieren: Sie kann wundervolle Songtexte schreiben, aber der Konzertbesuch wird dadurch niemals ersetzbar. Das gleiche gilt für Beratungsgespräche, Führungssituationen, innerbetriebliche Zusammenarbeit sowie für unser alltägliches Miteinander. Wir brauchen insbesondere in Organisationen mehr Resonanzkompetenz.

Die Qualität des Miteinander, wie sehr sich Menschen als (selbst-)wirksam erleben und wie sehr sich der Einzelne erkannt und verstanden fühlt, wird in Zukunft noch mehr zur tragenden Säule. Dabei geht es nicht um permanente Harmonie, sondern um eine Verbindung, die auf Wertschätzung und Respekt beruht. In einer Zeit, wo Inhalte und Produkte immer austauschbarer werden, machen diese menschlichen Qualitäten zunehmend den Unterschied. ■



DER AUTOR

Sören Flimm ist diplomierte(r) Betriebswirt und startete seinen Karriereweg als Führungskraft und Projektmanager in der Finanzbranche, daneben führte ihn seine Leidenschaft als Entertainer und Musicaldarsteller weltweit auf Bühnen. Aus dem Zusammenspiel dieser beiden Welten versucht der Keynote-Speaker und Trainer, Menschen wirksam und nachhaltig für zwischenmenschliche Resonanz zu inspirieren und zu gewinnen.

INFOS <https://www.soeren-flimm.de>

Was KI ersetzt

Künstliche Intelligenz kann – schauen wir z. B. auf einen Chatbot – uns das Gefühl vermitteln, dass sie uns wahrnimmt, uns zuhört, erkennt, worum es geht, und eine Antwort für uns bereithält. Und all das in sachlicher und lösungsorientierter Art und Weise. Eigentlich perfekt, oder? Endlich kann man mehrfach nachfragen und das Gegenüber permanent um etwas bitten, ohne dass Emotionen die Sachebene ins Wanken bringen.

Keine, die sich zu wenig gesehen, niemand, der sich angegriffen fühlt. Wir können uns mit einem Chatbot unterhalten und profitieren von einem unglaublichen Fachwissen, Schnelligkeit und vernetztem Denken. Darüber hinaus liefert die künstliche Intelligenz Ergebnisse, die in dieser Schnelligkeit und inhaltlicher Perfektion von Menschen kaum erreicht werden können. Hieraus kann Resonanz entstehen – doch bestenfalls als Simulation.

Was niemals ersetzbar wird

Was braucht es also für echte Resonanz? Was schafft die künstliche Intelligenz nicht? Das habe ich ChatGPT selbst gefragt. Folgende Zitate stammen aus der Antwort: »Menschen erleben Wahrnehmung, Erkennen und Verständnis auf-

grund ihres eigenen Bewusstseins und ihrer Fähigkeit, Informationen aus der Welt um sie herum zu verarbeiten. Diese menschlichen Erfahrungen basieren auf komplexen Prozessen im Gehirn, die ich als KI nicht replizieren kann. (...) Zusammengefasst kann man sagen, dass ich ein Werkzeug bin, das auf Textverarbeitung und Mustererkennung basiert, während Menschen ein komplexes Bewusstsein, Emotionen und eine tiefe Verbindung zur physischen Welt haben. (...) Menschen sind unersetzbar aufgrund ihrer einzigartigen Kombination aus Bewusstsein, Emotionalität, Kreativität, sozialer Intelligenz und moralischer Urteilsfähigkeit.«

Da haben wir die Antwort. Menschliche Begegnung ist und bleibt unersetzbar. Sie basiert auf der »einzigartigen Kombination aus Bewusstsein, Emotionalität, Kreativität, sozialer Intelligenz und moralischer Urteilsfähigkeit«.

Das ist es, was auch in der Business-Welt den Unterschied ausmacht – in einer Welt, in der alles Andere zunehmend ersetzbar wird. Wir haben ein Gefühl dafür, ob Stille im Raum Desinteresse oder gespannte Aufmerksamkeit bedeutet. Wir merken, wenn es dem Kollegen oder der Kollegin nicht gut geht oder etwas sprichwörtlich »im Raum steht«.



Eine Serie
des eAward

Digitale TOOLS

Biegsame Materialien, ein Werkzeug für Betrugserkennung, Rennrodeln im Datenkanal und neue Geschäftsmöglichkeiten rund um eine Lernplattform – aktuelle Projekte und Tools rund um Digitalisierung und Technologie.

Digital im Eiskanal

SPORT Die Rennrodel, mit der Rupert Staudinger 2022 bei den Olympischen Winterspielen in Peking teilgenommen hat, gleicht eher einem High-tech-Analysegerät als einem Sportgerät. Sechs hauchdünne Drucksensoren sind am Schlitten befestigt: zwei im Bereich der Schultern, zwei an den Haltegriffen und zwei an den Aufbügen der Kufen, den sogenannten »Hörnchen«. Rennrodel-Athlet*innen steuern den Schlitten durch feinste Gewichtsverlagerungen des Oberkörpers, durch Zug an den Haltegriffen sowie durch Beindruck an den Hörnchen. »Lenken ist eine Ganzkörperbewegung mit feinen und gut getimten Bewegungen, die meist mit dem bloßen Auge nicht erkennbar sind. Mit meiner Forschungsarbeit möchte ich diese Bewegungen messbar machen und so den Rodelsport mit digitaler Hilfe weiterentwickeln«, sagt der Salzburg Research-Forscher und zweifache Olympia-Teilnehmer. Die Forschungsarbeit des gebürtigen Bayern setzt am Anfang an, denn es gibt bisher noch keine Messmethode der Lenkimpulse. In einem iterativen Prozess wird jetzt die Datenqualität bewertet und geprüft, ob die gesammelten Daten die Lenkimpulse in einer Weise wiedergeben, die für die weitere Analyse verwendet werden kann. Noch wird im Labor getestet und getüftelt. In einem letzten Schritt soll das System in realer Umgebung, also direkt im Eiskanal getestet werden.

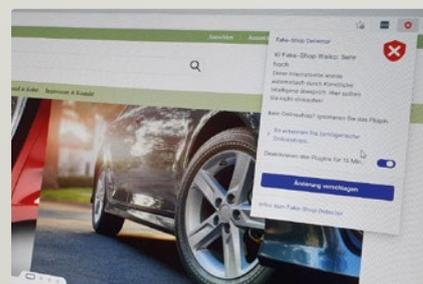
Rupert Staudinger testet die Sensorik im Labor.



Erkennen von Fake-Shops

BETRUG E-Bikes im Sommer, Brennholz in der Energiekrise, Spielzeug vor Weihnachten: Onlineshopping boomt, und gleichzeitig stellen Fake-Shops ein Problem für Konsument*innen in Österreich dar. Sie locken mit täuschend echt und seriös aussehenden Angeboten zu Schnäppchenpreisen im Internet. Doch wer dort bestellt, wartet vergebens auf die bezahlte Ware. Gemeinsam mit dem Österreichischen Institut für angewandte Telekommunikation (ÖIAT) haben das AIT und der Linzer IT-Dienstleister X-Net ein Tool entwickelt, das automatisiert vor Betrug schützt. Der »Fake-Shop Detector«, eingebettet als Plug-in im Browser, überprüft jede abgerufene Website in zwei Schritten: Zunächst wird eine durch Expert*innen kuratierte Datenbank durchsucht, die eine umfassende »Whitelist« von vertrauensvollen Web-

shops sowie eine »Blacklist« von 26.700 Fake-Shops umfasst. Ist ein Shop nicht gelistet, wird er in einem zweiten Schritt von der KI in einer Echtzeit-Analyse geprüft. Die Kombination einer Vielzahl an Features führt so zu einer robusten Risikobewertung und es ist sichergestellt, dass Kriminelle die automatisierte Detektion nicht durch einfache Veränderungen ihrer Websites aushebeln können.



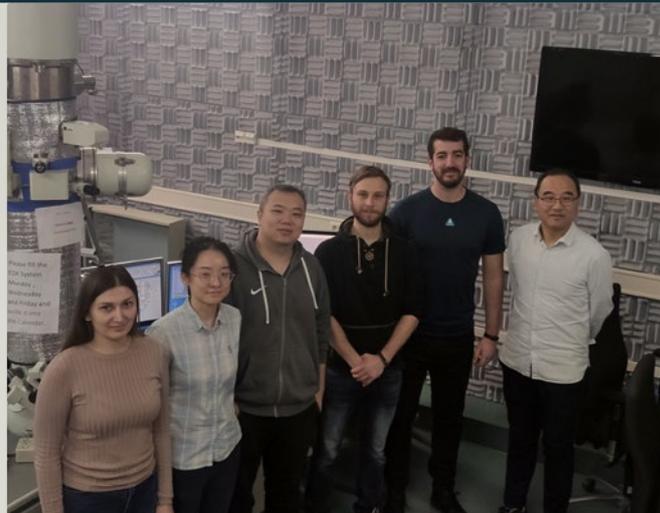
Fotos: Salzburg Research, AIT, SMAC, Montanuni Leoben, iStock



↑ Anna Horvath bietet einen lukrativen Einstieg für Investor*innen bei ihrer Lernplattform an.

Investmentmöglichkeit bei Lernplattform

ERFOLG Die österreichische Lernplattform SMAC bringt Dienstleister aus der Kreativ- und Digitalbranche zusammen und bietet nun für Investor*innen die Möglichkeit für einen Einstieg. Die »Smart Marketing Academy & Community« wurde kürzlich als einer der ersten FlexCos, eine seit heuer neue österreichische Rechtsform für Unternehmen, gegründet. Im Fokus steht, Online-Lerninhalte rund um den Themenbereich Onlinemarketing und damit verbundene Disziplinen und Fachbereiche zu vermitteln. »In mehr als 1.000 Videos und einer Vielzahl an Kursen lernen unsere Teilnehmer*innen all das, was in einer Werbe- und Digitalagentur tagtäglich in der Dienstleistung erbracht wird«, so die Geschäftsführerin von SMAC, Anna Horvath. Die E-Learning-Lösung bietet verschiedene Gruppengesprächsformate. Die Besonderheit dabei ist die Kombination aus Lerninhalten aus der Praxis und Live-Call-Formaten, die von den erfahrenen Manager*innen der Agentur persönlich durchgeführt werden. »Bereits in den ersten Monaten konnten fünfstelligen Umsätze im mittleren Bereich erzielt und erfolgreich an Neu- und Bestandskunden verkauft werden. Durch die Kombination mit dem Online-shop besteht zudem die Möglichkeit, digitale Produkte zu vertreiben und den Abwicklungsprozess einfach zu gestalten. Die Chance, einen unbesetzten Markt zu durchdringen, ist eine einzigartige Investmentmöglichkeit«, lädt Horvath zu Partnerschaften ein.



↑ Forschen an flexibler Keramik: Dozent Zaoli Zhang (rechts) mit seinem Team.

Keramiken belastbarer machen

BRUCH Keramiken sind aufgrund ihres Materialaufbaus äußerst spröde: Sie brechen bei starken mechanischen Belastungen. Ein Team von Materialwissenschaftler*innen hat nun in einer Studie nachgewiesen, dass eine große Anzahl von stabilen Leerstellen die Festigkeit von Keramiken erheblich steigern kann und dadurch das Bruchverhalten verbessert wird. »Für uns alle überraschend, führte dies zu einer bemerkenswerten Formbarkeit«, freut sich Zaoli Zhang vom Erich-Schmid-Institut für Materialwissenschaft der Österreichischen Akademie der Wissenschaften in Leoben. Um die Leerstellen in der Materialstruktur zu erhalten, wurde das sogenannte Magnetronspütern angewendet.

Sputtern ist ein physikalischer Vorgang, bei dem Atome aus einem Festkörper durch Beschuss von energiereichen Ionen herausgelöst werden. Beim Magnetronspütern wird zusätzlich zum elektrischen Feld noch ein Magnetfeld angeordnet, um den Effekt zu verstärken. Durch den – in einer Zusammenarbeit der Montanuniversität Leoben mit der TU Wien, TU Graz und Universität Linköping in Schweden – neu gefundenen Störungsmodus werden die mechanischen Materialeigenschaften gezielt verbessert.



T Systems

VÖSI

BearingPoint® BRZ

ogv
Österreichische
Gesellschaft für
Virtuelle
Produktion

powered by

SPARX
SERVICES
CENTRAL EUROPE

mp2
IT-SOLUTIONS

NTT

DIO
Data Intelligence Offensive



Designer-Spiele

Printworks verpasst dem Brettspielabend ein Makeover und Klassikern wie Schach oder Yahtzee ein neues Design. Damit lässt sich nicht nur der Teamgeist fördern, nein, man präsentiert sich selbst auch noch als äußerst geschmackvoll. Ebenfalls im Trend liegen Designer-Puzzles wie von Jour Férié oder Piecework.

Datenschutz-Set

Datenschutz ist immer Thema, und wer darauf nicht freiwillig achten will, den bewegt womöglich ein Geschenk in die richtige Richtung. Das bedruckbare Datenschutz-Set von Giftcampaign blockiert den ungewollten Datenaustausch beim Aufladen, sichert die Webcam und verhindert das Mithören von Gesprächen.



Firmengeschenke

Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft – das gilt auch für die eigenen Mitarbeiter*innen, Kunden und Geschäftspartner. Ein gut durchdachtes Geschenk beweist Wertschätzung und unterscheidet von der Konkurrenz. Eine Auswahl kreativer Aufmerksamkeiten.

Spenden

Mit seinen Geschenken etwas Gutes tun: Mit Spenden-Geschenken wie von OxfamUnverpackt lassen sich Herzenthemata wie Bildung, Frauenrechte oder Umwelt- und Friedensprojekte unterstützen. Die Schenkenden erhalten neben einem guten Gewissen eine Grußkarte und lustige Kühlschrankmagnete. Aber auch andere Organisationen wie die Caritas oder SOS-Kinderdorf bieten Spenden-geschenke an.



Austriandl Geschenkbox

Mit gutem Essen kann man bei jedem punkten. Die Klassiker unter den Firmengeschenken sind ein guter Wein, lokale Delikatessen und Gewürze – am besten alles zusammen. Bei Austriandl finden sich kuratierte Geschenkboxen mit österreichischen Delikatessen für jeden Anlass: zu Weihnachten, zum Grillen oder auch für Jäger, Golfer und Naschkatzen.



TIPP

Tipp zum Geschenkwert: Bei Mitarbeiter*innen lassen sich bis zu 186 Euro pro Person absetzen, bei Kundengeschenken können bis zu 40 Euro bei der Umsatzsteuer abgesetzt werden, und bei Geschäftspartnern sollte ein Geschenkwert von 100 Euro nicht überschritten werden (Compliance!).

WellCard

Nach harter Arbeit muss man sich schonen, sonst rächt sich der Körper ab einem gewissen Alter. Über einen Tag in der Therme oder eine Massage freut sich darum jeder. Verschenken kann man Wellnessbehandlungen beispielsweise über einen Gutschein wie die »WellCard«, die in über 200 Wellnessbetrieben in Österreich eingelöst werden kann.





Menü-Variante Fisch/Fleisch

(Menü auch vegetarisch, vegan, glutenfrei und für Kinder erhältlich)

Italien

ERSTER GANG Michelangelo

Tomaten-Praline, Basilikum-Gel & Brunnenkresse im Muschel-Crostini

Großbritannien

ZWEITER GANG Banksy

Kalbs-Carpaccio im Kräuter-Limettenmantel, Trüffelmayonnaise, Olivenerde, Sakura Kresse & geröstetes Olivenbrot

Spanien

DRITTER GANG Pablo Picasso

Andalusisches Barben Filet mit Zimt und Lavendel, Zitronen-Sellerie-Salat & Knoblauch-Rotwein-Essenz

USA

VIERTER GANG Jackson Pollock

Gemüse-Malerei, Spinat-Kokos / Rote Rübe / Kürbis-Püree / Goma-Dressing Blattsalate, Chicorée, Urkarotte, junger Sellerie

USA

FÜNFTER GANG Andy Warhol

Gegrilltes Rinderfilet. Süßkartoffelstampf, glasierte Zuckerschoten, Balsamico-Jus

Spanien

SECHSTER GANG Salvador Dalí

Crema Catalana in der Kartoffel mit Minze & Beeren, Salted Caramel Ice

Niederlande

SIEBTER GANG Vincent Van Gogh

Schokoladen-Malerei auf dem Baiser

↑ Beim vierten, von Jackson Pollock inspirierten Gang steht Gemüsemalerei auf dem Programm und die Gäste können mit roter Rübe, Kürbis-Püree & Co. ihrer Kreativität freien Lauf lassen.

Mit dem Essen spielt man doch!

Ende Jänner feierte im Flemings Hotel Wien-Stadthalle die interaktive Dinner-Show »Seven Paintings« ihre Österreich-Premiere. Bei jedem der sieben Gänge steht neben der Kulinarik ein berühmtes Gemälde und seine Geschichte im Mittelpunkt. **TEXT** | Bernd Affenzeller

Im Herbst 2023 startete die Zusammenarbeit von Seven Paintings und Flemings Hotel in München und Wuppertal. Aufgrund der positiven Resonanz wird das multisensorische Event jetzt auch in Österreich angeboten. Rund zwei Stunden dauert die siebengängige kulinarische Reise (siehe Kasten) durch die Welt der Malerei. Jeder Gang stellt den Gästen das Gemälde eines weltberühmten Künstlers vor. Die Werke von Michelangelo, Banksy, Pablo Picasso, Jackson Pollock, Andy Warhol, Salvador Dalí und Vincent van Gogh erzählen einzigartige Geschichten, die den Gast selbst zum Teil des

Ganzen machen. Neben Theaterelementen, Illusionen und 3D-Animationen heißt es malen, spraysen, interagieren und mit allen Sinnen genießen.

Fazit: Die Kombination aus Interaktion und gutem Essen macht Seven Paintings zu einem echten Erlebnis, das sich wohltuend vom Rest der Welt abhebt. Es gibt immer etwas zu tun, zu entdecken oder zu erfahren, langweilig wird es garantiert nicht. Auch für Firmenfeiern ist das Event geeignet – das Restaurant kann zur Gänze gemietet werden.



Infos und Reservierungen:
www.sevenpaintings.de

Infos zum Hotel:
www.flemings-hotels.com/hotel-wien-stadthalle



Letzte Worte

Zeitgeschehen mit einem Augenzwinkern auf den Punkt gebracht.

War nur Spaß?

Ein Offenbarungseid von Rainer Sigl

Wenn Gerichtsurteile gegen Satiriker ergehen, sind dem beißenden Spott legale Grenzen gesetzt – es war aber auch höchste Zeit.



”

Hier in unserem schönen Land sind Satire und Realität schon längst nicht mehr zweifelsfrei unterscheidbar.



Endlich hat's einen erwischt: Florian Scheuba, seines Zeichens Kabarettist und Satiriker unter anderem beim *Standard*, hat die längste Zeit ungestraft gegen alles und alle randaliert, die nicht in sein altgymnastisch linkslinkes Gutmenschen-Bobo-Weltbild gepasst haben. Weil er unverschämterweise in einer Satire einem ranghohen Polizisten in Sachen Korruptionsermittlungen »Arbeitsverweigerung« unterstellt hat, wurde er jüngst vor einem Wiener Gericht zu 7.000 Euro Strafe verurteilt. Die Begründung: Es sei nicht zweifelsfrei gesichert, dass das Publikum den Text als Satire erkennen hätte können.

Das Gericht benennt eine Tatsache, die der g'lernte Österreicher seit jeher instinktiv erfasst hat: Hier in diesem unserem schönen Land sind Satire und Realität schon längst nicht mehr zweifelsfrei unterscheidbar. Wer diese Wahrheit einmal in sein tägliches Dasein integriert hat, wird die Zumutungen der Existenz, die Österreich, sein politisches und sonstiges Personal für einen so bereithalten, nicht mehr mit der zugegeben auch lan-

destypischen Grantigkeit, sondern mit jenem schwarzen Humor zu würdigen wissen, der nicht umsonst auch hier wurzelt. Weil: Wenn man das alles hier ernst nehmen müsste, wär's noch schlimmer.

Wäre Deix noch am Leben

Trotzdem, oder vielmehr: deshalb ist, wie das Gericht so richtig richtete, eine eindeutige Markierung etwaiger »lustig« gemeinter Texte absolut notwendig. Also, im konkreten Fall: Wer einem ranghohen Polizeibeamten ein entspanntes Verhältnis zu seinen arbeitsrechtlichen Verpflichtungen in Sachen erbarmungsloses Nachforschen gerade bei politischen Würdenträgern anwuchelt, sollte dem Ganzen zur Sicherheit ein gut vernehmbares »SCHERZERL!!« nachbrüllen.

Dem Witzeln über etwaige originelle und erstaunlicherweise lukrative Immobiliendeals politischer Funktionäre möge man künftig ein »Aber im Ernst, war nur ein Schmä, das passt sicher voll!« folgen lassen. Und etwaige liebevoll gemeinte Spitznamen wie »Oberwurmbannführer« für politische Persönlichkeiten sollten stets

von Disclaimern begleitet werden, dass es den genannten Titel in echt gar nicht gibt.

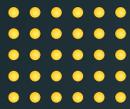
Von der Verwendung der im Internet gebräuchlichen Markierungen »LOL«, »LMAO« oder »ROFL« wird übrigens abgeraten; gerade ältere Mitmenschen könnten in Unkenntnis dieser Akronyme verwirrt sein, ob statt beißenden Humors nicht doch ein nüchternes Tatsachensubstrat vorliegt. Wäre Manfred Deix noch am Leben, wäre ob des Realismus seiner Porträts hier durchaus auch der Gesetzgeber gefordert, Klarheit der Schöpfungsabsicht einzumahnen.

Nix für ungut

Das olle Tucholsky-Zitat »Satire darf alles« ist das eine, hierzulande gilt aber zweifelsohne viel mehr ein anderes Bonmot des Volksmunds: Net deppert reden! Etwas situationsspezifischer für den Umgang mit der freundlichen Exekutive ausgedrückt: Gusch auf da Heh. Und das, liebe Leserinnen und Leser, meine ich völlig ernst. Oder Moment, mein Anwalt sagt mir gerade: War nur Spaß. Nix für ungut. Zwinker zwinker.

Report

Publikumsgespräche

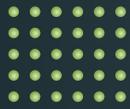


Effizienzsteigerung am Bau

Wann: 6. März 2024, Einlass 15:30 Uhr,
Beginn des Gesprächs 16:00 Uhr, Dauer ca. 1,5 h

Wo: Flemings Hotel Wien-Stadthalle, Neubaugürtel 26–28, 1070 Wien

Die Effizienz am Bau zu steigern, ist ein Gebot der Stunde. Wo das größte Potenzial liegt und welche Hürden überwunden werden müssen, diskutiert auf Einladung des Bau & Immobilien Report eine prominente Runde aus den verschiedensten Teilbereichen der Bauwirtschaft.



Radikale Transparenz

Wann: 17. April 2024, Einlass 15:30 Uhr,
Beginn des Gesprächs 16:00 Uhr, Dauer ca. 1,5 h

Wo: Cape 10, Alfred-Adler-Straße 1, 1100 Wien

Mit EPD- und CO₂-Rechnern machen Baustoffhersteller ihre Produkte transparent. Welchen Beitrag leistet die Ökobilanzierung von Baustoffen für mehr Nachhaltigkeit beim Bauen? Wie können Planer, Architekten und Bauunternehmen von diesen Daten profitieren?



Enquete »KI – Künstliche Intelligenz«

Wann: 23. April 2024, Einlass 16:30 Uhr,
Beginn 17:00 Uhr, Dauer ca. 2 h

Wo: Bundesrechenzentrum, Hintere Zollamtsstraße 4, 1030 Wien

Der Einsatz von KI bedeutet enorme Herausforderungen für Jobs und unsere Gesellschaft. Wo stehen wir heute bei rechtlichen Fragen dazu und wie dringend ist eine Regulierung von KI in Hinblick auch auf ihre rasche technologische Weiterentwicklung? Der Dialog zwischen Politiker*innen, Technologieunternehmen und Forschung.

Aktuelle Informationen unter
www.event.report.at





Report EVENT

Miteinander reden,
voneinander lernen

KI

Künstliche Intelligenz

Wann: 23. April 2024, Einlass 16:30 Uhr,
Beginn: 17:00 Uhr

Wo: Bundesrechenzentrum,
Hintere Zollamtsstraße 4, 1030 Wien

Künstliche Intelligenz wird unser Leben einfacher, schneller und bequemer machen. Doch der Einsatz von KI bedeutet enorme Herausforderungen für Jobs und die Gesellschaft insgesamt. Wo stehen wir heute bei rechtlichen Fragen dazu und wie dringend ist eine Regulierung von KI in Hinblick auf ihre rasche technologische Weiterentwicklung? Der Dialog zwischen Politiker*innen, Technologieunternehmen und der Gesellschaft ist essenziell, um eine zukunftsfähige und verantwortungsbewusste Nutzung von KI am Standort Europa sicherzustellen – ohne dabei in einen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Regionen zu geraten.

Ein Event, zwei Gesprächsrunden:

»**Chancen und Herausforderungen**«: Welchen Nutzen haben KI-Lösungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt? Welche Veränderungen bringt Machine-Learning für Jobs?

»**Regulierung und Politik**«: Wie sollte eine Marktregulierung für KI ausgestaltet sein? Welche Rolle nehmen Behörden ein und welche Gesetze kommen in diesem Bereich auf Unternehmen zu?

Moderation: Martin Szelgrad, Report Verlag

BRZ EVIDEN

MSG
P L A U T



nagarro