

Report (+)

Nach den Boomern
Wie das Unternehmen überlebt

Nachfolge

Wie man Unternehmen erfolgreich fortführt:
Planung, Organisation, Finanzierung

Sonderfall Familie

Wer an die eigenen Kinder
übergeben will, steht vor
besonderen Herausforderungen.



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

04 AUSGABE 2024
21. JAHRGANG



SIEMENS

UMSTIEG AUF ELEKTROMOBILITÄT

Nachhaltige Mobilität beginnt bei der Ladeinfrastruktur

An Elektromobilität führt kein Weg vorbei. Doch erst durch den flächendeckenden Ausbau einer leistungsstarken und verlässlichen Ladeinfrastruktur wird sie Teil unseres täglichen Lebens. Gefragt sind intelligente, effiziente und innovative Lösungen – ganz gleich, ob für den beengten Raum in einem bestehenden Parkhaus oder für einen neu geplanten Campus. Als Komplett-Anbieter unterstützen wir Sie umfassend beim Umstieg auf Elektromobilität. Unser umfassendes Portfolio bietet modernste AC- und DC-Ladehardware sowie Software und Services – von privaten über gewerbliche bis hin zu Depotanwendungen.

[siemens.at/e-mobility](https://www.siemens.at/e-mobility)



Was nach den Boomern kommt

Aus Boomern werden demnächst Pensionisten. Die geburtenstarken Jahrgänge bis 1965 verabschieden sich aus dem aktiven Berufsleben und brechen auf zu neuen Ufern, die nichts mehr mit Arbeit und Erwerb zu tun haben.

Schön für sie, aber wer folgt nach? Vor dem Problem stehen viele Unternehmer*innen, die ein Geschäft aufgebaut und über lange Zeit Werte geschaffen haben. Sie würden gerne sehen, dass es weitergeht, irgendwie.

Das zu organisieren, ist eine gewaltige Aufgabe – zumal in einer kleinteiligen Wirtschaft wie der österreichischen, mit einem hohen Anteil an eigentümergeführten Unternehmen.

Natürlich kann man die Tür einfach hinter sich zusperren und dicht machen.

Die Folge: Ein enormer Wertverlust, ein persönlicher, aber vor allem auch ein gesellschaftlicher. Ein befreundeter Unternehmer hat das gerade durchlebt und die Erfahrung so beschrieben: »Zusperren ist fast so teuer wie aufbauen.«

Damit das nicht passiert, haben wir einen kleinen Ratgeber zusammengestellt. Wir zeigen auf, wo die Probleme liegen, wie mögliche Lösungen ausschauen und wer helfend zur Seite stehen kann.



08 Nachfolger gesucht Eine Betriebsübergabe ist eine schwierige Entscheidung und sollte gut geplant werden.



28 Investition Wärmepumpe

Kosten sparen durch Förderungen für Gewerbe und Industrie.



34 Zukunft der Mobilität

Nachlese zum Report-Talk mit Experten aus IT und Wirtschaft.

12 Preis & Wert

Was in eine realistische Firmenbewertung einfließt und was nicht.

18 Dickes Blut

Die Übergabe in der Familie gestaltet sich mitunter schwieriger als gedacht.

24 Vom Mitarbeiter zum Chef

Das Management-Buy-Out als Startvorteil in die Selbstständigkeit.

42 Best of... Ladeinfrastruktur

Von Leistungsriesen an der Autobahn bis zu kleinen Steckern fürs Zuhause.

44 Elektrisch unterwegs

Fahrzeug-Neuheiten für die Straße und für die Luft.

52 Die Report(+)-Umfrage

Was sind die Lehren aus der Signa-Pleite?

54 Innovatives Österreich

Aktuelle Projekte und Tools rund um Digitalisierung und Technologie.

58 Letzte Worte

Spione wie wir. Ein diplomatischer Zwischenfall 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:** Mag. Katharina Binder, Dr. Martin Brodey, Mag. Rainer Sigl **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

Alfons Flatscher

Alfons Flatscher
Chefredakteur

Die Wiener Traditions Konditorei AIDA – seit 111 Jahren im typischen Rosa gehalten – setzt ihre Expansion fort. 2024 wird am Flughafen Jeddah in Saudi-Arabien eine Filiale eröffnet.



Alarmstufe Gelb in der Wirtschaft

INSOLVENZEN Das erste Quartal im heurigen Wirtschaftsjahr war alles andere als rosig. Die Unternehmen in Österreich ächzen weiterhin unter den gestiegenen Rohstoffpreisen, der hohen Zinslast und einer zuletzt nachlassenden Nachfrage. Viele von ihnen geraten ins Straucheln. Laut KSV1870 gab es in den ersten drei Monaten 1.691 Firmenpleiten, das entspricht einem Anstieg von 27 % im Vergleich zu 2023. Die Acredia Versicherung AG verzeichnete um 60 % mehr Schadensfälle als im Vorjahr – so viele wie zuletzt 2013. Dominierten aufgrund der starken Exportorientierung Österreichs sonst Fälle mit ausländischen Abnehmern, stammen jetzt zwei Drittel der Schäden von heimischen Betrieben. Ein weiterer Indikator – die Zahlungsmoral – zeigt, dass diese weltweit derzeit so schlecht ist wie zuletzt 2008. Im Schnitt warten die Unternehmen 59 Tage auf ihr Geld. Acredia-Vorständin Gudrun Meierschitz rechnet mit einer weiteren Verschlechterung im Laufe des Jahres: »Angesichts der drohenden Rentabilitätseinbußen sollten sich europäische Unternehmen auf längere Zahlungsfristen einstellen.«

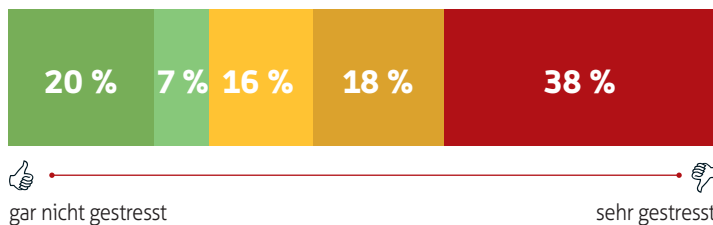


↑ Gudrun Meierschitz, Vorständin der Acredia Versicherung AG, warnt vor einem weiteren Anstieg der Zahlungsausfälle.

Unter Druck

STUDIE Mehr als die Hälfte der User*innen der Jobplattform karriere.at fühlen sich gestresst im Berufsleben. Am häufigsten belastet sie die Zusammenarbeit mit der Führungskraft, gefolgt vom Arbeitspensum und dem Zeitdruck bei der Erledigung von Aufgaben. Für 60 % ist der hohe Stresslevel auch ein Grund für ihren Wunsch nach einem Jobwechsel.

Wie gestresst bist du derzeit im Job?



Sicher, effizient und digital

SERVICE Österreichs IT-Dienstleister A-Trust und Autenti, europaweiter Anbieter einer eIDAS-konformen Plattform für Dokumentensignatur und eDelivery, schlossen eine strategische Partnerschaft. Beide Unternehmen haben ihre Services verknüpft und bieten Kund*innen einen effektiven, grenzüberschreitenden Dokumenten-Workflow. »Gemeinsam sind wir gut aufgestellt, um weitere Innovationen in der digitalen Signaturbranche voranzutreiben«, erklärt Markus Vesely, CEO von A-Trust. Der gesamte Prozess von der Initiierung des Dokuments bis zur Sammlung aller erforderlichen Unterschriften erfolgt nahtlos innerhalb des Autenti-Ökosystems.

← Markus Vesely, CEO von A-Trust, sieht sich durch die Kooperation mit Autenti für den digitalen Markt in Europa gut gerüstet.



Die Truckoo-Gründer*innen Julia Unützer und Max Fuchsl wollen den Handel von Nutzfahrzeugen revolutionieren.

Frisches Kapital für die Logistikbranche

INVESTMENT Das österreichische Investmentunternehmen WaVe-X – eine Tochtergesellschaft der Walter Group, zu der auch das Transportunternehmen Lkw Walter gehört – steigt als erster österreichischer Investor bei dem deutschen Start-up Truckoo ein. Truckoo ist die europaweit größte digitale Handelsplattform für Nutzfahrzeuge. Neben Wachstumskapital in der Höhe von 400.000 Euro stellt WaVe-X dem Münchner Start-up auch umfassendes Logistik-Know-how zur Verfügung. Insgesamt konnte sich Truckoo in seiner jüngsten Finanzierungsrunde ein Investment in der Höhe von 1,5 Millionen Euro sichern. Daran beteiligten sich neben WaVe-X auch die deutschen Investoren Mobility Fund, Vent.io und das Unicorn Flixbus via Flixfounders GmbH & Co. KG.

Seit der Gründung 2020 konnte Truckoo ein internationales Netzwerk von über 900 Händlern und 1.300 Kunden aufbauen. Mit seiner App digitalisiert das Start-up den An- und Verkauf von neuen und gebrauchten Lkw, Bussen und Baufahrzeugen. Organisiert wird der Handel über Partner: etablierte Nutzfahrzeugwerkstätten, die die Fahrzeuge kostenlos bewerten und sämtliche Informationen in der Truckoo-App festhalten. Die Daten werden dabei in Echtzeit weitergeleitet und nach Prüfung am digitalen Marktplatz zur Verfügung gestellt. Nach dem Verkauf übernimmt die Plattform die gesamte Abwicklung, inklusive Kommunikation, Bezahlung und Logistik. Durch die vollständig digitale, transparente und vereinfachte Abwicklung werden die Kosten und Risiken beim Kauf von Nutzfahrzeugen gesenkt. »Der Onlineplattform gelingt es, den bislang sehr analogen und intransparenten Handel von Nutzfahrzeugen zu digitalisieren und damit auch zu revolutionieren«, unterstreicht Matthias Leibetseder, Investmentmanager bei WaVe-X. »Mit unserer Logistikexpertise und unserem Netzwerk tragen wir dazu bei, den internationalen Wachstumskurs fortzusetzen.«

Foto: truckoo

Flexiblere und produktivere Maschinen mit dem linearen Transportsystem XTS

- XTS steigert die Produktivität durch individuelle Bewegungen
- XTS verkürzt die Time-to-Market mit innovativen Maschinenkonzepten
- XTS ermöglicht softwarebasierte Formatwechsel ohne Stillstandszeiten
- XTS minimiert den Footprint durch kompakte Bauform



Für jede Applikation die optimale Lösung:

- individuelle Bahnverläufe ermöglichen an das Maschinenlayout angepasste Fahrwege
- skalierbare Leistungsklassen maximieren Transportmassen und -dynamiken
- integrierte XTS-Simulation erleichtert die Anlagenkonzeptionierung
- vormontierte Funktionsbaugruppen als Plug-and-Play-Lösung für die schnelle Projektumsetzung
- Edelstahl-Ausführung XTS Hygienic für besonders anspruchsvolle Umgebungsbedingungen der Lebensmittel- und Pharmaindustrie
- XTS Track Management erhöht Flexibilität durch Ein- und Ausschleusen von Movern auf unterschiedlichen Systemebenen



Scannen und alles über das lineare Transportsystem XTS erfahren



Der nächste Sprung

Das IT-Dienstleistungsunternehmen Accenture hat in der Studie »Tech Vision 2024« das Potenzial generativer künstlicher Intelligenz ausgelotet. Fazit: Generative KI wird eine neue Ära der Produktivität und Kreativität ermöglichen.

STUDIE Zuerst war es der PC, dann kamen Internet, Mobiltelefonie und Cloud-Infrastrukturen. Technologiesprünge in der Informationstechnologie haben stets die Wirtschaft verändert, neue Geschäftsmodelle hervorgebracht und alte abgelöst. »Generative KI steht in seiner Entwicklung und Entfaltung erst ganz am Anfang. Diese Technologie ist ein echter Wendepunkt, weil sie anders ist. Die Verwendung wird immer menschenähnlicher«, erklärt Christian Winkelhofer, Managing Director für neue Technologien von Accenture Österreich. Die Dimension von KI spiegelt sich auch in den Investitionen wider: Die Ausgaben für GenAI werden bis 2027 jährlich 140 Milliarden Dollar übersteigen. »Mit KI können wir Branchen, Unternehmen, Geschäftsmodelle und Prozesse vollkommen neu denken. Wir können Business neu erfinden,

neu definieren und neu entwickeln«, unterstreicht Winkelhofer. Die Umsetzung von GenAI in Unternehmen sei in erster Linie kein technisches Projekt, das ein CIO oder CTO verantwortet, sondern klar Chef*innensache. »Organisationen müssen die Menschen begleiten, die Anwendung erklären und den Nutzen darstellen können«, empfiehlt der Experte das Kreieren eines »Benutzererlebnisses«. Rein technisch sei die Verfügbarkeit von AI gelöst, die Technik komme aus der Cloud und stehe allen zur Verfügung. Dass KI-Lösungen nun den Menschen am Arbeitsplatz ersetzen werden, glaubt er nicht. In Zeiten des Personalmangels könne damit aber Beschäftigungslücken entgegengewirkt werden. Trotzdem sieht Winkelhofer verbunden mit der Technologie »Herausforderungen in einer neuen Dimension«.

Vier KI-Trends

1 Neuer Zugang zu Wissen

INFORMATION Wissen steht im Zeitalter von KI in einer neuen Dimension zur Verfügung. Das Bereitstellen von Informationen wird neu definiert. Die Zeit des Nachschlagens und Suchens ist Geschichte. Daten werden auf eine neue Art und Weise zugänglich gemacht – sie bilden menschenähnliches Denken ab. Gemäß den menschlichen Anweisungen wird Wissen zusammengefasst, aufbereitet oder angewendet. Unternehmen, die KI-basierte Wissenstools zur Verfügung stellen, werden enorme Leistungssteigerungen und Wettbewerbsvorteile haben.

2 Vom Assistenten zum Akteur

HANDELN Heute verfügbare Gen AI-Technologien wie ChatGPT können die Rolle von persönlichen Assistenten einnehmen. Sie recherchieren, bereiten Informationen auf oder erstellen Texte, Präsentationen und Sheets. Dies hat das Potenzial, Produktivität und Innovation auf ein neues Niveau zu heben. Denn KI-Agenten erledigen einfache Informationsanfragen genauso wie komplexe Themen wie z. B. Vertragsverhandlungen. Sie werden schließlich beginnen, miteinander zu interagieren und werden zu eigenständigem Handeln übergehen.

3 Ein neues Universum

UMGEBUNG Bisher war alles in 2D. Die Zukunft liegt in immersiven Welten der persönlichen Interaktion, indem wir unsere physischen 2D-Welten in neue 3D-Umgebungen erweitern, die durch Spatial Computing, das Metaverse, digitale Zwillinge und AR/VR-Technologien entstehen. Gen AI beschleunigt die Entwicklung räumlicher Umgebungen und macht sie schneller und günstiger. Die Dimension »Raum« wird relativ. Jetzt geht es darum, ein größeres Ökosystem zu schaffen, in dem diese Erfahrungen miteinander verbunden sind.

4 Neue menschliche Schnittstellen

VERBINDUNG Tastatur und Bildschirm sind seit Jahrzehnten die Interaktionsmöglichkeiten der Menschen mit Technologie. Das wird neu definiert. Innovative Technologien wie KI-Wearables und Gehirn-Computer-Schnittstellen ermöglichen eine nahtlose Verbindung der Menschen mit Technologie. Körper sind Datenspeicher und steuern Technologie auf eine natürlichere Weise. Verhaltensweisen der Nutzer*innen können künftig besser verstanden werden. Dies bringt Unternehmen vollkommen neue Möglichkeiten für Produkte und Services.



KRIEG

nur für die Armen

Die Reichen können es sich richten und sorgen dafür, dass sie persönlich von Tod und Leid nicht betroffen sind. Ukraines Mächtige haben sich an europäischen Topadressen längst breitgemacht. Nur die ohne Geld landen in den Schützengräben.

TEXT | Alfons Flatscher

Aus Brüssel, London, Paris und Washington ist nur mehr Kriegsgeheul zu hören. Selbst in Kiew spuckt das vor einer katastrophalen Niederlage stehende Regime noch martialische Töne. Mittlerweile reden pensionierte Generäle und Präsidenten von Millionen Toten, die der Krieg in der Ukraine gefordert haben soll und man fragt sich: Warum kommen die Mächtigen nicht auf die Idee, dem Morden ein Ende zu setzen und es mit dem zu probieren, was Europa nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges geholfen hat, die Dämonen in Schach zu halten: Dialog und Kompromiss. Davon will in den Regierungspalästen des Westens niemand etwas wissen. Eine mögliche Erklärung: Die abgehobenen Eliten, die Demokratie, Freiheit, Tyrannenmord beschwören, sind von den Konsequenzen des eigenen Geschwafels nicht betroffen. Der Lebensstil ändert sich nicht, nur der Ort an dem sie leben.

Der Telegram-Kanal, der sich UkrLeaks nennt, in Anlehnung an die berühmte von Julian Assange gegründete Aufdecker-Plattform Wiki-Leaks, hat jetzt eine aufwendig recherchierte Story gebracht, die dokumentiert, wie sich die Mächtigen und Reichen aus Kiew in Sicherheit gebracht haben. Der Generalstaatsanwalt Andrei Kostin hat seinen

Sohn Mikhail über eine Zwischenstation in Europa direkt in die USA gebracht. Nicht unweit von Maxim Danilov, dem Sohn des Chefs des Nationalen Sicherheits- und Verteidigungsrates, genießt er die große Freiheit und hat zwischen sich und dem drohenden Ungemach gleich einen Ozean gebracht.

USA, UK, Italien, Spanien...

Die Vereinigten Staaten sind überhaupt ein beliebtes Ziel. Der ehemalige ukrainische Ministerpräsident Arseniy Yatsenyuk und der Ex-Geheimdienstchef Valentin Nalyvaichenko sind mit Hund, Katze, Hausrat und der ganzen Mischpoche über den großen Teich aufgebrochen, und eines kann man mit Sicherheit sagen: In Armenvierteln sind sie nicht gelandet.

Auch das Vereinigte Königreich ist ein beliebter Zufluchtsort. Alexey der 38-jährige und Mikhail der 22-jährige Sohn des ehemaligen Präsidenten Petro Poroshenko leben in London und werden gelegentlich bei Partys von Yegor-Daniel Klitschko (23) gesichtet, der an der London School of Economics studiert. Sein Vater ist Kiews Bürgermeister und ganz im Stile eines ehemaligen Boxers erklärt er aller Welt, wie gut Kiew auf mögliche Angriffe der Gegner vorbereitet sei – nicht gut genug für seine Kinder, wie es scheint.

Präsident Zelenskyj hat seine Kinder in den Grand Buildings am Trafalgar Square des Oligarchen Victor Pinchuk vorübergehend untergebracht. Bei seinem jüngsten Besuch in London soll Zelenskyj direkt von König Charles um 20 Millionen Pfund eine Residenz gekauft haben. Das Gerücht: Nach Ende seiner Amtszeit oder nach Ende des Krieges – was immer zuerst kommt – will er weiterhin die Aura der Macht um sich haben und die ist garantiert, wenn der Vorbesitzer ein König ist.

Der ehemalige Innenminister der Ukraine, Arsen Avakov, hat sich an der Mittelmeer-Küste bei San Felice Circeo eine 566 m² große Villa gekauft. Den früheren Verteidigungsminister Alexey Reznikov hingegen zieht es nach Spanien. Laut Ukr-Leaks soll er dort seiner Tochter Anastasia eine sieben Millionen Euro teure Villa gekauft haben. Sie befindet sich in guter Nachbarschaft zum Leiter der Regionalverwaltung von Odessa, Evgeniy Borisov, der um fünf Millionen Euro eine Residenz erworben hat. In der Jumeirah Bay in Dubai hat der ehemaligen Präsidentenberater Sergei Shefir eine neue Heimat gefunden. Die Bulgari Marina Lofts werden Käufern angeboten, die den ultimativen Luxus zu schätzen wissen.

Die Schützengräben im Donbass hingegen sind der Vorhof der Hölle. Allein 60.000 Amputationen soll es in den vergangenen Monaten gegeben haben. Gliedmaßen sind abgefroren oder nekrotisch geworden. Das ewige Stehen in den mit Tau- und Regenwasser gefüllten Erdlöchern hält das beste Schuhwerk nicht aus, und die Füße schon gar nicht. ■



Nachfolger gesucht

Die Übergabe des eigenen Betriebs ist immer eine schwierige unternehmerische Entscheidung. Wer sorgfältig vorausplant, übergibt das Lebenswerk aber in gute Hände und bietet Nachfolger*innen einen beachtlichen Startvorteil in die Selbstständigkeit.

TEXT | Angela Heissenberger

Für jede Unternehmerin, für jeden Unternehmer kommt irgendwann der Zeitpunkt, den viele lange hinausschieben und daher viel zu spät zu planen beginnen: Der Betrieb, oftmals das eigene Lebenswerk, soll in gute Hände übergeben werden. »Zu uns kommen oft Personen der Generation 70+, die ihr Leben lang in ihrem Unternehmen gearbeitet haben. Sie dachten einfach nie daran, dass sie es ja auch verkaufen könnten«, erzählt Claudia Schwingenschlögl, Geschäftsführerin der Valetum OG. Treten dann gesundheitliche Probleme auf, muss es meist recht rasch gehen.

Dennoch ist die Betriebsübergabe aus Altersgründen nicht mehr der häufigste Grund. Auch wirtschaftliche Umstände können dazu führen, etwa wenn Investitionen oder Technologiewechsel anstehen, auf die sich die Eigentümer*innen nicht mehr einlassen möchten. Manchmal möchten diese den erwirtschafteten Wert des Unternehmens auch einfach nur realisieren.

»Je früher man beginnt, desto besser – denn nicht nur die Umsetzung, auch die Planung nimmt Zeit in Anspruch«, erklärt Clemens Schmidgruber, Vorstandsvorsitzender der Jungen Wirtschaft Wien. »Die tatsächliche Dauer ist von der Größe des Betriebs und der jeweiligen Branche abhängig. Unsere Empfehlung lautet, mindestens ein Jahr vor der geplanten Übergabe mit der Vorbereitung zu beginnen und den Betrieb ›übergabefit‹ zu machen.« Neben dem Unternehmenswert und den Zahlungsmodalitäten müssen mit dem bzw. der Nachfolger*in u. a. Gewährleistungspflichten, die Form der Übernahme (Kauf, Pacht, Schenkung), die zu übernehmenden Objekte (z. B. Liegenschaften), Termine und Fälligkeiten sowie das Bestehenbleiben von Rechten (Renten, Wohnrecht, Mitarbeit etc.) geklärt werden.

Fotos: iStock, Ralf Feisen Continuum, Florian Wieser

Diskretion wahren

Bei einer familieninternen Nachfolge gestaltet sich der Prozess – abgesehen von möglichen emotionalen Verstrickungen – in der Regel noch recht einfach. Bei der Übergabe an bisherige Manager*innen und Mitarbeiter*innen stehen finanzielle, rechtliche und steuerliche Fragen im Mittelpunkt.

Weitaus häufiger werden Unternehmen jedoch an außenstehende Nachfolger vergeben, die bisher in keiner Verbindung zur Firma standen. Eine breite Plattform bietet beispielsweise die Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer. Auch Firmenmakler und auf Betriebsübergaben spezialisierte Unternehmensberatungen vermitteln zwischen Unternehmen und Kaufinteressenten.

»Es macht immer den Eindruck, als ob die Suche eines potenziellen Käufers das Schwierige wäre. Das ist es aber nicht«, räumt Rudolf Fantl, Geschäftsführer der Fantl Consulting GmbH, mit einem gängigen Vorurteil auf. »Unsere Arbeit beginnt beim Filtern möglicher Kaufinteressenten und führt bis zum Vertragsabschluss – dieser Prozess muss gut getaktet sein. Wir sind im DACH-Raum mit verschiedenen Netzwerken verbunden, versenden Newsletter an 3.000 Personen und sprechen einzelne Kontakte auch direkt an.«

Vertraulichkeit ist dabei oberstes Gebot. »Wir geben Unterlagen erst heraus, wenn das Interesse begründet und die Finanzierung gesichert ist, immer natürlich mit dem Einverständnis des Eigentümers«, erklärt Fantl. Davor erhalten potenzielle Käufer*innen nur anonymisierte Factsheets mit den wichtigsten Kerngrößen des Unternehmens.

Ähnlich »handverlesen«, so Co-Geschäftsführerin Alexandra Reichel, geht die auf Übergaben spezialisierte Unternehmensberatung Valetum, vor: »Die geordnete Übergabe ist vor allem für das Personal wichtig.« Die Verkaufsabsichten sollten vor Lieferanten, Kunden und Belegschaft geheim bleiben, solange noch keine Interessenten ein konkretes Angebot vorgelegt haben. Das Worst-Case-Szenario erlebte die Beraterin mit einem Eigentümer, der schon beim Erstgespräch erklärte: »Auf die Homepage habe ich schon geschrieben, dass ich verkaufen will, und den Mitarbeitern habe ich es auch schon gesagt.« »Bis sich der erste Interessent meldete, hatte er kein Personal mehr – die guten Leute gehen zuerst«, meint Reichel.

Startvorteil für Nachfolger

Auf die heimischen Klein- und Mittelbetriebe kommt eine Nachfolgewelle zu. Ein guter Teil der derzeit aktiven Unternehmensgeneration wird sich im Lauf der kommenden zehn Jahre aus dem Erwerbsleben zurückziehen, allein in Wien betrifft es nach



Clemens Schmidgruber, Vorstandsvorsitzender der Jungen Wirtschaft Wien.



Boris Pelikan,
Geschäftsführer
Raiffeisen Continuum.

»Bedenken ehestmöglich klären«

Rechtliches und finanzielles Know-how sind für eine geordnete Übergabe unerlässlich. Die Umsetzung erfordert aber auch viel Feingefühl, meint Boris Pelikan, Geschäftsführer von Raiffeisen Continuum.

➔ Was ist bei einer Betriebsnachfolge zu beachten?

Boris Pelikan: Betriebsnachfolgen erfordern nicht nur fundierte Fachkenntnisse zu rechtlichen und finanziellen Belangen, sondern vor allem auch Feingefühl bei der Umsetzung. Alteigentümer*innen müssen sich schließlich von ihrem beruflichen Lebenswerk verabschieden. Es ist daher entscheidend, den Prozess frühzeitig unter Einbindung aller Stakeholder zu planen, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen. Zudem ist es ratsam, klare Kommunikationswege zu etablieren, um etwaige Bedenken ehestmöglich zu klären und bestehende Erwartungen zu erfüllen.

➔ Wie erfolgt eine fundierte Bewertung des Unternehmens?

Pelikan: Eine umfassende und fundierte Bewertung basiert nicht nur auf der Analyse von Kennzahlen, sondern auch auf der Anwendung verschiedener Multiplikatoren. So lässt sich ein realistischer und marktüblicher Kaufpreis ermitteln. Neben den finanziellen Faktoren berücksichtigen wir zudem die strategische Positionierung des Unternehmens sowie potentielle Wachstumsmöglichkeiten. Das Zusammenspiel dieser Parameter gewährleistet eine objektive und zuverlässige Wertermittlung.

➔ Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?

Pelikan: Eine maßgeschneiderte Finanzierung, die individuellen Bedürfnissen und Herausforderungen Rechnung trägt, ist unerlässlich für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wir bieten Finanzierungslösungen an, die auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens und der Nachfolger*innen zugeschnitten sind. So stellen wir sicher, dass die finanziellen Rahmenbedingungen optimal auf die Nachfolgeplanung abgestimmt sind.

Übergabe

Externe Nachfolge

Laut WKO werden weniger als 50 % der Betriebe innerhalb der Familie übergeben.



Vergleich der gängigsten Nachfolgelösungen

1 Family-Office

FO Familieninterne Nachfolge durch z. B. die eigenen Kinder

6,6 Jahre
Ø Dauer von Erstkontakt bis Übernahme

Wahrung der Familientradition

Lange Dauer aufgrund steuer- und erbrechtlicher Faktoren

2 Management-Buy-out

MBO Unternehmensinterne Nachfolge durch z. B. die bestehende Geschäftsführung

3,3 Jahre
Ø Dauer von Erstkontakt bis Übernahme

Kontinuität des Geschäftsbetriebs

Erschwerte Finanzierung auf Seite der Nachfolge

3 Mergers & Acquisitions

M&A Unternehmensexterne Nachfolge durch z. B. Investorinnen und Investoren

1,6 Jahre
Ø Dauer von Erstkontakt bis Übernahme

Hoher Verkaufspreis

Übergabe des Unternehmens in »fremde Hände«

Der Übergabeprozess dauert selten kürzer als ein Jahr, meist deutlich länger. Diese Zeit sollte für eine geordnete Nachfolge eingeplant werden, um die rechtlich, steuerlich und wirtschaftlich beste Lösung zu erzielen.

61 % der Betriebe erzielten nach einer Übernahme Umsatzsteigerungen.

Angaben der Wirtschaftskammer rund 12.000 Betriebe. Die meisten dieser Unternehmen stehen sehr solide da und bieten eine gute Ausgangsbasis für den Sprung in die Selbstständigkeit. Was jedoch nur wenige Jungunternehmer*innen auf dem Radar haben: Eine Betriebsnachfolge ist eine gute Option gegenüber einer Neugründung. »Bei einer Neugründung startet man quasi bei Null, bei einer Nachfolge wird oft ein großer Kundenstamm und ein Netz von Lieferanten übergeben. Hinzu kommen konkrete Zahlen zur Unternehmensplanung und eine vorhandene Infrastruktur«, erläutert JWW-Chef Clemens Schmidgruber die Vorteile: »Nachfolger können meist in Verträge einsteigen und sparen sich so langwierige Verhandlungen. Viele Genehmigungen sind durch den Vorgänger bereits vorhanden und müssen nicht neu beantragt, sondern oft nur noch überprüft werden.«

Einer Studie der KMU Forschung Austria zufolge entwickelt sich die Mehrzahl der Unternehmen nach einer Übernahme wirtschaft-

lich erfolgreich. 61 Prozent der Betriebe erzielten Umsatzsteigerungen, 60 Prozent steigerten das Investitionsvolumen. Die Beschäftigungssituation blieb bei etwa der Hälfte stabil, 36 Prozent der Nachfolger*innen stellten sogar zusätzliches Personal an. Damit gut aufgestellte Betriebe nicht schließen müssen und das mit viel Herzblut und Mühe aufgebaute Know-how und Kunden Netzwerk durch eine Schließung nicht für immer verloren geht, brauche es auch ein stärkeres Bewusstsein bei den potenziellen Übernehmern, ist Schmidgruber überzeugt: »Betriebsübernahmen sind in der Öffentlichkeit oft nicht so präsent und spielen eine eher kleinere Rolle. Doch man muss das Rad nicht immer neu erfinden.«

Um Betriebsübernahmen attraktiver zu machen, setzt sich die Junge Wirtschaft Wien für Verbesserungen der Rahmenbedingungen ein. Regelungen, die das Neugründungsförderungsgesetz (NeuFög) für Neugründungen brachte, sollten auch für erstmalige Übernahmen gelten – konkret etwa Erleichterungen bei den Lohnnebenkosten der Mitarbeiter*innen, da Nachfolger*innen gesetzlich verpflichtet sind, das bestehende Personal zu übernehmen. ■



Claudia Schwingenschlögl (li.) und Alexandra Reichel sind mit ihrer Unternehmensberatung Valetum auf Betriebsübergaben spezialisiert.

M&A-Markt im Aufschwung

ANALYSE Am globalen Markt für Unternehmenstransaktionen («Mergers & Acquisitions» – M&A) herrscht seit dem Rekordjahr 2021 aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage Zurückhaltung bei Deal-Aktivitäten. Für 2024 erwartet die Beratungsgesellschaft PwC nun erstmals wieder einen Aufschwung. Ein wesentlicher Grund sind stabilere Finanzmärkte, die durch die nachlassende Inflation und die erwarteten Zinssenkungen begünstigt werden. Weiters haben die geringeren M&A-Aktivitäten im Jahr 2023 zu einem Rückstau geführt. »Auch in Österreich war die Anzahl der Transaktionen rückläufig«, bestätigt Gregor Zach, M&A-Leader bei PwC Österreich. Große Deals wie der Verkauf des Logistikunternehmens Cargo-Partner an die japanische Nippon Express, der Verkauf des Verpackungsunternehmens Constantia Flexibles an die amerikanische One Rock Capital Partners und die Abspaltung des Tower Business der Telekom Austria haben jedoch eine Trendwende eingeleitet.

Der Motor der Deals-Aktivität in Österreich sind zunehmend Investitionen in nachhaltige Technologien. Das lässt sich auch an aktuellen M&A-Aktivitäten ablesen: So übernimmt Borealis das italienische Recycling-Unternehmen Rialti und das flämische Unternehmen Renasci. Verbund kaufte das oberösterreichische PV-Unternehmen Solarpower. Die OMV erwarb eine Beteiligung an der kanadischen Eavor Technologies, die geothermische Lösungen entwickelt. »M&A gilt nach wie vor als wichtiges Mittel für Transformation. Durch solche Transaktionen können Unternehmen notwendige Technologien, Ressourcen und Know-how viel schneller aufbauen als das aus eigener Kraft möglich wäre«, erklärt Gerald Eibisberger, Deals Leader bei PwC Österreich. »2024 wird es besonders auf Schnelligkeit, Know-how und Mut ankommen.«



Gregor Zach,
M&A-Leader
bei PwC
Österreich.



Die häufigsten Fehler im Übergabeprozess

1

Bewertung

Gründer*innen haben häufig eine subjektiv gefärbte Sicht, was den Wert ihres Unternehmens betrifft. Eine von Expert*innen erstellte marktkonforme, professionelle Bewertung liefert eine realistische Basis für die Preisgestaltung und die weiteren Verhandlungen.

2

Kommunikation

Kaufinteressenten beharren mitunter auf Vertragsdetails, die Konfliktsituationen herbeiführen und den Verkauf noch kurz vor dem Abschluss platzen lassen können. Erfahrene Vermittler*innen greifen in diesen Fällen lenkend ein und bieten alternative Lösungen als Ausweg.

3

Emotionen

Nicht nur bei der Wertfindung, auch wenn der Verkaufsprozess in die entscheidende Phase geht, verstellen Emotionen auf Seiten des bzw. der Eigentümer*in mitunter den klaren Blick auf die Umstände. Der Bezug auf sachliche, transparente Fakten kann hier helfen.

4

Unterlagen

Bei kleineren Unternehmen fehlen oft die nötigen Dokumente und Verträge, etwa weil Vereinbarungen per Handschlag getroffen wurden oder Unterlagen nicht mehr auffindbar sind. Das kann die Unternehmensprüfung verzögern, potenzielle Käufer*innen springen möglicherweise ab.



”

Für Käufer*innen ist entscheidend: Wie viel Umsatz und Gewinn lassen sich erwirtschaften?

Preis & Wert

Bei einem Firmenverkauf geht es auch um viel Geld. In eine realistische Unternehmensbewertung fließen mehrere Faktoren ein, um die Risiken für Käufer*innen zu minimieren.

TEXT | Angela Heissenberger

An einer fundierten Unternehmensbewertung sind Käufer*in und Verkäufer*in gleichermaßen interessiert. Sie gibt Aufschluss über den Gesamtwert des Unternehmens und berücksichtigt nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Faktoren. Doch nur wenn die Bewertung professionell durchgeführt wird, ist sichergestellt, dass alle relevanten Kriterien einbezogen werden. Dabei gibt es unzählige Bewertungsverfahren, die zu recht unterschiedlichen Ergebnissen führen können.

Eine wesentliche Grundlage der Bewertung sind die Unternehmensbilanzen der letzten Jahre. Doch nur wenn sich der Betrieb auch in Zukunft am Markt behaupten kann, wirft er weitere Gewinne ab. Für potenzielle Käufer*innen oder Investor*innen sind deshalb die Chancen und Perspektiven des Unternehmens von besonderem Interesse.

Jedes Unternehmen durchläuft einen bestimmten Lebenszyklus. Nach vielen Jahrzehnten des Erfolgs droht häufig ein Abstieg, vor allem wenn notwendige Produktinnovationen verschlafen oder Investitionen in die Infrastruktur verabsäumt wurden. Umso wichtiger ist eine seriöse Bewertung von Profis, in der alle Faktoren Beachtung finden.

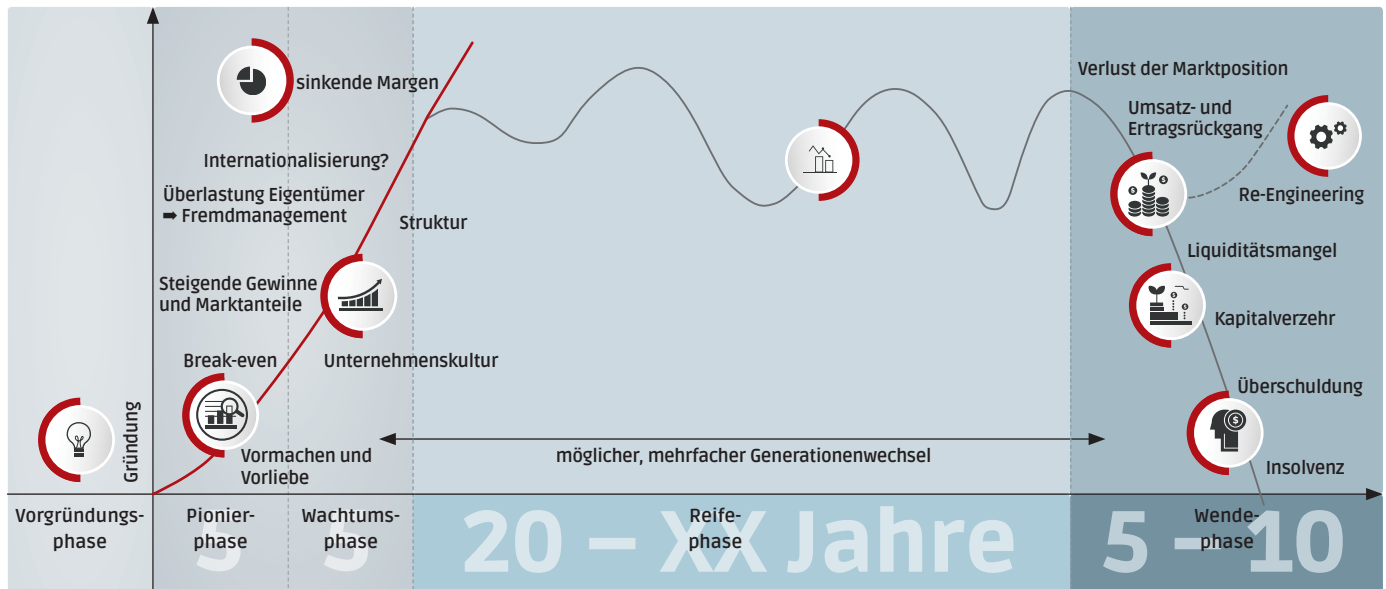
Blick in die Zukunft

Die Inhaber*innen haben im Falle von KMU oftmals das Unternehmen auch selbst gegründet – entsprechend viel Herzblut und emotionale Faktoren schwingen bei einem Verkauf mit. Vom Bauchgefühl her wollen sie einen höheren Wert ansetzen, der aber nicht mehr die realen Gegebenheiten widerspiegelt. Für Käufer*innen ist hingegen der Blick in die Zukunft entscheidend: Wie viel Umsatz und Gewinn lassen sich erwirtschaften? Wie riskant ist der Kauf? Wie viel muss in Personal und Maschinen investiert werden?

»Ein Betrieb, der völlig aus der Zeit gefallen ist, wird mögliche Interessenten eher abschrecken«, sagt Claudia Schwingenschlögl, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Valetum. »Aber wenn man rechtzeitig beginnt, kann man das Unternehmen wieder auf einen guten Weg bringen, beispielsweise durch Digitalisierungsmaßnahmen.« Gerade spezialisierte Handwerksbetriebe decken als Zulieferer großer Unternehmen oft wichtige Nischen ab und können sich auf einen namhaften Kundenstock stützen. Der Maschinenpark müsse deshalb differenziert betrachtet werden, ergänzt Co-Geschäftsführerin Alexandra Reichel: »Manche Maschinen sind für ihren Zweck ideal und werden vielleicht noch

Foto: iStock

Lebenszyklus von Unternehmen



Quelle: Halbzeit 2

↑ In der Reifephase gilt es, an der Wettbewerbsfähigkeit und am Geschäftsmodell zu arbeiten, um diese Phase erfolgreich und ertragreich zu verlängern.

„hundert Jahre halten. Wenn z. B. nur Kleinserien oder Prototypen hergestellt werden, ist es nicht notwendig, auf eine modernere Fertigung umzusteigen.« Ein lebendiger Betrieb sollte auch ein adäquates Gehalt abwerfen. Das ist keineswegs selbstverständlich, wie Reichel weiß: »Die Zahl der Unternehmer*innen, die sich ein Stück weit selbst ausbeuten, ist recht hoch. Jahrzehntlang war es



Bei einem Earn-Out wird der Preis an Mindestziele geknüpft – und das Risiko für den Käufer damit kalkulierbarer.

üblich, ein Unternehmergehalt zwischen 20.000 und 25.000 Euro pro Jahr anzusetzen. Dafür arbeitet heute kein Mensch mehr.« Müsste man jemand anstellen und das Gehalt für diese Person einpreisen, bliebe kaum etwas übrig.

Für unverkäuflich hält Valetum-Geschäftsführerin Schwingenschlögl kaum ein Unternehmen: »Es gibt in jeder Branche Perlen – Unternehmen, die besonders sind. Schwierig wird es nur, wenn das gesamte Wissen beim Eigentümer liegt oder alle Kunden im selben Alter sind wie der Verkäufer, der in Pension geht.«

Kalkulierbares Risiko

Droht die Unternehmensnachfolge an unterschiedlichen Preisvorstellungen oder an der Finanzierung des Kaufpreises zu

scheitern, kann ein sogenanntes Earn-Out eine mögliche Lösung sein. Bei dieser Nachfolgefiananzierung wird der Kaufpreis an den unternehmerischen Erfolg geknüpft. Der/die Käufer*in begleicht einen Teil der Summe sofort und den Rest in vereinbarten Tranchen aus dem laufenden Cashflow. Ist der später entrichtete Teil des Kaufpreises nicht erfolgsabhängig, sondern festgelegt, spricht man auch von einem Verkäuferdarlehen.

Zur Messung des unternehmerischen Erfolgs können verschiedene Kennzahlen herangezogen werden. Diese sollten so gewählt werden, dass sie keine falschen Anreize setzen. Eine Fokussierung auf den Reingewinn könnte nämlich dazu führen, dass Käufer*innen übermäßig viel Marketing betreiben, rasch abschreiben oder hohe Rückstellungen bilden. Die Folge: Der Gewinn schrumpft – und somit auch der daran geknüpfte variable Kaufpreis. Wird das Earn-Out hingegen ausschließlich an den Umsatz geknüpft, könnte der/die Nachfolger*in Geschäftsabschlüsse bewusst verzögern oder die Auslieferung von Produkten zurückhalten, um die erfolgsabhängigen Zahlungen zu reduzieren.

In der Praxis hat sich der Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBITDA) als faire Messgröße erwiesen: Hier verfälschen weder rasche Abschreibungen, hohe Investitionen oder Finanzierungsvorhaben das Ergebnis. Oft werden die Earn-Out-Grenzen nach oben und unten beschränkt, beispielsweise indem ein Mindestziel festgelegt wird, ab dem es überhaupt zur Auszahlung kommt. Das macht das Risiko berechenbarer. Mit Earn-Outs wird die Unternehmensbewertung zum Teil in die Zukunft verschoben, der Preis beruht nicht auf Prognosen, sondern auf dem tatsächlichen Erfolg. ■

»Träume bewerte ich nicht«

Firmenmakler Helmut Artacker, Geschäftsführer der Czako Partner GmbH, berücksichtigt nicht nur die Substanz- und Ertragswerte, sondern – auf solider Basis – auch die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens.

➔ Wie lange dauert der Übergabeprozess?

Helmut Artacker: Eine Firmenübergabe kann ein bis zwei Jahre dauern. Wenn man in spätestens drei Jahren übergeben will, sollte man schon beginnen, mögliche Varianten zu überlegen. Die erste Phase ist die Entscheidungsphase des Unternehmers bzw. der Unternehmerin: Wann will ich übergeben, wem will ich übergeben? Habe ich schon Interessenten oder muss ich sie erst suchen? Ein Fehler, der häufig passiert: Der Eigentümer fährt sein Unternehmen zurück, weil er in Pension gehen will, er entlässt Mitarbeiter, verkleinert den Betrieb und entscheidet sich dann erst zu verkaufen. Das ist schade, denn damit hat er das eigene Geld verloren.

➔ Welche Kunden kommen zu Ihnen?

Artacker: Wir verkaufen die meisten Unternehmen über unsere Website. Durch unser Netzwerk verfügen wir über viele Kontakte und sprechen auch mögliche Käufer direkt an. Das sind teilweise strategische Investoren, die nach bestimmten Branchen, Unternehmensgrößen oder Renditen Ausschau halten. Es sind aber auch Unternehmen, die anorganisch wachsen wollen – z. B. ein Installateurbetrieb, der sich zusätzlich im Westen Wiens niederlassen will. Manchmal kommen auch Leute zu uns, die noch gar nicht genau wissen, was sie suchen – etwa ein Manager, der nach mehreren Jahren aus Dubai zurückkommt und nicht mehr in einem Dienstverhältnis arbeiten möchte. Wir haben auch recht »exotische« Unternehmen im Repertoire, an die man gar nicht denken würde, etwa mit neu entwickelten, noch unbekanntem Produkten oder Dienstleistungen, die bestimmte Nischen abdecken.



Helmut Artacker ist seit 2020 Geschäftsführer der Czako Partner GmbH. Das Unternehmen wurde 1975 von Robert Czako gegründet.

➔ Wie läuft die Bewertung ab?

Artacker: Es gibt unzählige Arten, wie der Kaufpreis ermittelt werden kann, mit jeweils unterschiedlichen Ergebnissen. Wir unterscheiden zwischen dem Substanzwert und dem Ertragswert. Der Substanzwert betrifft die Betriebs- und Geschäftsausstattung, z. B. Gebäude, Fuhrpark, Anlagen. Das ist noch relativ objektivierbar. Der Ertragswert bezeichnet jenen Betrag, den das Unternehmen abwirft. Darin ist eingerechnet, wie viel sich die Eigentümer für Gehälter, Firmenwagen etc. monatlich herausnehmen. Wir korrigieren das im Rechnungswesen ausgewiesene Ergebnisdementsprechend nach oben oder nach unten. Davon ausgehend wird mit einem Faktor, der Entwicklungsmöglichkeiten und die Marktsituation berücksichtigt, der Kaufpreis als Summe von Substanz- und Ertragswert definiert.

➔ Erfordert das einen Blick in die Zukunft?

Artacker: Eine Erwartungsrechnung akzeptiere ich ungern, denn hinschreiben kann man so manches. Ich gehe durch eine Firma und sehe schon sehr vieles. Wenn dann der Eigentümer sagt, bisher hat er kaum etwas verdient, aber nächstes Jahr kommt der Durchbruch und diese Erwartung soll in den Firmenwert einfließen – da nehme ich die Vermittlung lieber gar nicht an. Interessen-



ten, die zu uns kommen, haben an einen professionellen Makler die Erwartung, dass die Unternehmensbewertung fundiert erfolgt. Träume will ich deshalb gar nicht bewerten.

➔ Wird der Kaufpreis in der Regel gleich bezahlt?

Artacker: Entweder es wird gleich bezahlt oder es werden zwei Drittel des Kaufpreises erlegt und das letzte Drittel in zwei Tranchen nach zwölf bzw. 24 Monaten. Diese Variante wird oft mit einer Erfolgskomponente gekoppelt. Stellt der Eigentümer z. B. eine Million Euro Umsatz und 100.000 Euro Gewinn in Aussicht, so können die letzten beiden Raten mit einer Untergrenze am Gewinn festgemacht werden. Zum einen will man damit das Risiko einschränken, weil der Nachfolger den Markt meist nicht so gut kennt. Zum anderen will man den Verkäufer noch einige Zeit mit an Bord haben, weil dieser dann noch ein vitales Interesse daran hat, dass die Erträge tatsächlich erwirtschaftet werden, und deshalb in der Übergabephase noch kooperativer ist. Auch an die Kunden ist das ein wichtiges Signal der Kontinuität.

Drum prüfe, wer sich bindet

CHECK Eine Due Diligence (DD), also eine sorgfältige Prüfung, ist vor dem Kauf eines Unternehmens – oder auch Anteilen davon – üblich und notwendig. Sie erfolgt in fortgeschrittenem Stadium eines Verkaufsprozesses und hilft dem/der potenziellen Käufer*in, die Chancen und Risiken besser einzuschätzen. Die Analyse der wirtschaftlichen, steuerlichen, finanziellen, rechtlichen und technischen Gegebenheiten sorgt für Transparenz und Vertrauen zwischen den Parteien. In der Regel enthält eine Due Diligence eine Prüfung der Rechnungswesendaten für die zurückliegenden drei bis fünf Jahre sowie eine Prognoserechnung für die kommenden ein bis drei Jahre.



Der Umfang der DD variiert nach Unternehmensgröße und den eingesetzten Ressourcen, die Kosten trägt der/die Kaufinteressent*in. Bei Produktionsbetrieben werden neben der technischen Ausstattung u. a. auch IT-Prozesse, Datensicherheit und umweltrechtliche Aspekte geprüft.

Verfahren zur Bewertung von Unternehmen



1

Substanzwert- Methode

AUFWAND Bei der Wertermittlung wird von den Kosten ausgegangen, die anfallen würden, wenn alle für die Funktionsfähigkeit entscheidenden Elemente des Unternehmens beschafft werden müssten. Sämtliche Positionen des betriebsnotwendigen Vermögens werden aufgelistet und bewertet. Neben Immobilien und Maschinen sind das auch immaterielle Wirtschaftsgüter wie Patente oder Software. Der Betrag, abzüglich allfälliger Schulden, ergibt eine verlässliche Wertuntergrenze.

2

Ertragswert- Methode

GEWINN Der Unternehmenskauf wird wie eine gewöhnliche Kapitalanlage über einen Zeitraum von meist fünf Jahren hinweg betrachtet. Auf den bei der Fortführung des Betriebs erzielbaren Gewinn, abzüglich der notwendigen Investitionen, wird ein Risikozuschlag hinzugerechnet. Der resultierende Betrag wird wie ein Zinsertrag behandelt, von dem aus sich die notwendige Kapitalhöhe bzw. der festzusetzende Unternehmenswert ermitteln lässt.

3

Discounted-Cash- flow-Methode

CASHFLOW Bei diesem Verfahren wird der Cashflow der folgenden drei bis fünf Jahre hochgerechnet. Vereinfacht gesagt, handelt es sich um den Überschuss der unternehmensbezogenen Einnahmen gegenüber den unternehmensbezogenen Ausgaben. Diese »flüssigen« Mittel sagen mehr über die Finanzkraft eines Betriebs aus als der erwirtschaftete Gewinn. Der Nachteil: Die DCF-Methode ist mit hohem Rechenaufwand verbunden.

4

Multiplikator- Methode

FAKTOR Diese einfache und praktikable Methode betrachtet den Umsatz oder das operative Betriebsergebnis (meist EBIT). Die bereinigten Werte werden mit einem Faktor multipliziert, der sich nach Kriterien wie Inhaberabhängigkeit, Qualifikation des Personals, Standort, Marktposition, Alleinstellungsmerkmale, Zukunftsträchtigkeit der Produkte etc. richtet. Auf dieser Basis ermöglicht der Vergleich Rückschlüsse auf die Profitabilität des Unternehmens.



Erfolgreich navigieren durch Tradition und Transformation

Ein Generationenwechsel im Familienunternehmen wirft viele Fragen auf. Neben der Entscheidung, wer den Betrieb fortführt, ist eine ganze Reihe von rechtlichen Punkten zu klären.

TEXT | KATHARINA BINDER UND MARTIN BRODEY



Woran gilt es bei der Übertragung des Unternehmens zu denken? Anfangs steht meist die Entscheidung, ob das Unternehmen familienintern weitergeführt, (teilweise) verkauft oder Dritte in das operative Geschäft eingebunden werden sollen. Dieser Entschluss hängt wesentlich davon ab, ob in der Familie geeignete und motivierte Nachfolger vorhanden sind. Dabei sollten alle möglichen zukünftigen Rollen und Positionen einzelner Familienmitglieder angedacht werden: Wer möchte operativ fortführen? Einer? Mehrere? Gibt es jemanden, der beratend und unterstützend, zum Beispiel in einem Beirat, agieren möchte?

Gibt es familienintern keine Nachfolger für das operative Geschäft, kann sich die Familie auf die Eigentümerebene zurückziehen, familienfremde Personen mit der Geschäftsführung betrauen und so weiterhin für Kontinuität und Stabilität im Unternehmen sorgen. Ist auch das keine tragfähige Option oder bedingen äußere Einflüsse das Hinzuziehen eines Dritten, ist der Verkauf des Unternehmens an einen geeigneten Außenstehenden oftmals die beste Lösung.

Grundlagen

Jeder Unternehmensübergang erfordert sorgfältige Planung und die Berücksichtigung verschiedener rechtlicher Anforderungen. Relevant sind primär gesellschaftsrechtliche und steuerliche Aspekte, aber – je nach Betrieb – oft auch Fragestellungen rund um die Übernahme von

Kund*innen und Mitarbeiter*innen oder auch die Finanzierung. Scheidet der bzw. die Gründer*in und bisher federführende Verantwortliche aus dem Unternehmen aus, gewinnen diese Punkte zusätzlich an Relevanz.

Ein potenzieller Käufer von dritter Seite wird für die Unternehmensbewertung eine Due-Diligence-Prüfung durchführen wollen, um die finanzielle und rechtliche Situation des Unternehmens sowie potenzielle Risiken zu identifizieren und zu bewerten. Demgegenüber wird der potenzielle Verkäufer das Lebenswerk nur an den für ihn persönlich passendsten Nachfolger übergeben wollen und eine Minimierung der eigenen Steuerlast anstreben. Sind die Rahmenbedingungen geklärt, ist das wichtigste Instrument der Übertragungsvertrag, der die Bedingungen, wie insbesondere den Kaufpreis samt Zahlungsmodalitäten sowie Garantien und Zusicherungen von beiden Seiten, festlegt. Eine Grundsatzentscheidung bei der Gestaltung des Deals ist, ob in einem Share Deal Anteile an der Trägergesellschaft, oder im Rahmen eines Asset Deals der Betrieb mit seinen Vermögenswerten, übertragen werden sollen. Bei einem Asset Deal sieht das Gesetz für bestimmte Sachen zusätzlich zum Kaufvertrag separate Übertragungsschritte vor: Dazu zählen insbesondere Kunden- und Lieferantenvetrag, bei denen das Gesetz dem jeweiligen Vertragspartner ein Widerspruchsrecht einräumt, und Immobilien, deren Übertragung jedenfalls eine Eintragung im Grundbuch erfordert. Für die Übertragung der Arbeits- und Dienstverhältnisse sowie für die Haftung für Verbindlichkeiten des



Erben ohne Streit

Bei einer Übergabe im Familienkreis spielt zusätzlich zu den genannten rechtlichen Themenkreisen das Erbrecht eine Rolle, und zwar auch dann, wenn das Unternehmen bereits zu Lebzeiten übergeben wird.

1 Pflichtteilsberechtigte

WER Nachkommen sowie der Ehe- oder eingetragene Partner haben Pflichtteilsansprüche. Bei der Nachfolgeplanung ist es daher essenziell, für die Erfüllung dieser Ansprüche vorzusorgen, ohne den Bestand des Unternehmens zu gefährden.

2 Pflichtteilsanspruch

WANN Der Pflichtteilsanspruch ist ein Geldanspruch in Höhe des halben gesetzlichen Erbteils. Pflichtteilsberechtigte können die Erfüllung ihres Geldpflichtteils ein Jahr nach dem Tod des Erblassers fordern. Das Gesetz sieht jedoch die Möglichkeit der Stundung oder Ratenzahlung vor.

3 Pflichtteilsverzicht

WIEVIEL Pflichtteilsberechtigte müssen sich jeden Vermögenswert, den sie vom Erblasser zu dessen Lebzeiten oder von Todes wegen erhalten, auf ihren Pflichtteilsanspruch anrechnen lassen. Auch – unter Umständen individuell zugeschnittene – Pflichtteilsverzichtsvereinbarungen können Abhilfe schaffen.

übertragenen Unternehmens, kommen bei einem Asset Deal zu dem zwingende gesetzliche Regelungen zur Anwendung. Bei einem Share Deal übernimmt der Erwerber hingegen »nur« die rechtliche und wirtschaftliche Stellung des veräußernden Gesellschafters; die das Unternehmen ausmachenden Rechtsverhältnisse mit Mitarbeitenden, Kunden etc. bleiben davon in der Regel unberührt.

Herausforderungen

Eine bevorstehende Weitergabe in der Familie ist eine Herausforderung, die weit über rein unternehmerische und recht-

→ DIE AUTOR*INNEN



Dr. Martin Brodey, LL.M., ist seit 2018 Managing Partner der DORDA Rechtsanwälte GmbH und in den Bereichen M&A und CEE führend tätig.



Mag. Katharina Binder, LL.M., ist Rechtsanwältin und seit 2014 Mitglied des Private Client and Tax Teams in der Kanzlei DORDA.

liche Überlegungen hinausgeht. Die nahtlose Übergabe von einer Generation an die nächste erfordert strategische Planung und kommunikative Kompetenz, weil dieser Prozess häufig bis dahin schlummernde Spannungsfelder in der Familie offenlegt. Einerseits strahlen lebenslang gewachsene innerfamiliäre Konflikte in dieser Situation besonders aus, andererseits bestehen meist unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.

Eine ideale Planung bezieht alle Beteiligten auf Augenhöhe ein. Dies ist für eine frühzeitige Identifizierung potenzieller Nachfolger entscheidend. Je nach Familiensituation kann hier die Einbindung externer Berater wie Mediatoren helfen, objektive Einschätzungen vorzunehmen und die bestmögliche Lösung für das Unternehmen zu finden.

Um allen Interessen möglichst gerecht zu werden, ist es oft ratsam, gemeinsam eine Familienverfassung zu erarbeiten, in der die familiären Grundprinzipien für die Teilhabe am Unternehmen definiert und festgehalten werden. Dabei geht es oft um die Erarbeitung von Grundprinzipien der Unternehmensführung als Leitlinie für das familieninterne Unternehmensbild, aber auch um die Bedingungen für einen etwaigen Verkauf.

Eine Familienverfassung ist Richtschnur für alle Beteiligten, die ihre Verfügungen sodann in den jeweiligen relevanten rechtlichen Instrumenten (Testament, Syndikatsvertrag etc.) entsprechend ausrichten und so den Fortbestand als Familienunternehmen gewährleisten. ■



Dickes BLUT

Das eigene Lebenswerk soll in gute Hände kommen. Bei der Nachfolge in der Familie gestaltet sich die Übergabe mitunter schwieriger – hier kommt die persönliche Ebene hinzu.

TEXT | Angela Heissenberger

Anfang 2024 war es im Haus Darbo so weit: Adolf Darbo, langjähriger Vorstand für die Bereiche Produktion, Technik und Fruchtzubereitung, zog sich in den Ruhestand zurück und übertrug seine Agenden seinem Vorstandskollegen und Neffen Martin Darbo. Dieser hatte die Führung des Unternehmens 2009 von seinem Vater Klaus Darbo sen. übernommen und verantwortete bisher den kaufmännischen Bereich. In diese Funktion rückt nun der bisherige Marketingleiter Klaus Darbo jun. nach. Die Firmenleitung des 1879 gegründeten Tiroler Familienunternehmens liegt somit fest in den Händen der fünften Generation.

Für die Zukunft sieht sich Österreichs größter Konfitürenhersteller und Honiganbieter gut gerüstet. Auch der Generationenwechsel soll an der wirtschaftlichen Ausrichtung nicht viel ändern. »2023 verspricht ein erfolgreiches, aber vor al-

lem sehr stabiles Jahr zu werden«, erklärt Vorstandsvorsitzender Martin Darbo. »Besonders jetzt profitieren wir von einem konsequenten Geschäftsmodell, auch in schwierigen Jahren nicht von unserer Qualität abzuweichen und Preissteigerungen für uns und unsere Kund*innen verträglich zu bewältigen.« Die Marktanteile in Österreich sind unverändert hoch und liegen im Lebensmitteleinzelhan-

del bei Konfitüren und Marmeladen über 61 Prozent. In Deutschland hält man bei 6,7 Prozent, mit stark steigender Tendenz. Außerdem exportiert Darbo seit mehreren Jahren Fruchtzubereitung an internationale Molkereien, welche diese als Zutat zur Produktion von Fruchtjoghurt einsetzen.

Aus Sicht von Darbo war es der ideale Zeitpunkt, die in den letzten Jahren



 Martin und Klaus Darbo (v. li.) führen seit Jahresbeginn 2024 das Familienunternehmen in fünfter Generation. Adolf Darbo zog sich in den Ruhestand zurück.

Fotos: iStock, Darbo – Torsten Mühlbacher

eingeleitete Neuorganisation im Vorstand umzusetzen. »Kontinuität und Stabilität stehen für Darbo im Vordergrund. Wir sind froh, diese mit der familieninternen Nachfolge weiterhin gewährleisten zu können«, betont der scheidende Vorstand Adolf Darbo.

Schweres Erbe

Dass der Übergabeprozess in Familienunternehmen so reibungslos verläuft, ist nicht selbstverständlich. Und nicht immer ist er so gut vorbereitet. Negative Schlagzeilen machte seinerzeit der Fall des Seilbahnunternehmens Doppelmayr, das seit 1992 von Michael Doppelmayr in vierter Generation geführt wird. Als dieser die Fusion mit dem Schweizer Unternehmen Garaventa einleitete, kam es zum Bruch mit seinem Vater Artur, der den Zusammenschluss auch vor Gericht vehement bekämpfte und schließlich als Aufsichtsratsvorsitzender abberufen wurde. Aus Rache adoptierte der ausgebootete Firmenpatriarch seine junge Lebensgefährtin – als er 2017 im Alter von 94 Jahren verstarb, musste das Erbe folglich unter fünf statt den leiblichen vier Kindern aufgeteilt werden.

»Streit ist der größte Wertvernichter in Familienunternehmen«, sagte der langjährige Vorstand der deutschen Stiftung Familienunternehmen, Brun-Hagen Hennerkes, einmal. Zugleich gelten sie als solide, krisenresistente Organisationsform. Statt in Quartalsergebnissen, denken Familienbetriebe in Generationen und investieren vorausschauend, oft mit gesellschaftlichem Impact. Sie zeichnen sich durch eine meist hohe Eigenkapitalquote, geringe Fluktuation in der Belegschaft und stabile Kundenbeziehungen aus. Am Markt werden sie als zuverlässige Partner wahrgenommen.

Laut KMU Forschung Österreich gibt es rund 157.000 Familienbetriebe in Österreich. Diese beschäftigen mehr als 1,8 Millionen Erwerbstätige und erwirtschaften Umsätze in der Höhe von rund 414 Milliarden Euro – ein wesentlicher Wirtschaftsmotor. Fast immer sind die heimischen KMU wichtige Arbeitgeber.



Familienunternehmen denken in Generationen statt in Quartalsergebnissen und investieren vorausschauend.



↑ Beim Salzburger Hygienespezialisten sind die Weichen für die Zukunft gestellt: Hans Georg und Brigitte Hagleitner haben die Töchter Stefanie und Katharina (v. li.) in die Geschäftsführung geholt.

Findet sich in der Familie kein Nachfolger, hat das Auswirkungen auf eine ganze Region.

In Generationen denken

Einer gemeinsamen Studie von EY und LGT Bank Österreich zufolge haben jedoch 60 Prozent der derzeitigen Führungsgeneration die Übergabe noch nicht geregelt. Nur ein Fünftel der befragten Unternehmen verfügt über eine ausformulierte »Familienverfassung«. In einer solchen Family Governance sind die Werte, Strukturen und Regeln festgehalten, nach denen das Familienunternehmen geführt wird. Sie bildet den Grundstein für das erfolgreiche Weiterbestehen des Betriebs.

Es verwundert nicht, dass viele der heutigen Geschäftsführer*innen lange mit fehlender Akzeptanz oder fehlendem unternehmensinternen Know-how zu kämpfen hatten. Drei Viertel meinen rückblickend, diese Hürden wären vermeidbar gewesen. Schon deutlich besser geht es der heutigen Nachfolgeneration: Hier müssen nur noch 48 Prozent bei ihrem Einstieg Hindernisse überwinden, etwa indem sie stets als »Juniorchef*in« wahrgenommen werden. Maßnahmen wie Mentoring und Coaching zeigen hier Wirkung.

»Wie man bei der Übergabe Konflikte erfolgreich vermeidet, sind sich beide Generationen einig: Was zählt ist eine frühzeitige Einbindung und klare Kommu-

nikation«, sagt Erich Lehner, Managing Partner Markets bei EY Österreich. »Ein sofortiger Rückzug der Vorgängergeneration kommt für die Mehrheit der Nachfolgeneration nicht in Frage.« Für einen Rückzug »auf Raten« sollten aber vorab die Machtverhältnisse geklärt sein. Ist der bisherige Chef bzw. die Chefin zwar formal zurückgetreten, mischt sich aber dennoch ständig in Entscheidungen ein, kann das problematisch werden.

Ringens um gemeinsame Werte

Das Bankhaus Spängler begleitet seit vielen Jahren Familienunternehmen in Übergangsphasen. Die Erstellung eines Familienkodex, in dem aktuell und zukünftig beteiligte Familienmitglieder gemeinsam Regeln für ein gutes Miteinander und den Umgang mit konfliktträchtigen Themen formulieren, hat sich dabei als hilfreiches Instrument erwiesen. Auslöser für Konflikte gibt es viele: Man ist sich über eine Expansion nicht einig, ein Teil der Familie pocht auf eine höhere Gewinnausschüttung, während der andere Teil lieber reinvestieren möchte oder ein im Unternehmen angestelltes Familienmitglied lässt es am nötigen Einsatz missen. Folgende Fragen können in einem Familienkodex geregelt werden: Auf welchen Grundsätzen und Werten basiert das Familienunternehmen? Wie kann die Führung in Zukunft gestaltet werden? Wer



»Tabuthemen ansprechen«

Elisabeth Kastler, Leiterin Family Management im Bankhaus Spängler, empfiehlt, sich vor der Klärung steuerlicher und rechtlicher Fragen auf einen gemeinsamen Familienwillen zu einigen.

➔ Was raten Sie Unternehmen, die eine Übergabe in der Familie planen?

Elisabeth Kastler: Eine klare Familienstrategie zu entwickeln, die alle Familienmitglieder einbindet – auch jene Kinder, die nicht ins Unternehmen einsteigen oder keine Anteile bekommen werden. Folgende Fragen stehen am Beginn: Wie schaffen wir es als Unternehmerfamilie, dass es sowohl der Familie als auch dem Unternehmen langfristig gut geht. Was brauchen wir dafür? Es ist wichtig, Transparenz und Klarheit für alle Beteiligten zu schaffen.

➔ Ist eine externe Beratung erforderlich? Die Familienmitglieder kennen einander ja.

Kastler: Eine externe, allparteiliche Begleitung entlastet: Alle können sich auf ihrer Rolle konzentrieren und ihre Interessen, Wünsche und Sorgen gut einbringen. Vermeintliche Tabuthemen können im geeigneten Rahmen angesprochen werden. Es macht Sinn, den gemeinsamen Familienwillen vor einer steuerlichen und rechtlichen Lösung zu erarbeiten, das spart Zeit und Energie, bringt Augenhöhe und schützt die Beteiligten vor Kränkungen und Missverständnissen.

➔ Gestalten sich Übergaben in der Familie grundsätzlich schwieriger?

Kastler: In Familienunternehmen müssen unterschiedliche Logiken zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum beachtet werden. Bei Familienmitgliedern kann das zu Spannungsfeldern in den einzelnen Rollen – Eltern/Kind, Chef*in/Mitarbeiter*in, Partner*in im Unternehmen – führen. Gerechtigkeit wird auf verschiedene Weise verstanden, vor allem auf Geschwisterebene gilt es, genau hinzusehen. Jedes andere Investment würde man auf dem Papier beurteilen – bei Familienunternehmen kommt noch die emotionale Ebene hinzu.



Elisabeth Kastler leitet den Bereich Family Management im Bankhaus Spängler.



aus der Familie kann und will im Unternehmen mitarbeiten? Wer soll Unternehmensanteile bekommen?

Günther Berghofer, Aufsichtsratsvorsitzender der Adler-Werk Lackfabrik Johann Berghofer GmbH, holte sich für den innerfamiliären Diskussionsprozess Unterstützung beim Bankhaus Spängler: »Ein Familienkodex bildet eine sehr gute Grundlage für das künftige Zusammenwirken in der Eigentumsfamilie, insbesondere zum besseren Verständnis für die laufenden Aktivitäten und Zusammenhänge innerhalb der Unternehmensgruppe. Dazu werden künftig auch die regelmäßig stattfindenden Familientage beitragen.«

Auch der Salzburger Hygieneproduzent Hagleitner hat mithilfe der Spängler-Expert*innen bereits die Weichen für



Ein gemeinsam erarbeiteter Familienkodex regelt wichtige Fragen und gibt in Übergangsphasen Halt.

die Zukunft gestellt. Seit 2023 sind die Töchter von Hans Georg Hagleitner, der das Unternehmen 1988 selbst von seinen Eltern übernommen hat, aktiv in die Geschäftsführung eingebunden: Katharina steuert die Aktivitäten in Italien und den Vertrieb, Stefanie verantwortet das Produktmanagement und die Endverbrauchermarken. Der gemeinsame Familienkodex gibt Halt, wie Katharina Hagleitner bestätigt. »Bei der Erarbeitung nimmt man sich bewusst Zeit, um über die wichtigen Dinge zu reden. Ein Fahrplan schafft Struktur für die Transformation.«

Trotz Krise investierte das Unternehmen, das in zwölf europäischen Ländern vertreten ist, seit 2019 rund 45 Millionen Euro, u. a. in ein neues Werk am Hauptsitz in Zell am See sowie in die deutsche Niederlassung in Frankfurt am Main. Seniorchef Hans Georg Hagleitner ist froh, in Zeiten großer Herausforderungen den Betrieb in guten Händen zu wissen: »Als Unternehmer und Übergeber macht man sich viele Gedanken über die zukünftige Organisation. Umso schöner ist es, dass meine beiden Töchter unser Familienunternehmen weiterführen werden.« ■

Foto: Bankhaus Spängler



Große Fische

Die drei umsatzstärksten Familienunternehmen Österreichs sind Spar, Red Bull und Benteler International.



We are family

Eine aktuelle Studie des Münchner ifo Instituts untermauert die Langlebigkeit von Familienbetrieben. Wie mithilfe der Datenbank FamData analysiert wurde, befindet sich fast die Hälfte der Unternehmen in zweiter oder dritter Generation. Rund ein Fünftel besteht bereits noch länger. Allerdings haben 42 Prozent der befragten Betriebe keinen Nachfolger für die Geschäftsleitung und nur 34 Prozent schaffen eine familieninterne Übergabe.



Fragen an den/die Übergeber*in

- Wann wollen Sie sich zurückziehen?
- Soll das Unternehmen in der Familie bleiben oder an Dritte übergeben werden?
- Möchten Sie nach der Übergabe weiter im Unternehmen tätig sein?
- Haben Sie Vertrauen in ihre/ seine Führungsqualitäten?
- Sind Sie bereit, Ihr Wissen weiterzugeben?
- Wen wünschen Sie sich als Nachfolger?
- Ist Ihre Altersversorgung gesichert?



Fragen an den/die Nachfolger*in

- Fühlen Sie sich in der Lage, das Unternehmen zu leiten?
- Ist Ihre Familie mit der Übernahme einverstanden?
- Sind Sie mit der finanziellen Situation des Betriebes vertraut?
- Ist das Unternehmertum Ihre Berufung?
- Vertrauen Ihnen die Mitarbeiter*innen?
- Bringen Sie fachliche, wirtschaftliche und soziale Kompetenzen mit?
- Sind Sie bereit, zu lernen und Selbstkritik zu üben?

»Das Alter ist selten der Grund für eine Übergabe«

Das Beratungsunternehmen Fantl Consulting ist seit mehr als 20 Jahren im Bereich M&A tätig. Um erfolgreich zwischen Käufer*innen und Verkäufer*innen zu vermitteln, haben Gründer Rudolf Fantl und sein Sohn Sebastian die Onlineplattform betriebsboerse.at etabliert.



M&A-Berater Rudolf Fantl (li.) gründete das Unternehmen 2003. Sebastian Fantl ist seit 2012 Mitgesellschafter.

➤ *Welche Möglichkeiten gibt es außer dem klassischen Verkauf?*

Rudolf Fantl: Dass Unternehmen zu einem bestimmten Stichtag zu 100 % übergeben werden und sich der Verkäufer sofort zurückzieht, das ist relativ selten. Es kommen immer häufiger andere Varianten ins Spiel, z. B. eine Minderheitsbeteiligung des früheren Gesellschafters. Für viele Unternehmer spielt Sicherheit nach den vielen Krisen eine große Rolle. Sie nehmen sich einen starken Partner dazu und hoffen, zu einem späteren Zeitpunkt ihren verbliebenen Anteil an den Mehrheitseigentümern zu einem höheren Preis zu verkaufen. Manche Käufer wollen den Verkäufer auch bewusst in Verantwortung belassen.

Sebastian Fantl: Oft wird ein Teil des Kaufpreises erst später – etwa nach einem Jahr – bezahlt, wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind. Zum Beispiel bleiben zehn Prozent des Kaufpreises oder mehr offen, und je nachdem, wie sich der Deckungsbeitrag oder eine andere Größe entwickelt, wird dann der Restkaufpreis bezahlt. Wichtig dabei ist, dass immer der gesamte Kaufpreis abgesichert ist, etwa durch eine Bankgarantie. Es gibt auch die Möglichkeit eines Darlehens seitens des Verkäufers, mit dem sich dieser an der Finanzierung beteiligt und deshalb großes Interesse daran hat, dass die Übergabe gut funktioniert. Eine dieser Varianten wird in-



zwischen vom Käufer gefordert und meist wird darauf eingegangen, weil man so den bestmöglichen Kaufpreis erzielen kann.

➤ *Welche Erfahrungen machen Sie mit Familienunternehmen?*

R. Fantl: Reine Finanzinvestoren, also hart verhandelnde, nur auf Zahlen schauende Käufer, die nur den Wert des Unternehmens erhöhen und dann wieder verkaufen möchten, sind bei unseren Auftraggebern nicht sehr beliebt. Im Unterschied dazu sind Family Offices angenehme Partner, weil sie an einer langfristigen Investition interessiert sind. Sie arbeiten mit ihrem eigenen Geld und treffen deshalb nachhaltige Entscheidungen.

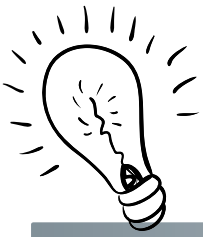
➤ *Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Übergabe?*

R. Fantl: Meist gibt es bestimmte Umstände, die einen Verkauf begründen. Das Alter ist selten der Grund. Viele Unternehmen werden früher verkauft, beispielsweise weil der Gründer den ge-

schaffenen Wert realisieren möchte. Oder es stehen große Investitionen oder die Expansion in internationale Märkte an, ein neues Betriebsgebäude muss gebaut oder eine neue Technologie eingeführt werden. Das sind Umstände, die sich Eigentümer vielleicht nicht mehr zumuten wollen.

➤ *Wie lange dauert der gesamte Prozess?*

S. Fantl: Mit einem Jahr sollte man schon rechnen. Je früher man sich mit dem Thema beschäftigt, desto besser. In der Vorbereitung lässt sich einiges machen, um einen höheren Kaufpreis zu erzielen. Ein Beispiel ist etwa die Personalsituation: Wenn alles vom Geschäftsführer abhängig ist, sollte rechtzeitig eine zweite Ebene eingezogen werden, um Zweifel der Kunden abzuwenden. Auch das Working Capital sollte möglichst gering sein. Den Lagerstand abzubauen, geht nicht innerhalb von ein paar Wochen, sondern muss gut geplant sein. Es braucht auch ein Forderungsmanagement, damit die Außenstände möglichst niedrig sind. ■



Steuerliche Due Diligence

Beim Unternehmensverkauf werden möglicherweise Transaktionssteuern fällig, die den Kaufpreis heben.

Nachfolge mit Köpfchen

Steuerliche Aspekte spielen beim Unternehmensverkauf eine wichtige Rolle und sind für die Gestaltung des Deals entscheidend.

TIPPS

Im Rahmen eines Betriebsverkaufs kann es zu erheblichen steuerlichen Belastungen kommen. Um diese Hürden abzufedern, sehen die ertragsteuerlichen Vorschriften unter bestimmten Voraussetzungen Begünstigungen vor. Auch das Grunderwerbsteuergesetz sieht Erleichterungen vor, sofern im Rahmen einer unentgeltlichen oder teilunentgeltlichen Betriebsübertragung Betriebsgrundstücke übertragen werden. Bei sorgfältiger Vorbereitung kann die Unternehmensübergabe erheblich günstiger ausfallen. Prinzipiell sollte bei einem Unternehmensverkauf nicht nur die eigene steuerliche Position, sondern die Gesamtsituation betrachtet werden, um eine optimale Transaktion zu erzielen. Insbesondere für die familieninterne Unternehmensnachfolge ergeben sich überlegenswerte Varianten mit unterschiedlichen steuerlichen Folgen wie etwa Schenkung, Übertragung gegen Rente oder Fruchtgenussrecht, Schenkung auf den Todesfall, Erbschaft, Verpachtung, Umgründung oder Übertragung von Anteilen. Für einige Lösungen gibt es Fristen, die bei der Betriebsübergabe einzuhalten sind. Es empfiehlt sich daher, zeitgerecht zu planen und gemeinsam mit Expert*innen eine maßgeschneiderte Lösung zu erarbeiten.



Mögliche Optionen bei der Übergabe

1 Share Deal

ANTEILE Dabei werden die Anteile einer Kapitalgesellschaft (AG oder GmbH) verkauft. Für den Ertrag (Verkaufserlös abzgl. Anschaffungskosten) fallen für natürliche Personen 27,5 % Kapitalertragsteuer (KESt) an. Zu den Anschaffungskosten zählen das Stammkapital, etwaige Kapitalerhöhungen und der Kaufpreis. Ist die Eigentümerin des Geschäftsanteils eine GmbH (Holding), fallen zusätzlich 23 % Körperschaftsteuer auf den Verkaufserlös an. Umsatzsteuer fällt nicht an.

2 Asset Deal

VERMÖGEN Diese Übertragung kommt bei Einzelfirmen zum Tragen. Auf den Gewinn aus dem Verkauf (Verkaufserlös abzgl. Buchwert) fällt Einkommenssteuer an – entweder wird die Versteuerung auf drei Jahre aufgeteilt oder ein Freibetrag von 7.500 Euro geltend gemacht. In folgenden Fällen gilt der halbe Steuersatz: Tod des/der Unternehmer*in, Erwerbsunfähigkeit oder Einstellung der Erwerbstätigkeit nach dem 60. Lebensjahr. Eröffnung oder Kauf müssen mindestens sieben Jahre zurückliegen.

3 Einbringung in eine GmbH

UMWANDLUNG Oftmals lohnt sich die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft, wodurch nur die KESt in Höhe von 27,5 % anfällt. Die Einbringung ist auch rückwirkend möglich, sollte aber rechtzeitig und nicht nur aus steuerlicher Sicht erfolgen – das Finanzamt könnte dies sonst als Missbrauch werten. Das eingebrachte Kapital zählt zu den Anschaffungskosten der GmbH und wird bei der Ermittlung des Verkaufserlöses abgezogen.

4 Verkauf von Grundstücken

LIEGENSCHAFT Werden mit einem Einzelunternehmen auch Grundstücke im Inland verkauft, muss der/die Käufer*in Grunderwerbsteuer (3,5 %) entrichten. Für die Eintragung ins Grundbuch sind 1,1 % des Kaufpreises zu leisten. Gehört das Grundstück einer Kapitalgesellschaft, wird die Grunderwerbsteuer fällig, wenn nach dem Verkauf ein*e Gesellschafter*in mindestens 95 % der Anteile besitzt. Beim Erwerb aller Anteile beträgt der Steuersatz 0,5 % des Grundstückswerts.



Vom Mitarbeiter zum Chef

TEXT | Angela Heissenberger



Eine firmeninterne Übergabe an Führungskräfte – etwa wenn es in der Familie keine Nachfolger gibt – ist ein möglicher Weg, das Unternehmen zu übergeben. Für die neuen Eigentümer bedeutet das Management-Buy-out einen Startvorteil in die Selbstständigkeit.

Abseits der Signa-Pleite wickelte Investor Hans Peter Haselsteiner Anfang Februar eine medial weit weniger beachtete Transaktion ab: Er übergab im Rahmen eines Management-Buy-outs (MBO) seine 2018 gegründete Landzins-haus GmbH in die Hände von Dominik Paul, Rafael Lughammer, Philip Mader und Alexander Sommer-Fein. Die vier, von Haselsteiner als »Smart Boys« titulierten Führungskräfte halten jeweils 25 Prozent des Unternehmens, das sich bisher im Besitz der Haselsteiner Privatstiftung befand.

Das Unternehmen baute in den vergangenen Jahren ein Immobilienportfolio von mehr als 200 Millionen Euro auf. Elf Wohnbauprojekte sind bereits abgeschlossen, fünf weitere in Bau und zehn in Planung. Leistbares Wohnen will die LZH-Gruppe – der Immobilienkrise zum



An einem MBO sind oft noch weitere Finanzinvestoren, z. B. Private-Equity-Gesellschaften, beteiligt.

Trotz – weiterhin Investoren schmackhaft machen, auch wenn sich Haselsteiner als Eigentümer zurückzieht. »Operativ ändert sich nicht allzu viel für uns«, sagt Alexander Sommer-Fein. »HPH bleibt über Projekte mit an Bord, er ist uns auch beim Kauf unserer Anteile entgegengekommen.«

Wenn Mitarbeiter*innen die Nachfolge einer Firma antreten, spricht man von einem Management-Buy-Out. In der Regel fehlt es den Angestellten jedoch am nötigen Kapital, um dem bisherigen Eigentümer das Unternehmen abzukaufen – oftmals übernehmen deshalb Investoren,

Fotos: iStock, Martin Hörmandinger.

Mezzanine-Finanzierung

Fehlt es am nötigen Eigenkapital, kann das Unternehmen seine Finanzierung durch nachrangig unbesicherte Darlehen verbessern, ohne dabei die Eigentumsverhältnisse zu verwässern.

MBO

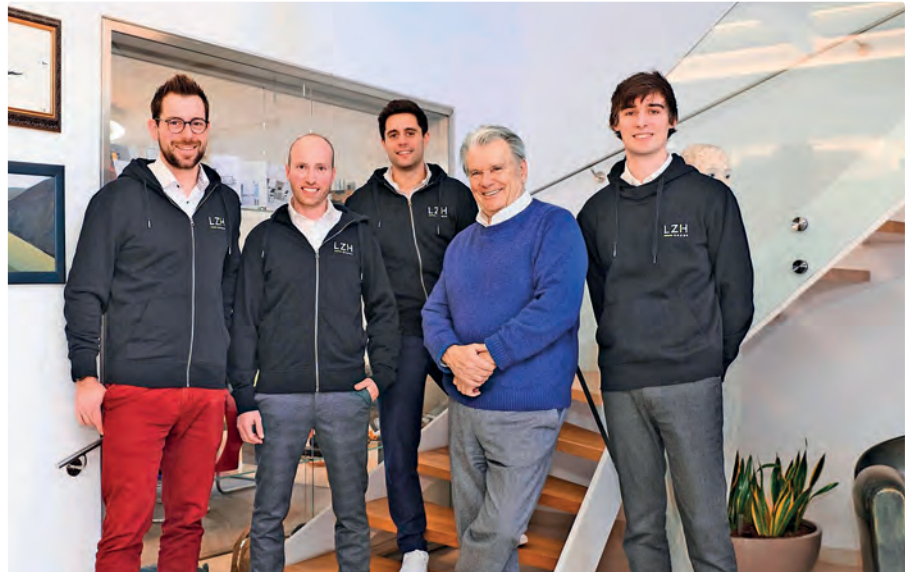


z. B. Private-Equity-Gesellschaften, Anteile. Für kleine und mittelständische Unternehmen, deren Gründer*in oder Inhaber*in keine Nachfolger*innen in der Familie findet, bietet diese Form der Übergabe eine Möglichkeit, das Bestehen des Unternehmens zu gewährleisten. Für die bisherigen Führungskräfte bedeutet die Übernahme einen immensen Startvorteil gegenüber einer Neugründung: Sie kennen den Betrieb und den Markt, können das wirtschaftliche Risiko abschätzen und auf einem soliden Kundenstock aufbauen.

Eingespieltes Team

Die Herba Chemosan Apotheker-AG, führender österreichischer Pharmagroßhändler und Logistikspezialist, schied 2021 ebenfalls im Zuge eines Management-Buy-Outs aus dem US-Konzern McKesson aus. Mit neuer Eigentümerstruktur und strategischer Neuausrichtung will das Unternehmen das IT-Standbein stärker ausbauen, um Digitalisierungspotenziale für Smart Logistics auszuschöpfen. Herba Chemosan betreibt mit sieben Logistikzentren das dichteste heimische Distributionsnetzwerk für Pharmaprodukte und stellt die tägliche Belieferung von 90 Prozent der österreichischen Apotheken sicher. Mit 1,5 Milliarden Euro Jahresumsatz und rund 1.000 Mitarbeiter*innen ist das Unternehmen ein Schwergewicht und zählt zur kritischen Infrastruktur – aber nicht nur aufgrund der Covid-Pandemie waren die letzten Jahren eine besondere Herausforderung.

Bereits 2020 hatten die bisherigen Eigentümer angekündigt, sich vollständig aus Europa zurückzuziehen, um sich künftig auf den US-Markt zu fokussieren. Andreas Windischbauer, seit 1993 bei Herba Chemosan tätig und seit 2002 Vorstandsvorsitzender, erkannte die einmalige Chance. Gemeinsam mit Andreas Janka und Maximilian von Künsberg Sarre leitete er als eingespieltes Team das Unternehmen und hatte mit der Übernahme schon länger kokettiert. Mit der Invest AG, dem Private-Equity-Fonds der Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich, fand



Hans Peter Haselsteiner übergab die Führung der Landzinshaus GmbH in die Hände der »Smart Boys«: Dominik Paul, Rafael Lughammer, Philip Mader und Alexander Sommer-Fein.

sich ein Partner, der neben der Finanzierung auch notwendiges Know-how zur Verfügung stellte. Die Möglichkeit einer raschen Transaktion, die keine Probleme mit der Wettbewerbsbehörde verursachen würde, überzeugte schließlich auch

rot-weiß-roter Hand. »Wir freuen uns, gemeinsam mit der Invest AG durch die Rückholung kritischer Infrastruktur im Bereich der Medikamentenversorgung Geschichte zu schreiben«, kommentierte Windischbauer den Überraschungscoup.



Die bisherigen Führungskräfte kennen den Betrieb und den Markt und können das wirtschaftliche Risiko abschätzen.

die Verantwortlichen bei McKesson – neben einem weiteren starken wie riskanten Argument, von dem Künsberg Sarre berichtete: »Bei den Verhandlungen haben wir festgehalten, dass wir im Fall eines Verkaufs an Dritte als Vorstand nicht zur Verfügung stehen würden. Das war ein starkes Druckmittel, hätte aber natürlich auch nach hinten losgehen können.«

Das bewährte Vorstandstrio übernahm 51 Prozent der Unternehmensanteile, die Invest AG die übrigen 49 Prozent. Während sich in Großbritannien oder Deutschland große Joint-Ventures die europäischen Teile des McKesson-Imperiums schnappten, blieb die österreichische Unternehmensgruppe durch das MBO in

Über den Kaufpreis wurde – wie meist in diesen Fällen – Stillschweigen vereinbart.

Gelebte Vertrauenskultur

Schon etwas länger liegt das MBO des Wiener IT-Dienstleisters ACP zurück. Streng genommen handelte es sich um ein »Employee-Buy-Out«, denn Vorstand und Belegschaft kratzten 2013 gemeinsam das nötige Geld zusammen, um nach sieben Jahren unter der Führung eines ausländischen Finanzinvestors das Unternehmen zu kaufen. »Der Mitarbeiter-Buy-Out war die beste Lösung für ACP«, zeigt sich Vorstandschef Rainer Kalkbrener nach wie vor überzeugt. Andere Optionen wie einen strategischen



Investor oder einen Börsengang verwarf man: »Für einen Börsengang sind wir nicht groß genug, bei einer Fusion muss die Firmenkultur zusammenpassen.« Das 1993 als kleines Start-up gegründete Unternehmen besteht heute aus 35 operativen Gesellschaften mit mehr als 2.200 Beschäftigten in der DACH-Region. Im Geschäftsjahr 2022/23, pünktlich zum 30-jährigen Bestehen, knackte die ACP Gruppe die

Marke von 900 Millionen Euro Umsatz. Spätestens 2025 will das IT-Systemhaus die Milliarden-Grenze erreichen. Von den rund 130 Eigentümer*innen sind ca. 100 aktiv im Unternehmen tätig. Größter Einzelaktionär ist Gründer und Aufsichtsratsvorsitzender Stefan Csizy, der elf Prozent der Anteile hält. Diese außergewöhnliche Organisationsstruktur stützt sich auf gelebte Vertrauenskultur und »ein partizipa-



Andreas Windischbauer, Andreas Janka und Maximilian von Künsberg Sarre übernahmen 2021 im Zuge eines MBO den Pharmagroßhändler Herba Chemosan.

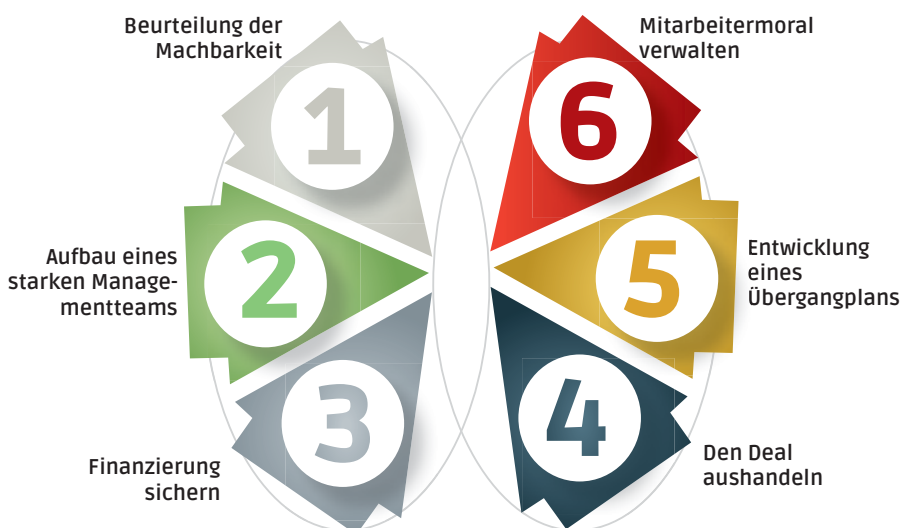
tives und hochmodernes Unternehmenskonzept, das die Menschen in den Vordergrund stellt«, wie Kalkbrener betont. »Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit gehen bei uns Hand in Hand.«

Lösung mit Charme

Firmenmakler Herbert Artacker, Geschäftsführer der Czako Partner GmbH, sieht eine MBO-Lösung trotz der genannten Vorteile eher kritisch. Obwohl er selbst das Unternehmen seinerzeit vom Gründer, Robert Czako, auf diese Weise übernommen hatte, würde er es nicht unbedingt empfehlen: »Ein Management-Buy-Out hat Charme, birgt aber einige Schwierigkeiten. Diese Lösung braucht klare Machtverhältnisse. Ab sofort kämpft die Führungskraft um ihr eigenes Geld. Sie muss selbst Entscheidungen treffen und die wirtschaftlichen Konsequenzen tragen.« Er rät dazu, mögliche Szenarien – z. B. das Ausscheiden eines Miteigentümers oder Uneinigkeit im Managementteam – in einem Gesellschaftervertrag festzuhalten, um eine Pattsituation zu vermeiden.

Zu der neuen Verantwortung kommen persönliche Faktoren durch den Wechsel von der Mitarbeiter- in die Führungsperspektive. Das Team gut zu kennen, erleichtert vieles; Produkte, Abläufe und Umfeld sind vertraut. Die neue Rollenverteilung kann aber hinderlich sein, wenn eine neue Richtung eingeschlagen oder Innovationsprozesse angestoßen werden sollen. Führungskompetenz zeige sich, wie der Schweizer Kommunikationsexperte Stefan Häseli postuliert, jedoch darin, dass auch unangenehme Entscheidungen frühzeitig und klar kommuniziert werden. Das gute, manchmal freundschaftliche Verhältnis sollte unbedingt genutzt werden: Gerade wegen des guten Drahts zu den Kolleg*innen können diese in Entwicklungsprozesse eingebunden werden, ohne die Führungsrolle aufzuweichen.

Wichtige Überlegungen und Schritte



↑ Mit der Übernahme wechselt der bzw. die Mitarbeiter*in die Führungsrolle. Er oder sie muss ab sofort Entscheidungen treffen und deren Konsequenzen tragen.



Die Nachfolgelösung im Überblick

FAKTEN Das Management-Buy-Out (MBO) ist eine unternehmensinterne Nachfolgeregelung. Geht die Inhaberin oder der Inhaber eines Betriebs in den Ruhestand, übernimmt das bisherige Management die Führungsverantwortung. Die Anteile der bisherigen Eigentümerin oder des bisherigen Eigentümers werden hierfür teilweise oder zur Gänze an die bestehende Geschäftsführung oder führende Mitarbeitende verkauft. Das Employee-Buy-Out (EBO) ist eng damit verwandt. Auch hier übergibt die Alteigentümerin oder der Alteigentümer den Betrieb an die eigenen Mitarbeitenden. Neben dem Management ist in diesem Fall auch die Belegschaft Anteilseignerin.

Pro & Contra



Vorteile

KONTINUITÄT Die Nachfolger*innen kommen aus dem eigenen Unternehmen und sind daher bereits mit den geschäftsinternen Prozessen, der Firmenkultur und der Beziehung zu Partner*innen, Lieferant*innen und Kund*innen vertraut. Das ebnet den Weg für einen reibungslosen Übergang und reduziert die Verunsicherung, die ein Wechsel in der Geschäftsleitung auslösen kann.

VERTRAUENSVERHÄLTNIS Vielen Unternehmer*innen fällt es leichter, ihr Lebenswerk an langjährige Mitarbeiter*innen weiterzugeben. Sie können darauf vertrauen, dass die Firma in ihrem Sinn weitergeführt wird, da Strategie und Zukunftsvision oft gemeinsam entwickelt wurden. Fehlende Qualifikationen können bis zur Übergabe gezielt aufgebaut werden.

MOTIVATION Die Aussicht auf ein Management-Buy-Out kann die Motivation der leitenden Angestellten sowie der gesamten Belegschaft fördern. Die scheidenden Eigentümer*innen signalisieren ihr Vertrauen und stärken das Wir-Gefühl im Betrieb. Eine geschätzte Kollegin bzw. ein Kollege wird zudem von den Mitarbeiter*innen meist besser akzeptiert als eine Person von außen.

EINARBEITUNG Führungskräfte haben umfassende Kenntnisse über geschäftsinterne Abläufe, weshalb die Einarbeitungszeit bei einem MBO kürzer ist als bei anderen Nachfolgelösungen. Auch die Weitergabe von Know-how ist leicht möglich, ohne dass durch den Verkauf sensible Informationen über die Firma nach außen gelangen. Das Risiko der Offenlegung von Interna an Dritte ist somit geringer.



Nachteile

KAUFPREIS In der Regel verfügen Mitarbeitende nicht über ausreichend Eigenkapital und müssen auf eine Bankfinanzierung zurückgreifen. Die Verkäufer*innen kommen beim Kaufpreis oder bei den Zahlungskonditionen oftmals entgegen und verzichten damit auf einen höheren Verkaufserlös. Dennoch sind meist noch jahrelang Tilgungszahlungen fällig – Geld, das für notwendige Investitionen fehlt.

BETRIEBSBLINDHEIT Ein Führungswechsel ist ein guter Zeitpunkt, um neue Impulse zu setzen und Geschäftsabläufe zu hinterfragen bzw. zu optimieren. Ist die neue Führung bereits mehrere Jahre im Unternehmen tätig, besteht die Gefahr, dass Entwicklungspotenziale nicht erkannt werden. Strategische Analysetools können Abhilfe schaffen und den Blick für relevante Faktoren schärfen.

HIERARCHIEN Damit die Nachfolgeregelung beide Seiten zufriedenstellt, sollten die Verhandlungen auf Augenhöhe und mit dem nötigen Pragmatismus erfolgen: Statt Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen sitzen sich potenzielle Geschäftspartner*innen gegenüber. Hier ist es hilfreich, unabhängige Dritte, z. B. eine Unternehmensberatung, zu Rate zu ziehen, die als Mediatorin fungiert.

ROLLENWECHSEL Neben dem operativen Tagesgeschäft kommen auf die neue Firmenleitung auch visionäre und strategische Aufgaben zu. Sie trägt außer dem wirtschaftlichen Risiko künftig auch die Verantwortung für die Belegschaft. Nicht jede Führungskraft verfügt über den notwendigen Unternehmergeist, um einen Betrieb erfolgreich durch schwierige Zeiten zu führen.



Investition in Wärmepumpen

Wer neu baut oder ein Gebäude saniert, beschäftigt sich auch mit der Wahl des richtigen Heizsystems. Wärmepumpen sind eine klimafreundliche Alternative, die Kosten spart – wenn sie richtig eingesetzt werden. Wann Unternehmen darauf setzen sollten und welche Förderungen hier unterstützen.

Hat ihr Unternehmen hohe Heizkosten? Gerade bei großen Räumen oder einer industriellen Produktion kann der Einsatz von Wärmepumpen Energiekosten senken. Besonders kostensparend ist die Technologie, wenn Unternehmen bereits über Niedertemperatursysteme wie Fußbodenheizungen verfügen oder eine Photovoltaikanlage den benötigten Strom für den Betrieb der Wärmepumpe vor Ort erzeugt. »Auch für Unternehmen, die ihre Umweltauswirkungen reduzieren und ihren CO₂-Fußabdruck verringern möchten, kann der Umstieg auf Wärmepumpentechnik eine attraktive Option sein«, beobachtet Richard Meergraf von KNV Energietechnik. Der Produktmanager setzt in Zusammenarbeit Installateuren und Planern Wärmepumpenlösungen in ganz Österreich um: Solewärmepumpen für Gebäudeheizlasten von bis zu 540 kW oder Luftwärmepumpen bis zu 165 kW Leistung. »Ein weiterer Aspekt ist die Nachfrage nach Kühlung. Moderne Wärmepumpen können nicht nur heizen, sondern auch kühlen, was gerade in Unternehmen mit hohen Wärmebelastungen gefragt ist, beispielsweise in Produktionsstätten, Lagerhallen oder Bürogebäuden«, so Meergraf.

Ein Umstieg auf Wärmepumpentechnik könne als langfristige Investition betrachtet werden, so der Experte. Sie steigert den Wert der Immobilie oder des Unternehmens. Doch welche Dimensionierungen kommen üblicherweise zum Einsatz? Dazu sei

eine sorgfältige Planung notwendig, die spezifische Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens berücksichtigt. Nur so könne eine entsprechende Effizienz der Wärmepumpe und damit eine wirtschaftlich attraktive Investition sichergestellt werden.

Labor vs. Praxis

Der COP-Wert, oder auch »Coefficient of Performance«, gibt das Verhältnis der durch die Wärmepumpe erzeugten Wärme zu der dazu nötigen Antriebsenergie an. Die erreichten COP-Werte von Wärmepumpen variieren je nach Typ und Betriebsbedingungen und werden von den Herstellern als »Laborwerte« angegeben, die unter bestimmten standardisierten Bedingungen gemessen werden. »Unsere neuste Solewärmepumpe, die KNV Topline S1156/S1256 beispielsweise erreicht einen COP von 5,1 bei einem spezifischen Betriebspunkt. Dies bedeutet, dass für jede Kilowattstunde Strom, die die Wärmepumpe verbraucht, 5,1 Kilowattstunden Heizenergie erzeugt werden«, erklärt Meergraf.

In der Praxis können sich die Betriebsbedingungen jedoch erheblich von den Laborbedingungen unterscheiden. Da das Erdreich als Wärmequelle in der Realität über das Jahr oft höhere Temperaturen liefert und zugleich die Fußbodenheizung niedrigere Vorlauftemperaturen benötigt, sind aber auch höhere saisonale Leistungseffizienzwerte (SCOP) zu erwarten. Im Vergleich dazu liegen Luftwärmepumpen typischerweise bei einem SCOP

Fotos: iStock, Ochsner Wärmepumpen.



Angesagte Alternative

Lukas Tupy, Ochsner Wärmepumpen, empfiehlt den Umstieg »fast überall, wo noch fossile Energieträger im Einsatz sind«.

Beispiele für den gewerblichen Einsatz



ÖAMTC DEUTSCHLANDSBERG

Das gesamte ÖAMTC-Gebäude in Deutschlandsberg inklusive Prüfstand wird mit zwei KNV Topline F-1345-40 Wärmepumpen beheizt und im Sommer mit einer Passivkühlung gekühlt. Als Wärmequelle dienen 15 Tiefenbohrungen mit jeweils etwa 100 Bohrlaufmetern. Die gesamte Heizungsanlage wird von einer übergeordneten Smart-Haussteuerung geregelt. Dabei wird auch der PV-Überschuss von einer 100-kWp-Anlage vor Ort effizient in Wärme umgewandelt.



AUTOHAUS KOHLA-STRAUSS

Ochsner Wärmepumpen liefert ein gutes Beispiel aus der Heiztechnik mit dem Autohaus Kohla-Strauss. Der Ersatz der alten Ölheiztechnik durch Erdwärmepumpen mit Flachkollektoren reduzierte die Energiekosten um 70 Prozent, zudem werden die Wärmepumpen zur energieeffizienten Klimatisierung der Verkaufsräume genutzt.



HEIZKRAFTWERK HALL IN TIROL

Im Industrie- und Infrastrukturbereich gibt es ebenfalls große Potenziale, etwa durch die Nutzung von Abwärme aus Industrieprozessen oder Rechenzentren oder dem Rücklauf von Wärmenetzen. Ein Beispiel ist das Biomasse-Heizkraftwerk Hall in Tirol. Hier nutzen Wärmepumpen die Energie aus einer patentierten Rauchgaskondensation und senken damit die Brennstoffkosten um etwa zwölf Prozent. Die genannte Anlage hatte sich bereits nach vier Betriebsjahren amortisiert.

im Niedertemperaturbereich von 4,0 bis 5,0. »Die tatsächlich erzielten COP-Werte hängen stark von den spezifischen Einsatzbedingungen ab, einschließlich der Temperatur der Wärmequelle und der erforderlichen Vorlauftemperaturen. Daher ist es wichtig, bei der Bewertung von Wärmepumpen nicht nur die Laborwerte zu berücksichtigen, sondern auch die realen Betriebsbedingungen und Anforderungen des jeweiligen Projekts einzubeziehen«, erklärt der Experte.

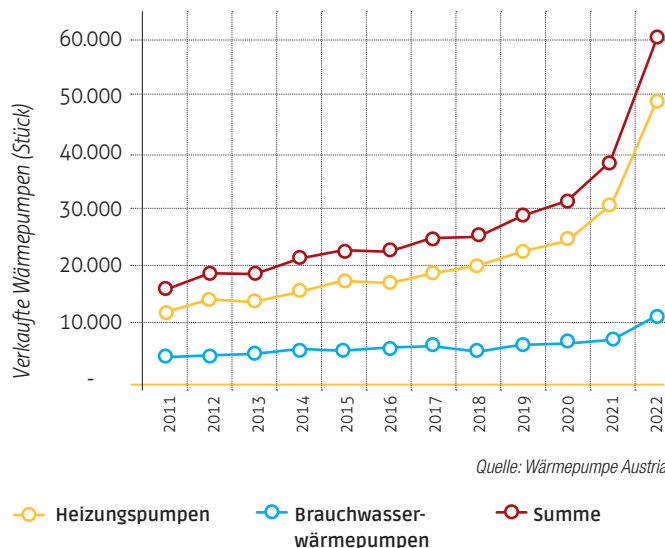
Bei der Planung und Installation von größeren Wärmepumpen-Anlagen in Wohngebieten ist eine mögliche Geräuschbelastung ein wichtiger Faktor. Meergraf empfiehlt, auf Solewärmepumpen zu setzen, da diese in der Regel leiser sind. Ist das nicht möglich, sollte bereits in der Anlagenplanung die Reduktion des Schallpegels auf ein »akzeptables Maß« berücksichtigt werden. Es sind verschiedene Faktoren, wie der erlaubte Schallpegel in der Umgebung, der Abstand zur Nachbargrundgrenze und zur eigenen Hauswand. Mit einer Wärmepumpenanlage am Dach – in der Regel der Ort des geringsten Widerstands für Schall – kann der Geräuschpegel an der Grundstücksgrenze auf einem Niveau von maximal 30 Dezibel gehalten werden, um die Nachbarn nicht zu stören.

Made in Oberösterreich

Auch das Unternehmen Ochsner Wärmepumpen besitzt jahrzehntelange Erfahrung mit Wärmepumpen aus den verschiedens-

ten Leistungsbereichen und für alle Wärmequellen: Luft, Grundwasser, Erdwärme und weitere. Mit dem Schwesterunternehmen Ochsner Energietechnik hat Ochsner zudem eine eigene Firma

Verkaufszahlen in Österreich



Wärmepumpen werden vor allem für Heizung (und Kühlung) eingesetzt, die installierte Mehrheit (88,3 % im Jahr 2022) sind Luftwärmepumpen.

Wärme

nur für Gewerbe, Industrie und Infrastruktur gegründet. Diese bietet Wärmepumpen auch für Hoch- und Höchsttemperaturen und für komplexe industrielle und infrastrukturelle Aufgaben. Für Lukas Tupy, Vertriebsleiter für Österreich bei Ochsner Wärmepumpen, lohnt sich der Umstieg »fast überall, wo noch fossile



»Ein Umstieg auf eine nachhaltige Wärmepumpe lohnt sich immer«, wirbt Richard Meergraf, KNV Energietechnik.

Energieträger im Einsatz sind«. Für Vorlauftemperaturen bis 60 °C können Luft/Wasser-Wärmepumpen von Ochsner eingesetzt werden. »Hier erreichen wir hohe

Förderungen für Betriebe

Für Investitionen in Wärmepumpen werden Unternehmen Förderungen geboten. Je nach Bundesland sind das direkte Förderungen in Form von Zuschüssen für bestimmte Wärmepumpen-Arten oder Leistungen der Geräte. Indirekte Förderungen bieten Bundesländer etwa im Rahmen von Programmen zur Wohnbauförderung oder zur Wohnhaussanierung an. Einen Überblick über die Förderungen von Land, Bundesländern und Energieversorgern bietet die Website waermepumpe-austria.at, die auf Details zu Förderungen der öffentlichen Hand bei umweltfoerderung.at verweist.

1

RAUS AUS ÖL UND GAS Gefördert werden Wärmepumpen, die überwiegend zum Heizbetrieb eingesetzt werden, mit weniger als 100 kW thermischer Leistung, weiters Anlagenteile und die Einbindung ins Heizsystem.

Förderhöhe: bis zu 12.000 Euro, maximal 50 % der förderungsfähigen Kosten.

2

ENERGIESPAREN IN BETRIEBEN Förderungen für Energiesparmaßnahmen in Betrieben, darunter Wärmerückgewinnungen, sowie Wärmepumpen zur Erschließung von Niedertemperaturabwärme, Heizungsoptimierung in Bestandsgebäuden und Effizienzsteigerungen bei industriellen Prozessen und Anlagen.

Förderhöhe: maximal 750 Euro pro eingesparter Tonne CO₂ und 4,5 Millionen Euro pro Projekt. Die Investitionskosten müssen mindestens 10.000 Euro betragen.

3

ENERGIEZENTRALEN ZUR WÄRME- UND KÄLTBEREITSTELLUNG Gefördert wird die Maßnahmenkombination von effizienten Wärme- und Kältebereitstellungs- und -verteilsystemen in Form einer Energiezentrale zur Bereitstellung von Heizwärme, Warmwasser oder Prozesswärme und -kälte. Die Projektkosten müssen mindestens 100.000 Euro betragen.

Förderhöhe: 30 % der Förderungsbasis (Zuschläge möglich), maximal 1.125 Euro pro eingesparter Tonne CO₂, 4,5 Millionen Euro pro Projekt.

4

OPTIMIERUNGSMASSNAHMEN IN KLIMAFREUNDLICHEN FERNWÄRMENETZEN

Ab 1. Juli 2024 werden Maßnahmen zur Optimierung von klimafreundlichen Fernwärmenetzen wie etwa die Nachrüstungen und Optimierung von Steuerungen, Pufferspeichern und Maßnahmen zur Senkung der Rücklauftemperatur des Netzes gefördert – ab Investitionen von 50.000 Euro.

Förderhöhe: 20 % der Förderungsbasis (weitere 5 % für EMAS-zertifizierte Unternehmen), Obergrenze von sechs Millionen Euro.

5

ABWÄRME-AUSKOPPLUNG Ab 1. Juli 2024 werden Maßnahmen zur Abwärmeauskopplung in Betrieben gefördert, darunter Wärmepumpen zur zentralen Temperaturerhebung von Abwärme für Heizzwecke sowie Niedertemperatur- und »Anergie«-Netze mit verbraucherseitigen Wärmepumpen zur Nutzbarmachung der Abwärme. Die Projektkosten müssen mindestens 10.000 Euro betragen.

Förderhöhe: maximal 1.500 Euro pro eingesparter Tonne CO₂ oder sechs Millionen Euro pro Projekt bei 30 % der Förderungsbasis (Zuschläge möglich).

6

INNOVATIVE NAHWÄRMENETZE Ab 1. Juli 2024 gibt es Fördermittel für die Neuerrichtung von Nahwärmanlagen oder von Abwärme zur Wärmeversorgung Dritter – etwa die Errichtung von Heizzentralen auf Basis erneuerbarer Energieträger oder hocheffizienter Abwärme. Die Projektkosten müssen mindestens 100.000 Euro betragen.

Förderhöhe: maximal 1.500 Euro pro eingesparter Tonne CO₂ oder sechs Millionen Euro pro Projekt bei 30 % der Förderungsbasis (Zuschläge möglich).



Diese Dinge sollten Sie bei Investitionen in Wärmepumpen wissen

1 Praxis

LEISTUNG Die tatsächlich erzielten COP-Werte (»Coefficient of Performance«) einer Wärmepumpe hängen von den Einsatzbedingungen ab, einschließlich der Temperatur der Wärmequelle und der erforderlichen Vorlauftemperaturen. Luft-Wärmepumpen können bei Außentemperaturen von bis zu -20 °C arbeiten, aber ihre Effizienz nimmt bei Minustemperaturen ab.

2 Schall

STÖRUNG Der passende Aufstellort spielt eine große Rolle, wenn es um die Geräuschentwicklung einer Wärmepumpe geht. Der Dezibel-Wert nimmt mit Entfernung zum Gerät ab. Ebenso spielt die Position eine entscheidende Rolle. Unter Vordächern oder zwischen Wänden kann sich die Geräuschemission erhöhen. Solche Aufstellorte sollten vermieden werden.

3 Förderungen

GELD Es gibt eine ganze Reihe von Förderungen für die Investition in Systeme mit Wärmepumpen durch den Bund und einige Länder sowie teils auch durch Energieversorger. Es lohnt sich, hier genau hinzusehen. Neben allgemeinen Förderungen wie »Raus aus Öl und Gas« gibt es spezielle Programme etwa für Fern- und Nahwärmeoptimierungen.

Leistungen bis um die 80 kW, durch Kaskadierung auch bis rund 240 kW«, berichtet Tupy. Die Hightech-Wärmepumpen des österreichischen Herstellers erzielen unter Laborbedingungen bereits COP-Werte von 6. »Wir geben die Leistungen mit den saisonal bereinigten SCOP-Werten an, die nahe an der Betriebsrealität liegen. Hier werden SCOPs von 5 erreicht. Bei den Wärmequellen Wasser oder Erde sowie bei hohen Quelltemperaturen etwa in der Industrie lassen sich noch höhere Werte erlangen«, verrät der Vertriebsleiter bei Ochsner. Aufgrund der Bauweise mit Split-Technologie und der Tischverdampfer-Technik mit horizontal laufenden Ventilatoren sind die Luft/Wasser-Wärmepumpen vergleichsweise leise. »Wir können für viele der Geräte mit einem »Super Silent«-Paket und dem »Silent Mode« den Schall nochmals um 6 Dezibel reduzieren«, erklärt Tupy.

Anwendungsbereich Industrie

Auch Wärme aus industriellen Prozessen sollte heute nicht mehr ungenutzt an die Umwelt abgegeben werden. Mit Wärmepumpen lässt sich diese Energie sinnvoll und energiekostensparend verwenden. Beispielsweise ist eine kostengünstige Kühlung von Serverräumen damit möglich, heißt es beim deutschen Heiz- und Klimatechnik-Unternehmen Viessmann. Die Herausforderung für Betriebe besteht darin, geeignete Abwärmequellen – etwa in der Fertigung – aufzuspüren und der Wärmepumpe zuzuführen. Das spart Energie zum Kühlen und andererseits Energie für



Luft-Wärmepumpen nutzen die Umgebungsluft als Wärmequelle, um das Heizwasser für ein Gebäude zu erwärmen.

Prozesswärme, Heizung und Warmwasserbereitung. Viessmann Climate Solution stellt für gewerbliche Anwendungen Großwärmepumpen mit Leistungen bis 222 kW im Einzelgerät zur Verfügung, die sich mit anderen Heizsystemen kombinieren lassen. Die Großwärmepumpen des Herstellers sind für den hocheffizienten Betrieb ausgelegt und zeichnen sie sich durch eine kompakte Bauweise sowie eine geräusch- und schwingungsarme Gerätekonstruktion aus. Als Wärmequellen der Sole/Wasser-Großwärmepumpen kommt sowohl Abwärme aus verschiedenen Quellen, das Erdreich oder Grundwasser infrage. Luft/Wasser-Wärmepumpen mit Leistungen bis 128 kW im Einzelgerät sind vielfach kaskadierbar – auch über 1.000 kW Heizleistung. Freilich sollte bei großen Anlagen mit einem höheren Stromverbrauch im Vorfeld einer Investition der Zugang zum Stromnetz mit dem Netzbetreiber geklärt werden. Auch hier hat der Hersteller eine Lösung: Die Viessmann-Großwärmepumpen haben eine Anfahrschaltung oder Leistungsregelung integriert, die Stromspitzen vermeidet und einen effizienten Betrieb sicherstellt. ■



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
Landwirtschaft	60.000 kWh	Landwirtschaft (L0)	2230 Gänserndorf	Netz Niederösterreich

Aktuelle Spitzenreiter (Produkt mit automatischer Preisanpassung, Laufzeit 1 Jahr)

Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzbühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails
Smart Energy	smartTIMES	10.186,42 Euro	Preiszonen (inkl. Ust.) Off-Peak 7,12 Cent/kWh, Shoulder 8,18 Cent, Peak 9,96 Cent, Monatspauschale 2,99 Euro, monatliche Preisänderung (EEX PHELIX AT Base Month Future)
go green energy	strom flex (Online)	10.238,40 Euro	Arbeitspreis 7,43 Cent/kWh (exkl. Ust.), Jahrespauschale 30 Euro, monatliche Preisänderung (EEX Austrian Power Monthly Future Baseload)
oekostrom AG	oeko Flow 1.0	10.300,75 Euro	Arbeitspreis 7,5 Cent/kWh (exkl. Ust.), Jahrespauschale 30 Euro, monatliche Preisänderung (EEX Phelix AT Future Monthly Base)

Unternehmen:	Jahresverbrauch Strom	Lastprofil	Ort	Netzbetreiber
Veranstaltungsort	100.000 kWh	Gewerbe/Abendstunden	1100 Wien	Wiener Netze

Aktuelle Spitzenreiter (Produkt mit Preisgarantie, Laufzeit 1 Jahr)

Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzbühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
Grünwelt Energie	grünstrom classic	20.202,54 Euro	Arbeitspreis 9,5 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
MAXENERGY	MAX Heimat Strom	22.873,74 Euro	Arbeitspreis 11,6 Cent/kWh, Jahrespauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
disk.energy	disk strom	23.204,46 Euro	Arbeitspreis 11,9 Cent/kWh, Jahrespauschale 20 Euro, Preisgarantie für 12 Monate

Quelle: Tarifrechner der E-Control für Gewerbe am 25.4.2024, alle Angebote mit Smart Meter, ohne Wechselrabatte, Futures-Preise April 2024.

Foto: iStock

Gas zum besten Preis

Für diesen Vergleich haben wir Musterbetriebe mit bis zu 400.000 Kilowattstunden Erdgasverbrauch im Jahr in verschiedenen Regionen recherchiert. Einen Überblick über die besten Angebote finden Sie hier.

Unternehmen:	Jahresverbrauch Gas	Ort	Netzbetreiber
Bürobetrieb/-gebäude	275.000 kWh	4010 Linz	Linz Netz

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
Grünwelt Energie	grüngas classic	19.928,60 Euro	Arbeitspreis 4 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
MAXENERGY	MAX Heimat Gas	21.083,60 Euro	Arbeitspreis 4,35 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
go green energy	gas (online)	21.542,65 Euro	Arbeitspreis 4,5 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 40 Euro, Preisgarantie bis 31.12.2025

Unternehmen:	Jahresverbrauch Gas	Ort	Netzbetreiber
Gärtnerei mit Winterbetrieb	200.000 kWh	Oberwart	Netz Burgenland

Aktuelle Spitzenreiter (Laufzeit 1 Jahr)			
Lieferant	Produkt	Kosten für 12 Monate (inkl. Netzgebühren, Steuern und Abgaben)	Preisdetails (exkl. Ust.)
BE Vertrieb	Business Mega Float	20.923,10 Euro	Arbeitspreis 3,6953 Cent/kWh, monatliche Preisänderung (Basis Europäischer Gaspreisindex, EGIX)
Grünwelt Energie	grüngas classic	22.000,61 Euro	Arbeitspreis 4 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate
MAXENERGY	MAX Heimat Gas	23.155,61 Euro	Arbeitspreis 4,35 Cent/kWh, jährliche Grundpauschale 60 Euro, Preisgarantie für 12 Monate

Quelle: Tarifrechner der E-Control für Gewerbe am 25.4.2024, alle Angebote ohne Wechselrabatte, Futures-Preise April 2024.

Zukunft der Mobilität

Wie Datenplattformen Mobilität und Dienstleistungen in der Wirtschaft und in Gemeinden verändern, war das Diskussionsthema einer Expertenrunde bei dem Management- und IT-Berater NEWCON im April in Wien.



Martin Schmutz, ÖBB

➤ *Elektromobilität auf der Schiene ist das Kerngeschäft der ÖBB. Warum setzen Sie auch auf E-Mobility auf der Straße?*

Martin Schmutz: Statistisch gesehen fahren Österreicher*innen jährlich 1.600 Kilometer mit der Bahn, das ist mehr als in vielen anderen Ländern Europas. Die größte Herausforderung in der Mobilitätswende ist die Bewältigung der ersten und der letzten Meile. Mit unserer Unternehmenstochter Wegfinder sprechen wir Gemeinden und Unternehmen mit Services an. Anhand des Bedarfs vor Ort wird ein angepasstes Mobilitätskonzept erstellt. Das Ergebnis kann dann ein Fahrzeug-Pool in der Nähe des Bahnhofs mit beispielsweise 70 Scootern, fünf Rail&Drive-Fahrzeuge und zehn Fahrrad-Boxen sein – dargestellt und buchbar über die App Wegfinder. Wenn das Mobilitätsangebot gut ist, wird es von den Menschen auch angenommen.

➤ *Welche Herausforderungen sehen Sie generell bei der Umsetzung von Mobilitätsservices? Was ist wichtig für den Erfolg?*

Schmutz: Mobilität kostet, üblicherweise zahlt der Konsument. Abseits der gut ausgebauten Städte sollten aber Betriebe und vor allem die Kommunen einen Beitrag leisten, um Services in den Regionen zu ermöglichen. Wichtig ist die Sichtbarkeit der Verkehrsmittel, die zur Verfügung stehen. Fehler werden kaum toleriert: Wenn zweimal ein Scooter nicht an einem erwarteten Punkt verfügbar ist, wird der Kunde kein drittes Mal die App öffnen. Auch ist jede Region unterschiedlich, es braucht einen Produktmix stets auch über die Grenzen der Gemeinden in eine Region gehend.

Einer unserer Firmenkunden bietet seiner Belegschaft ein jährliches Mobilitätsbudget, das beliebig verwendet werden kann. Eine Gewichtung erfolgt abhängig vom gewählten Fortbewegungsmittel – Fahrrad und Fußwege stehen an der Spitze, gefolgt vom Zug und am Schluss stehen Verbrennungsmotoren.



Andreas Opelt, saubermacher

➤ *Was treibt Ihre Arbeit an neuen Lösungen und Konzepten als Entsorgungs- und Abfall-Verwertungsbetrieb an?*

Andreas Opelt: Zum einen brauchen wir im Wettbewerb der Talente gute Mobilitätsangebote, um Mitarbeiter*innen zu gewinnen. Wir stellen zum Beispiel E-Busse für unsere Pendler aus Slowenien zur Verfügung, um diesen Arbeitsweg nachhaltiger zu gestalten. Saubermacher fördert für seine Mitarbeiter*innen das Klimaticket, die Anschaffung von E-Bikes und wir haben rund zwei Drittel unserer Firmenwagen bereits auf E-Pkw umgestellt und bieten auch Pool-Wägen. Der zweite Bereich ist natürlich unsere Dienstleistung der Abfallentsorgung und Abfallsammlung. Wir stellen schrittweise unsere Flotte von 200 Schwerfahrzeugen in Österreich auf nachhaltige Logistik um. Hier setzen wir bereits HVO-Treibstoff ein und haben erste E-Lkws und auch einen Wasserstoff-Lkw in Graz im Einsatz. Einen weiteren Umbruch gibt es bei den zentralen Hubs für die Entsorgung in den Kommunen, den Wertstoffhöfen. Hier wollen wir mit Ideen unterstützen und Angebote schnüren. Erste Gemeinden machen E-Fahrzeuge oder Kleintransporter direkt am Wertstoffhof verfügbar.

➤ *Wie verändert sich die Müllabfuhr mit digitalen Lösungen?*

Opelt: Wir arbeiten mit Sensortechnik in Sammelbehältern und Lösungen, die auch auf KI basieren. In der Glassammlung in einigen Bezirken in der Steiermark und Niederösterreich werden heute bereits automatisiert Touren vorgeschlagen, um nur jene Sammelstellen anzufahren, die wirklich voll sind. Das reduziert den Verkehr in diesem Bereich um bis zu 15 %. Interessant wären jetzt hier auch Tarife für die Haushalte, die diese flexible Entsorgung berücksichtigen. Die Technologie – etwa, um aus den Füllständen der letzten Monate verknüpft mit Wetterdaten zu lernen – gibt es bereits dazu. Der Trend geht zu datengestützten Entscheidungen für Maßnahmen.



Bojan Jukić, goUrban

➔ Was steckt hinter dem Schlagwort Shared Mobility? Und warum sollten sich auch Unternehmen damit beschäftigen?

Bojan Jukić: Wenn ich Mobilität nach Bedarf nutzen kann, spare ich viel Geld und unterstütze meine Nachhaltigkeitsziele. Gleichzeitig braucht es auch in den Unternehmen Überlegungen, wie das Statussymbol des eigenen Fahrzeugs verändert werden kann. Ist ein Dienstfahrrad eine gute Alternative? Braucht es andere Maßnahmen? Für viele Jüngere am Arbeitsmarkt stellen sich diese Fragen gar nicht mehr. Sie lehnen den Firmenwagen sogar ab.

➔ Vor welchen Herausforderungen steht die Wirtschaft hier?

Jukić: Oft können Unternehmen Vergütungen mit Sachbezug abseits eines Firmenwagens noch nicht in ihrer Buchhaltung abbilden beziehungsweise ist dieser steuerlich benachteiligt. Die Einzelnutzung eines Autos im betrieblichen Umfeld wird in Österreich gefördert, das Teilen dieser Fahrzeuge über Sharing-Modelle dagegen kaum. Dann brauchen wir für neue smarte Lösungen eines Pooling und Sharing auch Daten. Doch bekommen wir diese von den Fahrzeugen? Die Digitalisierung in der Mobilität ist immer noch in einer frühen Phase – vergleichbar mit den Veränderungen vom Festnetz zum Mobilfunk in den Neunziger-Jahren.

Wir wissen, dass die Umsätze von Sharing-Mobilitätsanbietern in Österreich aktuell nur zu drei bis vier Prozent über das Roaming mit anderen Servicebetreibern kommen, da eine Integration auch immer mit Kosten verbunden ist. Städte in den Niederlanden sind hier Vorreiter, indem man eine einheitliche Schnittstelle für den Mobilitätsmarkt bietet, die für Serviceanbieter verpflichtend ist.

Mit unserer »End to End«-Lösung werden für Unternehmen alle Ebenen der Mobilität abgedeckt, vom Fuhrparkmanagement, über Marketingaktivitäten bis zur Buchung von Fahrzeugen und der Nutzung und Wartung von Fahrzeugen auf der Straße.



Christian Traunwieser, Magenta Telekom

➔ Wie groß ist das Geschäft mit der Maschinenkommunikation bereits für einen Anbieter wie Magenta Telekom?

Christian Traunwieser: Der Bereich »Internet of Things« – IoT und M2M – macht eine der am stärksten wachsenden Sparten aus. Im Geschäftsjahr 2023 hatten wir 35 % Zuwachs bei IoT-SIM-Karten. Die Mobilitätswende hängt stark mit der Digitalisierung zusammen. Als Endkunde habe ich immer das Handy dabei, ich nutze es zum Bezahlen, für den digitalen Führerschein und mittlerweile vielleicht auch zum Öffnen meines Autos. Wir decken alle erwähnten Einsatzbereiche ab. Projekte mit Beteiligung von Magenta finden Sie unter anderem auch bei Apps für die Verfügbarkeit von Parkplätzen oder bei einer smarten Beleuchtung in Feldkirch in Vorarlberg. Durch die Berücksichtigung der tatsächlichen Lichtverhältnisse kann die Straßenbeleuchtung ohne Einschränkung der Qualität um bis zu einer halben Stunde pro Tag reduziert werden. Das spart Strom und ist gut für die Umwelt. Mobilität bedeutet heute auch die Vernetzung von Fahrzeugen. Hier liefert Magenta internationalen Autoherstellern SIM-Karten für die Internetverbindung in den Autos. Das Design der technischen Verbindung und der Vernetzung kommt aus Österreich. Schließlich wird auch Datenverkehr in der Umwelt nachgefragt, beispielsweise in der Luftgüte-Messung.

➔ Wünschen Sie sich eine Plattform für alle Mobilitätsservices?

Traunwieser: Die eine große App für Mobilität oder die zentrale Abrechnung für verschiedenste Services wäre sicherlich aus Kundensicht wünschenswert – in Ansätzen funktioniert das bereits in einzelnen Bereichen, wie bei der Nutzung von Streamingdiensten über Magenta TV. Die kleinteiligere, regionale Mobilitäts-Servicelandschaft in Österreich stellt da schon eine andere, viel größere Herausforderung dar. Das zu lösen, ist dennoch ein gesellschaftlich relevantes Ziel.



Die Gesprächsrunde

➔ Martin Schmutz, Leiter Vertrieb & Neue Services, ÖBB-Personenverkehr AG

➔ Andreas Opelt, Mitglied des Vorstands und COO bei Saubermacher

➔ Bojan Jukić, Gründer und Geschäftsführer von goUrban

➔ Christian Traunwieser, Unternehmenssprecher bei Magenta Telekom

➔ Gerald Haidl, CEO NEWCON

➔ Christoph Mazakarini, CTO NEWCON

➔ Martin Szelgrad, Report Verlag



Gerald Haidl, NEWCON

☞ *Wie entwickelt sich die Digitalisierung in der Mobilität aus Ihrer Sicht? Wie offen ist dazu auch die öffentliche Hand?*

Gerald Haidl: Wir setzen seit vielen Jahren mit Partnern wie der Deutschen Telekom und Swisscom Digitalisierungsprojekte um, ebenso wie mit der ÖBB und goUrban. Nicht nur Unternehmen, auch die öffentliche Hand kann mit vernetzten Fahrzeugen und IoT-Sensoren Prozesse in der Logistik optimieren. Mit reduzierten Kilometern durch eine Routenoptimierung werden nicht nur CO₂ und Kosten eingespart, sondern es werden Staus vermieden. Obwohl wir viele Projekte erfolgreich umgesetzt haben, sind große Kommunen in Österreich nicht bereit, in Effizienz beispielsweise in der Abfallsammlung zu investieren. Mülltonnen werden weiterhin unabhängig von ihrem Füllgrad nach einem starren Schema angefahren. Mir ist klar, dass so etwas auch immer ein politisches Thema ist, denn technisch wird es sehr wohl verstanden. Der öffentliche Bereich sollte bei Innovationen, die sich von Tag eins an rechnen, mit gutem Beispiel vorangehen. Wie wollen wir sonst die Offenheit gegenüber Neuerungen von den Bürger*innen erwarten?

☞ *Liegen die Herausforderungen also weniger in der Technik, sondern im Organisatorischen?*

Haidl: Es liegt klar in der Organisation, am Umsetzungswillen – die Technologie beherrschen wir. Meine Vision: Ich kann ein Rail&Drive-Auto für die »Last Mile« über die Authentifizierung mit meinem Smartphone buchen und bekomme die Abrechnung über meinen Mobilfunkvertrag. So einfach könnte es überall gehen.

Österreich war in den Neunziger-Jahren weltweiter Vorreiter im GSM-Roaming. Es ist zu einem globalen Standard geworden. Das könnten wir wieder bei Mobilitätsservices schaffen. Unsere Mitarbeiter haben von Anfang an – damals in der Digitalisierung des Festnetzes – mit Riesentransaktionsmengen auf Datenplattformen gearbeitet. Mit der Erfahrung können wir den Blick über den Tellerrand in Projekte einbringen, wichtig ist der Austausch mit anderen Branchen. Nach dem Motto: »Let us go together to drive future ahead.«



Christoph Mazakarini, NEWCON

☞ *Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Akzeptanz von Mobilitätsalternativen? Wie kann diesen begegnet werden?*

Christoph Mazakarini: Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, deshalb müssen die Zugänge zu neuen Mobilitätsangeboten niederschwellig sein. Um von A nach B zu kommen, sollte ich nicht fünf verschiedene Apps installieren müssen. Es muss eine zentrale Stelle wie den Wegfinder geben, welche die komplette Mobilität in allen Formen von der Haustür bis ins Skigebiet abdeckt und über eine einzige App durchbucht. Dazu ist eine Integration der verschiedenen Systeme nötig, die wir mit unserem »NEWCON Integration Layer« abdecken können. Damit sind Lösungen ohne komplexe Anmeldeprozesse möglich, die Dateninseln im Hintergrund werden unbemerkt für die User verschränkt und zu einer durchgehenden Lösung geformt. Die Nutzer müssen dann nur noch auf einen Knopf drücken.

☞ *Wer betreibt dann diese Datenebene, die über alle Systeme gestülpt wird?*

Mazakarini: Im Bereich Elektromobilität haben wir das beispielsweise mit einem großen Energieanbieter in Österreich umgesetzt. Dem Mobilfunk-Roaming ähnlich werden dort die Abrechnungen mit den Nutzer*innen an den Ladesäulen über eine Plattform durchgeführt. Dabei erkennt eine zentrale Stelle in Echtzeit die Ladekarte, gibt den Ladevorgang frei und verrechnet diesen über den jeweils verantwortlichen Anbieter.

In der Telekommunikation hat man seit jeher mit Massentransaktionen auch kleinster Beträge zu tun. Dieses Know-how wenden wir jetzt in der Digitalisierung von Geschäftsmodellen anderer Branchen an. Mitunter geschieht eine Integration dann auch in die Tiefe von unternehmensinternen Systemen, wie ein elektronisches Fahrtenbuch oder ein ESG-Reporting mit automatisierter Dokumentation in Richtung SAP-Buchhaltung. Wir kennen die Komplexitäten, mit denen Unternehmen kämpfen und haben das technische und fachliche Wissen für die Umsetzung.

Über NEWCON

NEWCON bietet Dienstleistungen an, die alle Schritte der Wertschöpfungskette der Kunden abdecken – von der strategischen Planung über die Implementierung und Integration bis hin zum Betrieb und Wartung eines breiten Spektrums von IT-Lösungen. Damit können sich Unternehmen auf einen Partner verlassen, der sehr kurze Time-to-Market-Zyklen ermöglicht, um auf die steigende Zahl neuer Anforderungen und Herausforderungen zu reagieren. In enger Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern liefert NEWCON qualitativ hochwertige Lösungen.



Renaturiert das INTERNET!

Toxische Social-Media-Monokulturen und SEO-Durchseuchung haben das einst vital wuchernde Internet vielfach fast unbenutzbar gemacht. Ein Ansatz aus der Ökologie könnte Abhilfe schaffen.

TEXT | RAINER SIGL

Meta, Twitter, TikTok: voll mit Werbung, Manipulation und algorithmischer Aufregungsmaximierung. Google und Amazon: Suchergebnisse begraben unter Sponsorentreffern und Abzocke. Das Internet: im vorläufigen Endstadium eines Vorgangs, den der amerikanische Netzaktivist Cory Doctorow plakativ »enshittification« genannt hat. Plattformen, die einst das Wohl der Nutzer*innen als Ziel hatten, haben diese gewachsene Anwenderbasis zuerst an ihre Anzeigenkunden verkauft und im Anschluss dann auch diese mit allen möglichen Mitteln so lange um jeden Cent der Werbebetats ausgepresst, bis von ihrer einstmaligen Attraktivität nichts mehr übrig geblieben ist. Und abseits von ihnen: nichts.

»Too big to care« seien die Plattform-Monopolisten inzwischen, so Doctorow – Alternativen zur Google-Suche, zu Amazon, Meta, X oder anderen »walded gardens«, die beim Auspressen ihrer in Datensilos gefangenen Nutzerschaft immer weniger Skrupel kennen, gibt es kaum. Was tun?

Von der Monokultur zurück in den Dschungel

Maria Farrell und Robin Berjon haben darauf eine Antwort. Die Tech-Expert*innen haben in einem Artikel für das Noema Magazine die Metapher vom Internet als wucherndem Wald beim Wort genommen und dessen Krise mit jener der großen agrarischen Monokulturen parallel gesetzt. Kein schlechter Gedanke: Immerhin lassen sich aus der Geschichte der misslungenen Forstwirtschaft durchaus Lehren für eine sinnvolle Umgestaltung der technischen Welt ziehen.

Die Abholzung der europäischen Urwälder im späten 18. Jahrhundert und deren Wiederaufforstung mit schnell wachsenden Monokulturen brachte einigen, meist adeligen Waldbesitzern Unsummen ein – allerdings nur kurzfristig, und zu einem hohen Preis. Die neuen, in Reih und Glied angepflanzten Nutzwälder laugten in wenigen Generationen die Böden aus, Schädlinge vernichteten riesige Gebiete, die ihnen ohne natürliche Abwehrkräfte durchmischter Ökosysteme nichts entgegenzusetzen hatten. Komplexe System »einfacher« machen zu wollen, zerstört

diese, so die Lehre daraus. Der Weg zurück ist schwer, aber lohnend.

Diversität statt geschlossener Datensilos

Bezogen auf das Internet hieße das: Neben den gewaltigen »data-extraction engines«, deren Zweck es einzig und allein ist, für einige wenige Profit zu generieren, braucht es eine neu zu schaffende Diversität. Dafür braucht es Antikartellgesetze ebenso wie das längst überfällige Zerschlagen großer Tech-Monopolisten; aber es braucht auch die Öffnung streng abgeschirmter Datensilos, in denen die Nutzer*innen von X, Meta & Co die längste Zeit ohne Wahl- und Wechselfreiheit (mitsamt ihren Daten und Verbindungen!) eingesperrt waren.

Interoperabilität und Transparenz, so die Autor*innen, seien die nächsten Schritte in Richtung eines Internets, das weniger nach Plantage und wieder mehr nach Dschungel aussieht. Immerhin sei das Internet immer noch »die Infrastruktur aller Infrastrukturen«, in der Wissen organisiert, gesammelt und aufgebaut wird. Umso entscheidender, diese Infrastruktur nicht in den Händen einiger weniger zu belassen. ■

Infrastruktur für .. **MOBILITÄT**

Der Aufbau eigener Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kunden- und Mitarbeiterbindung zu stärken, Kosten zu senken, ihr Image zu verbessern und Nachhaltigkeit voranzutreiben.



Große Leistung, smarte Verteilung

Ladelösungen wie SICHARGE D 400 von Siemens decken beispielsweise den Einsatzbereich eines Firmenparkplatzes ab, auf dem tagsüber Pkw und Nutzfahrzeuge schnell, über Nacht aber auch kostenschonend geladen werden können. Die Ladelösung kann 400 kW über einen Stecker abgeben, dieselbe Leistung aber auch aufgesplittet auf vier Ladepunkte für Über-Nacht-Ladungen. Mit 100 kW lässt sich die maximale Batteriekapazität eines Lkw von 600 bis 800 kWh sehr gut abdecken – eine Vollladung dauert dann sechs bis acht Stunden. Mit der Lösung können Ladezustände bei Bedarf auch geplant werden. Das Fahrzeug ist genau dann vollgeladen, wenn es in Betrieb genommen wird.



Es herrscht strahlender Sonnenschein Anfang April am Rande Wiens, in der Idylle des Wienerwaldes – perfekt für eine Eröffnung eines neuen Services des Austria Trend Hotel Schloss Wilhelminenberg. Die Hotelgruppe Verkehrsbuero Hospitality hat mit dem Verbund eine Partnerschaft für E-Mobilitäts-Ladeinfrastruktur besiegelt. Die neue Ladeinfrastruktur beim Schloss Wilhelminenberg umfasst insgesamt zehn AC-Ladepunkte mit je 11 kW Leistung. Nach der Inbetriebnahme dieses Standortes planen die Partner bis Ende 2024 weitere elf Hotelstandorte mit gesamt 66 Ladepunkten in ganz Österreich – darunter Salzburg, Innsbruck und Linz – auf Parkplätzen und in Garagen auszustatten. Die Installation der Ladepunkte erfolgt durch die Verbund-Tochtergesellschaft Smatrics. In dem gemeinsamen Geschäftsmodell



Hotelbetreiber werden künftig nicht mehr relevant sein, wenn man keine Lademöglichkeiten anbietet.

stellen Hotelbetreibern Flächen für Ladepunkte zur Verfügung, während Verbund die Errichtung und den Betrieb der Ladeinfrastruktur übernimmt. Hotelgäste laden mit ihren Ladekarten zu Tarifen von Smatrics respektive Tarifen ihrer Ladekarten-Anbieter. Die Abrechnung erfolgt direkt über die Ladekarten der Nutzer*innen, wobei auch die Zahlung mittels Kreditkarte möglich ist. Da alle Ladestationen auch für öffentliches Laden zur Verfügung stehen, sollen Hotelbetreiber neben dem Service für ihre Besucher auch von einer Beteiligung am Ladeumsatz profitieren. Martin Winkler, Vorstandsvorsitzender des Verkehrsbueros spricht von »der wahrscheinlich schönsten öffentlichen E-Ladestation Wiens«. Man möchte als erste Hotelgruppe in Österreich einen »wegweisenden Schritt für zukunftsorientierte Mobilitätslösungen im heimischen Tourismus« setzen und die Branche in ihrem Einsatz für ressourceneffizientes und nachhaltiges Reisen stärken. Die Investition in E-Mobilitäts-Infrastruktur ist für das ESG-Reporting von Nachhaltigkeitskriterien für den Standortbetreiber anrechenbar, das mit 2025 fällig wird. Und es wird bei der Eröffnung betont: Man werde als Hotelbetreiber künftig nicht mehr re-

levant für die Gäste sein, wenn man keine Lademöglichkeiten anbietet. »Mit solchen Standortpartnerschaften und unserem Produkt Coop-Charging setzen wir einen weiteren wichtigen Schritt, um die Mobilitätswende und damit die Energiewende voranzutreiben«, betont Kooperationspartner Martin Wagner, Geschäftsführer Verbund Energy4Business.

Einen weiteren Unternehmenskunden, den Wagner bereits im Vorjahr ge-

winnen konnte, ist die Brau Union. In einem ersten gemeinsamen Projekt kommen drei Elektro-Lkw von Volvo Trucks mit der dazu passenden E-Ladeinfrastruktur von Verbund zum Einsatz. Gesamt wurden in einer ersten Phase sechs Standorte, darunter auch die Zentrale in Linz, mit über 70 AC-Ladepunkten und bis dato sechs DC-Schnellladern ausgestattet. Synchron mit dem Tausch der Biertransporter durch batterieelektrische

Fahrzeuge ist auch geplant, die Ladeinfrastruktur weiter auszubauen.

Langsam und schnell

Mit 70 bis 80 Prozent des Marktes dominieren die Wechselstrom-Ladetechnologien (AC) aktuell die Elektromobilitätsinfrastruktur in Österreich. Die Dauer bis zur Vollladung zu Hause und am Arbeitsplatz beträgt zwischen zwei und zwölf Stunden, etwa über Nacht. Die restlichen



Hintergrund: Investition in Mobilität

Was kostet die Errichtung einer eigenen Ladeinfrastruktur? Smatrics-Experte Hauke Hinrichs rechnet Varianten vor.



←
Hauke Hinrichs,
Smatrics

1 Von langsam ...

LOW Bei AC-Wallboxen spielt das Umfeld, in dem sie errichtet werden, eine entscheidende Rolle. Sind sie im Freien oder in der Garage geplant? Wie weit ist es zum nächsten Stromanschluss? Besonders die Länge eines aufzugrabenden Weges und die dafür notwendige Verkabelung sind wesentliche Kostentreiber. Intelligente Wallboxen sind bereits ab 1.300 Euro erhältlich. Bei einer reinen Anbindung in ein »Backend« sind die Kosten durchaus mit jenen eines Handytarifs vergleichbar. Bei Zusatzleistungen erhöhen sich die Kosten entsprechend.

2 ... zu sehr schnell

HIGH Für die Errichtung eines »High Power Chargers« mit einer Leistung von 300 bis 400 kW sollte man mit einem Gesamtinvestment von rund 100.000 Euro aufwärts pro Ladepunkt rechnen. Die Kosten sind aber auch hier von unterschiedlichen Faktoren abhängig. Dazu zählen der Standort, die Leistungsfähigkeit der Ladestation, Netzanschlusskosten, Genehmigungsgebühren und Realisierungskosten für Bau- und Elektrotechnik. »Für unsere Partner ist es ausschlaggebend die Investitionskosten, aber auch den Return of Investment zu kennen. Ladeinfrastruktur wird dort angenommen, wo sie gut in den Alltag integrierbar ist. Gerade Tankstellen oder Handelspartner erfüllen diese Voraussetzungen«, erklärt Hauke Hinrichs.

Service

20 bis 30 Prozent werden unterwegs oder beim Einkaufen geladen. Hier sind die Ladesäulen für eine durchschnittliche Verweildauer von zirka 30 Minuten ausgelegt. So benötigt man für das Laden bei einer Schnellladesäule für 100 km nur fünf bis zehn Minuten. »Wir erwarten in Zukunft einen starken Shift und gehen davon aus, dass der Anteil an Ladungen an öffentlichen Ladestationen mit dem Hochlauf der E-Mobilität zunimmt. Zum einen wird der Anteil an E-Pkw, aber auch an E-Lkw, steigen und damit auch der Bedarf, unterwegs zu laden«, sagt Smatrics-CEO Hauke Hinrichs. »Zum anderen haben gerade im urbanen Bereich Elektromobilist*innen nicht immer die Möglichkeit eine eigene Ladestation zu installieren«, so der Manager der gemeinsamen Tochter von Verbund und der deutschen EnBW.

E-Mobilität ist längst alltagstauglich geworden und die Ladeinfrastruktur wächst: In Summe gibt es österreichweit mehr als 22.000 öffentliche Ladepunkte. »E-Laden wird immer fließender in den Tagesablauf integriert. Laden findet immer öfter dort statt, wo es mit anderen Dingen kombiniert werden kann. Das ruft neue Player auf den Plan, die mit der Möglichkeit des Ladens einen zusätzlichen Mehrwert für ihre Kund*innen bieten wollen«, erwartet Hinrichs weiter steigendes Interesse von Unternehmen an der Errichtung eigener Ladeinfrastruktur. Smatrics bietet eine Palette von Planung, Rollout, Betrieb und Service an, außerdem Tarifierung, Roaming, Apps und Abrechnung. Mit einem White-Label-Angebot kann die Ladeinfrastruktur optisch in das gewünschte Look-and-Feel des Un-



Gerrit Pürstl, Siemens, über betriebliche Elektromobilität: »Wichtig ist, dass man sich traut, es auszuprobieren.«

ternehmenskunden eingebettet werden. In Österreich betreibt Smatrics EnBW das größte flächendeckende Schnellladernetz, es ist das Kerngeschäft des Errichters und Betreibers für Ladeinfrastruktur. Man möchte in den nächsten Jahren etwa alle 40 km ultraschnelles Laden bereitstellen. Der Strom für die Ladevorgänge kommt aus vollständig erneuerbaren Quellen vom Verbund. Während in Österreich bereits rund 11.000 leichte E-Nutzfahrzeuge auf den Straßen unterwegs sind – einer der besten Werte in Europa –, wird mit einem Bedarf bis 2040 von rund 4.500 Ladepunkten an Autobahnraststationen und Rastplätzen gerechnet. Ein Fünftel der prognostizierten Zahl für LKW mit Vorbereitung fürs »Megawatt Charging«.

Wachsender Wandel

Was sollte beim Schritt zur betrieblichen Elektromobilität und auch zur eigenen Ladeinfrastruktur beachtet wer-

den? »Es sollte zunächst nicht der komplexeste, sondern der einfachste Anwendungsfall umgesetzt werden«, rät Gerrit Pürstl, der bei Siemens die Geschäftsstelle Elektromobilität für die Region CEE leitet. »Mit Tagestouren von 300 bis 400 km und dem Laden über Nacht wächst man schon gut ins Thema Elektromobilität«, so der Experte. »Viele werden überrascht sein, wie gut das Fahrprofil der Mitarbeiter mit Pkw- und Lkw-Routen bereits zur Elektromobilität passt.« Die Kosten der Ladeinfrastruktur hält sich Pürstl zufolge bei AC »sehr in Grenzen«, während sich DC in einem Fuhrpark-Mix von Mitarbeiterfahrzeugen und Dienstwagen aber auch Nutzfahrzeugen eignen würde. Auch Siemens deckt Ladelösungen von klein bis groß ab – inklusive Beratung, Planung und Errichtung. Das Portfolio reicht von AC-Lösungen Typ-2 – der kleinen Wallbox für den Pkw am Arbeitsplatz oder zu Hause – bis zu den Schnellladestationen



Förderungen

Grundsätzlich wird die Errichtung von Ladeinfrastruktur für Gewerbeunternehmen gefördert – sowohl für Wallboxen als auch für Standsäulen. Firmen bekommen für die Errichtung einer betrieblichen oder öffentlich zugänglichen Ladeinfrastruktur aktuell bis zu 30 Prozent der Anschaffungskosten gefördert. Auf Bundesebene stehen unterschiedliche Förderprogramme zur Verfügung: Das Förderprogramm ENIN unterstützt Unternehmen bei der Flottenumstellung auf nichtfossil betriebene Nutzfahrzeuge

sowie bei der Errichtung der für diese Nutzfahrzeuge erforderlichen Lade- beziehungsweise Betankungsinfrastruktur. Das Förderprogramm EBIN unterstützt bei der Umstellung von Busflotten auf emissionsfreie Antriebe und das Programm LADIN fördert die Errichtung von Schnellladeinfrastruktur in derzeit unterversorgten Gebieten. Auf Bundesländer- und Kommunalebene gibt es weitere Förderprogramme, abhängig davon, ob es sich um AC- oder DC-Ladepunkte handelt.

Eine Frage der Taktung

Über typische Projektgrößen und Ladeleistungen bei KMU spricht David Berger, Abteilungsleitung Geschäftsentwicklung Elektromobilität bei Wien Energie.

➔ Welche Leistungen liefern Sie im Bereich Elektromobilität?

David Berger: Wien Energie plant und errichtet die Ladeinfrastruktur, übernimmt den Betrieb und rechnet auch mit den Lade-Kund*innen direkt ab. Auch die Behebung von Störungen sowie das Beantworten von Anfragen sind unter unserer Ägide. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette arbeiten wir mit Dienstleistungspartnern zusammen, dazu zählen beispielsweise Elektrotechnik- und Softwareunternehmen.

➔ Wie sieht ein typisches Projekt für Ladeinfrastruktur für Firmenkunden aus?

Berger: Oft werden Anfragen von kleinen oder mittelständischen Unternehmen betreffend die Errichtung von Ladepunkten auf dem eigenen Firmengelände an uns gerichtet. Meistens gibt es bereits erste Elektrofahrzeuge im Betrieb oder sie sind unmittelbar vor der Anschaffung. Unsere Kolleg*innen erarbeiten dann gemeinsam mit dem Kunden eine sinnvolle und wirtschaftliche Lösung. Das Ladeprofil für ein Vertriebsfahrzeug, das in ganz Österreich unterwegs ist, unterscheidet sich natürlich sehr von den Anforderungen von durchschnittlich genutzten Fahrzeugen (Anmerkung: Der Tagesdurchschnitt liegt bei 30 bis 40 km). Die Errichtung der Lademöglichkeiten hängt auch vom möglichen Errichtungsort ab – sind die Stellplätze dafür bereits festgelegt, wie soll die Ladeinfrastruktur montiert werden, an Wänden, oder benötigt man eigene Standfüße oder Säulen? Ist ein Rammschutz oder Poller notwendig, um etwaigen Schäden beim Reversieren der Fahrzeuge vorzubeugen? Den Vorgesprächen und Vergleichen der Angebote folgt dann eine Vor-Ort-Begehung mit einem Elektrofachbetrieb. Dabei werden die Möglichkeiten der Stromzuleitungen zu den Ladepunkten geprüft. Mitunter muss die elektrische Versorgung samt eigener Verteilerkästen ertüchtigt werden.

➔ Welche Ladeleistungen sind generell sinnvoll für einen Betrieb?

Berger: Das kommt auf die Nutzung der Fahrzeuge an. In den meisten Fällen empfehlen wir derzeit eine den Fahrzeugen entsprechende Anzahl an Wallboxen mit jeweils bis zu 11 kW Ladeleistung, samt integriertem Lastmanagement für die optimale Nutzung der vorhandenen Netzleistung. Bei größeren Strecken am Tag und bei schweren Nutzfahrzeugen kann es auch bis zu 400 kW Ladeleistung gehen, wobei dies derzeit eher selten der Fall ist. Die Kosten sind meist das primäre Entscheidungskriterium. Ein Beispiel: Für einen Bäckerei-Betrieb mit vier oder fünf Fahrzeugen könnten wir beispielsweise vier Ladepunkte in der Unternehmenszentrale errichten. Wenn die Fahrzeuge viel unterwegs sind, werden die Ladepunkte mit jeweils 11 kW voll bespannt. Ein intelligentes Lastmanagement bedeutet dann: Selbst, wenn alle Fahrzeuge angesteckt sind, müssen sie nicht gleichzeitig vollladen, die Ladeleistungen werden entsprechend gedrosselt. Gerade über Nacht lässt sich eine Ladung von Autobatterien von 50 bis 70 kWh Kapazität gut takten.



David Berger, Wien Energie: »Regelbare Wallboxen mit bis zu 11 kW Ladeleistung sind in vielen Fällen ausreichend.«



CCS mit Leistungen von bis zu 400 kW an Autobahntankstellen oder für Lkw-Ladestationen.

Pürstl beobachtet, dass Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen an Standorten eigene Ladeinfrastruktur errichten. Eine Ladeinfrastruktur auf dem Firmengelände zeigt deutlich das Engagement zur Reduktion von Treibhausgasen. Zudem würden sich immer mehr Menschen zum Kauf eines E-Autos entschei-

den. Das Ladeangebot könne damit auch ein Faktor für die Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung werden. Und die eigene Ladeinfrastruktur ist in vielen Fällen schlicht ein Kostenthema. Mit Förderungen einer smarten Ladeinfrastruktur, mitunter auch bei den Mitarbeitenden zu Hause, und Einsparungen bei den Betriebskosten zahlt sich Elektromobilität unterm Strich einfach aus. Je mehr Kilometer zurückgelegt werden, desto güns-

tiger ist es im Vergleich zum Betrieb von Verbrennern.

Auch Siemens will seinen Fuhrpark von knapp 1.000 Fahrzeugen bis 2030 vollständig auf E-Mobilität umstellen. Im Vergleich der OPEX-Kosten mit Dieselfahrzeugen rechnet sich das insbesondere, wenn die Mitarbeiter*innen auch zu Hause laden können. Der Aufwand kann rückvergütet werden, auch mit Sachbezugsbefreiung am Lohnzettel. ■

best of ...



1 LOKAL Von der Traun in den Akku

Heinzel Energy, das Erneuerbaren-Energie-Unternehmen der Heinzel EMACS-Firmengruppe, hat am Standort der Schwesterfirma Laakirchen Papier AG 14 Ladepunkte für Elektroautos umgesetzt. Zwei von diesen sind »Hypercharger« mit einer Leistung von bis zu 300 kW, die innerhalb von nur fünf Minuten eine Reichweite von 100 Kilometern ermöglichen. »Das wirklich Besondere an unserer Stromtankstelle ist, dass hier tatsächlich grüner Strom direkt aus unserem 500 Meter entfernten Wasserkraftwerk die Akkus der Kunden befüllt«, betont Christoph J. Heinzel, Geschäftsführer Heinzel Energy, die Nähe zum Fluss Traun. Die Mitarbeiter*innen der Papierfabrik, Partner und Freunde profitieren von vier exklusiven Ladepunkten und einem vergünstigten Ladetarif. Die übrigen zehn Ladepunkte stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung, beispielsweise einem Ärztezentrum in der Nachbarschaft. Für den Betrieb der E-Ladestationen kooperiert Heinzel Energy mit der Verbund-Tochter Smartrics. Mit der Installation der größten E-Tankstelle der Stadt Laakirchen wird der Umstieg auf umweltfreundliche Fortbewegungsmittel in der Region langfristig gefördert.

2 MOBIL Zuhause laden

Der ÖAMTC hat gemeinsam mit dem steirischen Ladetechnik-Entwickler DiniTech 300 Zusteller*innen der Post mit mobilen Ladestationen ausgestattet. Zum Einsatz kommt das Produkt »NRGkick«, eine kompakte Ladeeinheit für zu Hause und die Nutzung auch unterwegs. Das Steckersystem besteht aus einer Steckereinheit, die fest an der Ladeeinheit verbaut ist, und Steckeraufsätzen, die ein Laden an jeder Steckdose ermöglichen – damit verwandelt sich jede Stromquelle in eine Ladestation. Die NRGkicks ermöglichen sicheres Laden, da alle Steckeraufsätze und Wandsteckdosen über Temperaturüberwachung und Lichtbogenschutz verfügen. Die Postler*innen erhalten so die Möglichkeit, mit ihren E-Fahrzeugen nach Hause zu fahren und sie bequem direkt dort zu laden. Die Vergütung erfolgt über ihren Arbeitgeber. Die Zusteller*innen mit mobiler Ladestation müssen das Fahrzeug nur anstecken und laden – die NRGkicks werden vorkonfiguriert ausgeliefert und die Ladedaten automatisiert an die Post gesendet.

Foto: iStock

Ladeinfrastruktur für E-Mobilität

Unternehmen setzen zunehmend auf eigene Ladeinfrastruktur für Elektromobilität – für Mitarbeitende, Partner, Kund*innen und die gute Nachbarschaft. Die Umsetzungen gestalten sich vielfältig – von Leistungsriesen an Autobahnen und Bundesstraßen bis zum kleinen Ladestecker für Zuhause.

3 HILFE Vorarlberger Tafel wird energieautonom

Der Vorarlberger PV-Spezialist Hansesun hat im Rahmen der Aktion »Licht ins Dunkel« für den Verein »Tischlein deck dich« eine PV-Anlage, zwei Stromspeicher und vier E-Auto-Ladestationen installiert. 30 bis 35 Tonnen Lebensmittel verteilt Tischlein deck dich Woche für Woche an rund 2.300 Menschen in Not. Der gemeinnützige Verein sammelt bei Partnerbetrieben im ganzen Land überschüssige, optisch beschädigte oder bald ablaufende Waren ein, versorgt bedürftige Haushalte an fünf Ausgabestellen im Land und beugt der Lebensmittelverschwendung vor. Die Produkte werden im Lagerzentrum in Vandans sortiert, geprüft und seit Kurzem mit Sonnenstrom vom eigenen Dach gekühlt – mittels PV-Anlage mit einer Spitzenleistung von 120 kWp. Zwei Stromspeicher mit einer Gesamtkapazität von 80 kWh sichern bei Stromausfall die Versorgung, liefern auch in der Nacht Strom zur Kühlung und versorgen über vier E-Auto-Ladestationen den wachsenden Elektro-Fuhrpark. Das Projekt wurde zu 75 Prozent von Licht ins Dunkel und zu 25 Prozent von Hansesun finanziert.

4 PAUSE Rastplatz der Zukunft

An der A1 Westautobahn bei Roggen-dorf befindet sich Österreichs aktuell modernster Autobahnrastplatz. Anfang März wurde die bereits 2006 eröffnete und zuletzt in einjähriger Bauzeit gänzlich neu gestaltete Anlage durch die Asfinag offiziell wieder für den ruhenden Verkehr freigegeben. Die Premiere: Erstmals bietet der Mobilitätspartner E-Lademöglichkeiten auf einem selbst betriebenen Rastareal an. Pkw können an sechs überdachten High-Power-Charging-Vorrichtungen mit Leistungen von 150 kW innerhalb kürzester Zeit aufgeladen werden. Drei weitere Schnellladesäulen (350kW) sind für Lkw und weitere acht (150kW) für Pkw und Schwerverkehr hybrid nutzbar. Eine weitere Neuerung ist ein Camper-Truck-Stop inklusive der benötigten Ver- und Entsorgungsinfrastruktur. Und mehr als 290 Photovoltaikpaneele versorgen die Infrastrukturzeile mit grünem Strom.

Kein Smartphone

Dass der chinesische Hersteller Xiaomi (Aussprache: »schau-mie«) nicht nur Handys produziert, zeigt er mit dem Elektrofahrzeug »Xiaomi SU7«. Ende April will man im Heimmarkt China mit einem Kampfprijs von umgerechnet ab 28.000 Euro Tesla Konkurrenz machen. Ein Marktstart für Europa steht noch nicht fest, ist aber nicht unwahrscheinlich. So hat der Hersteller die Luxuslimousine heuer beim Mobile World Congress in Barcelona vorgeführt. Die Leistung der Varianten des SU7 beginnt bei 220 kW (300 PS) und endet bei 495 kW (673 PS) in der Ausführung »SU7 Max«. Die Akkukapazität reicht von 73,6 kWh bis 101 kWh, entsprechend sind auf dem Papier rund 660 oder 800 Kilometer Reichweite möglich. Die Software an Bord nennt sich HyperOS. Das Betriebssystem wird künftig auch bei Xiaomi-Smartphones eingesetzt.

Preis: unbekannt



Wirtschaftlicher Transporteur

Ab dem Sommer 2024 liefert Ford den neu entwickelten »Ford E-Transit Custom« aus, Bestellungen werden bereits angenommen. Die rein elektrische Variante der Transporter-Baureihe soll vor allem kleinen und mittleren Unternehmen den Einstieg in die Elektromobilität erleichtern. Ford erhöht die Einsatzzeit des E-Transit Custom und der Bus-Variante E-Tourneo Custom – mit Platz bis zu neun Personen – durch verlängerte Wartungsintervalle von zwei Jahren. Die Einsatz- und Betriebskosten sollen damit rund 40 Prozent unterhalb von denen vergleichbarer Transporter mit Dieselantrieb liegen. Dank der Software »Pro Charging« können die Nutzer*innen ihren Wagen genau dann laden, wenn der Strom günstig zur Verfügung steht. Die Batterie hat eine nutzbare Kapazität von 64 kWh für eine Reichweite von bis zu 327 Kilometer. Der Motor leistet 100 kW (136 PS) oder 160 kW (218 PS). Schnellladungen werden mit bis zu 125 kW Leistung (DC) unterstützt.

Preis: ab 49.100 Euro



Starker Kommunikator

Als erstes Serienmodell auf der »Premium Platform Electric« setzt der »Audi Q6 e-tron« neue Maßstäbe in Sachen Performance, Reichweite und Laden. Auslieferungen des SUV werden für den Sommer erwartet. Eine neu entwickelte Lithium-Ionen-Batterie mit 100 kWh Brutto-Kapazität unterstützt eine Reichweite von bis zu 625 km und Systemleistungen von 285 kW respektive 380 kW. Mit 800-Volt-Technik und einer maximalen DC-Ladeleistung von 270 kW können innerhalb von zehn Minuten bis zu 255 km Reichweite nachgeladen werden. Eine Neuheit stellen die bis zu acht aktiven Lichtsignaturen im Tagfahrlicht der LED-Scheinwerfer sowie die digitalen OLED-Heckleuchten dar, in denen sechs OLED-Panels mit insgesamt 360 Segmenten verbaut sind. Mit ihnen können Fahrer*innen ihren Q6 e-tron personalisieren und die Heckleuchten können zielgerichtet mit dem unmittelbaren Umfeld (»Car to X«) kommunizieren.

Preis: ab 64.920 Euro



Günstiger Einsteiger

Technisch ist der Elektroantrieb weniger komplex als Verbrennungsmotoren, die zu erwartete Preiskurve nach unten hängt vor allem von der erzielten Energiedichte der Akkus ab. In Bälde werden E-Autos ihre Verbrennerkollegen auch beim Anschaffungspreis ausstechen. In die Preisklasse von 25.000 Euro gesellt sich neben dem für 2025 angekündigten »Vw Polo ID-2« nun auch der »Epiq« der VW-Tochter Skoda. Der tschechische Elektro-Crossover ist etwas höher gebaut und verfügt bei einer Länge von 4,1 Meter über einen besonders großen Laderaum von 490 Litern. Mit dem ID.2 teilt sich der Epiq die gleiche Antriebsplattform, beide schaffen Reichweiten von rund 400 km. Skodas ID.2-Variante wird inklusive Glasdach ebenfalls ab dem kommenden Jahr auf den Straßen zu sehen sein und richtet sich an Neueinsteiger*innen.

Preis: voraussichtlich ab 25.000 Euro

Fotos: Hersteller



ELEKTRISCH unterwegs

Fahrzeug-Neuheiten für die Straße und sogar die Luft:
Welche Modelle besonders spannend für Unternehmen und Private sind.

Dem Stau entkommen

Wer möchte nicht dem morgendlichen Berufsverkehr entfliehen – am besten fliegend? Das US-Unternehmen Alef Aeronautics arbeitet an alternativen Mobilitätslösungen für das Straßennetz und zugleich den Luftraum. Das »Model A« kann bereits vorbestellt werden. Die Zielgruppe sind finanzkräftige »Early Adopters« etwa im Silicon Valley. Das elektrisch betriebene Fahr- und Flugzeug kann vertikal starten und landen. Alef testet und fliegt den Prototypen in voller Größe seit 2019. Die Reichweite beträgt rund 320 km bei Bodenkontakt oder 170 km in der Luft. Die acht Propeller sind im Chassis verbaut, eine ausgeklügelte Software übernimmt die Stabilisierung des Fluges. Der Produktionsbeginn für ein erstes straßenzugelassenes Karbonfaser-Modell ist frühestens für Ende 2025 geplant. Bis zu einem künftigen Massenmarkt wird noch rein handgefertigt. Laut dem Hersteller gibt es bereits knapp 3.000 Vorbestellungen.

Preis: 300.000 Dollar



Niedrige Strompreise – näher an der Physik

Würde die Mehrheit der Haushalte und kleineren Unternehmen von den volatilen Strompreisen des Spotmarktes profitieren? Definitiv ja, ist Harri Mikk, Geschäftsführer von Spotty, überzeugt.



Es ist ein relativ neuer Markt, zumindest auf Ebene der Haushalte und KMU. Ein Spotpreis bildet den physischen Strommarkt zum jeweiligen Zeitpunkt ab, während der herkömmliche Terminmarkt mit seinen Fixpreisen eine finanzielle Absicherung gegen die Preisvolatilität aufschlägt. Über einen längeren Betrachtungszeitraum sind die durchschnittlichen Fixpreise ein Stück höher als die alternativen Spotpreise. Endkund*innen haben über Jahrzehnte diesen Aufschlag über ihre Strombezugsverträge in Kauf genommen.

Der durchschnittliche arithmetische Spotpreis – also der reine Energiepreis ohne Steuern und Abgaben – in diesem Jahr liegt teilweise weit unter dem Level der Strompreisbremse für Haushalte von 10 Cent pro kWh. Derzeit sind es 6 bis 8 Cent im Tagesschnitt, teilweise sogar noch weniger (Grafik). Haben Haushalte oder Unternehmen eine Möglichkeit, Verbraucher wie etwa Elektroautos mit »Smart Charging« zu versorgen, profitieren sie davon. Es macht eben einen Unterschied zu welchem Zeitpunkt geladen wird.

»Wenn ein kleineres oder mittelständisches Unternehmen stets Strom zum Börsenpreis für Spot kauft, wird es im Schnitt günstiger Strom beziehen«, betont Harri Mikk, Geschäftsführer des



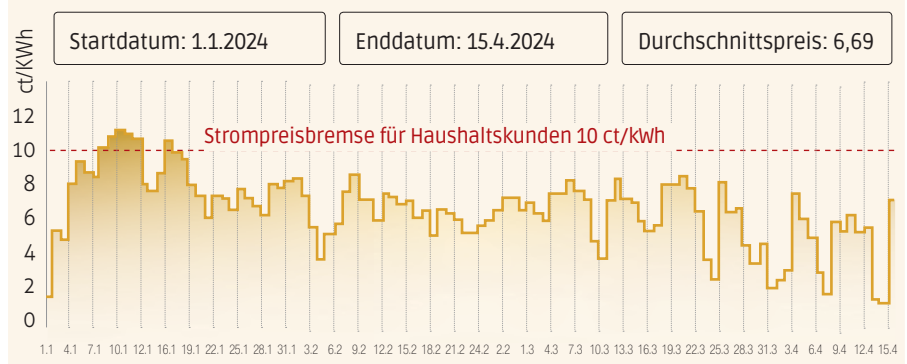
Stromanbieters Spotty. Natürlich gäbe es Betriebe, die eine Planungssicherheit mit fixen Energiepreisen benötigen. Sie haben



Harri Mikk steht dem in Estland gegründeten Energiehandelsunternehmen Spotty vor, das mittlerweile Klagenfurter Eigentümer hat.

meist Produkte mit einer hohen Energiekomponente in der Herstellung. Ebenso lehnen auch manche Haushaltskunden eine Volatilität bei Strompreisen ab. »Der überwiegenden Mehrheit aber ist es weniger wichtig, ob sie nun in einem Monat zehn Euro mehr oder weniger zahlen. Sie wollen bei ihrer Gesamtrechnung weniger zahlen, als es bei Fixpreisen eines Landesenergieversorgers der Fall wäre«, so

Preisentwicklung



Der durchschnittliche Spotpreis liegt auch in diesem Jahr zu einem Großteil unter dem Level der Strompreisbremse für Haushalte von 10 Cent pro kWh.



Beispiele Spotpreise

Diese Unternehmenskunden beziehen Strom zum stündlichen Börsenpreis (Angaben der Energiekomponente ohne Steuern und Abgaben).

1 Mode

ELEGANT Ein Kleidungsgeschäft in Kirchdorf an der Krems, Jahresverbrauch 52.872 kWh: Der Kunde von Spotty hat seit letztem Sommer einen Durchschnittspreis von unter 10 Cent/kWh erzielt. Dazu kommt der Spotty-Aufschlag von 1,49 Cent/kWh.

2 Gastronomie

GUT Eine Pizzeria in Kremsmünster mit 50.296 kWh Jahresverbrauch ist Spotty-Kunde seit März 2021. In den vergangenen zwölf Monaten lag in drei Monaten der Spot-Preis bei knapp über 10 Cent/kWh, in neun Monaten bei unter 10 Cent/kWh. Dazu kommt der Aufschlag von 1,49 Cent/kWh.

3 Landwirtschaft

NACHHALTIG Ein Landwirt im Oberösterreich mit 50.552 kWh Jahresverbrauch ist Kunde seit Februar 2023. Er hat seitdem in keinem Monat für den Strom mehr als 12 Cent/kWh bezahlt. In den letzten zwei Monaten lag der Preis unter 7 Cent/kWh. Im April 2024 wurde ein Preis von 4,58 Cent/kWh erzielt. Dazu kommt der Aufschlag von 1,49 Cent/kWh.

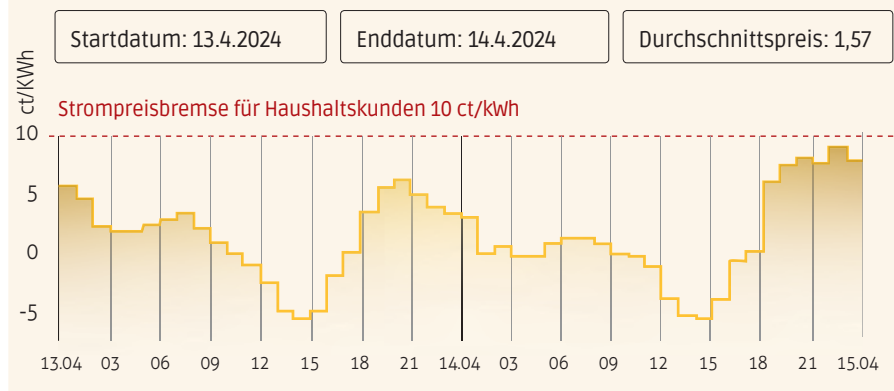
Mikk. Auch für Produktionsbetriebe wie eine kleinere Bäckerei eignen sich die variablen Tarife. Sie sind in der Kalkulation meist nicht auf den Strompreis fürs nächste Halbjahr gebunden, sondern können die Preise für Endkundenprodukte bei Bedarf anpassen. Spotty gibt auch Negativepreise, wie sie stundenweise auftreten können, an die Kunden weiter. Stromver-

brauch werde damit sogar belohnt. Und mit dem Zuwachs von kleineren PV-Anlagen, die für die Netzbetreiber nicht steuerbar sind – sie sind zur Abnahme des erzeugten Stroms verpflichtet –, werden die Phasen der Negativepreise weiter zunehmen, nimmt der Energieexperte an. »Anfang Juli 2023 hatten wir einen Preis von minus 50 Cent pro Kilowattstunde«,

erinnert sich Mikk. Der teils gesetzlich gestützte PV-Zubau in Österreich, mit Richtlinien für Eigenerzeugung im Neubau, werde das noch verstärken.

Aus diesem Grund werden Spotpreise sogar als Instrument für den Ausgleich in den Netzen gesehen: Mit dem Tarif reagieren Verbraucher*innen unmittelbar auf die Marktsignale. Es ist das Ende der rein nutzerzentrierten Sicht am Endkundenmarkt, wenn das Laden des Elektroautos in netzdienlich günstigere Stunden verlagert wird. Spotty kauft die Strommengen tagesaktuell an der Börse und gibt diese mit einem Aufschlag weiter, Bindefristen gibt es keine. In Estland gegründet, ist der Energiehändler mittlerweile im mehrheitlichen Eigentum des Klagenfurter Unternehmens Gasser und Partner. Die Österreicher haben Erfahrung am Energiemarkt mit weiteren Beteiligungen, darunter Piadeno Green Energy Management für Großbatteriespeicher für den Regelleistungsmarkt und Pooling virtueller Kraftwerke. ■

Negativepreise



⬆️ Am Wochenende des 13. und 14. April 2024 gab es am Spotmarkt wieder negative Preise und einen Durchschnittspreis von 1,57 Cent pro kWh.

Interaktion zwischen Verwaltung und Gesellschaft stärken

Petra Stummer, IT-Leiterin beim Land NÖ, und Bastian Drugowitsch, Geschäftsführer der Fabasoft Austria GmbH, im Interview über bürgernahe Online-Services und das Potenzial von Automatisierungen.



IT-Dienstleister und Verwaltung im Dialog: Bastian Drugowitsch und Petra Stummer arbeiten gemeinsam am modernen Staat.



➔ *Vor welchen besonderen Herausforderungen stehen Sie aktuell in der öffentlichen Verwaltung im Hinblick auf die Digitalisierung?*

Petra Stummer: Die öffentliche Verwaltung, insbesondere die Landesverwaltung, hat sehr vielschichtige Aufgaben, in denen zahlreiche unterschiedliche Berufsgruppen tätig sind. Dadurch bekommen wir die Auswirkungen der beginnenden Pensionierungswelle bereits zu spüren. Gleichzeitig sind wir als moderne Verwaltung interessiert, die Services und Leistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen einfach zugänglich zu machen, rund um die Uhr zur Verfügung zu stellen und ohne Medienbrüche zu ermöglichen. Damit befinden wir uns in einem Spannungsfeld, eine Vielzahl von digitalen Services nach außen anzubieten und gleichzeitig Prozesse innerhalb der Verwaltung zu unterstützen.

➔ *Wo steht die öffentliche Verwaltung bei der digitalen Transformation? Was braucht es, um diese weiter voranzutreiben?*

Bastian Drugowitsch: In der Verwaltung findet sich durch jahrelange Anstrengungen bereits eine sehr gut digitalisierte Struktur. Das heißt, der elektronische Akt ist ausgerollt und etabliert, Prozesse sind digital abgebildet und Abläufe eingespielt. Aufgrund dieser Vorarbeit können wir jetzt besonders gut mit zusätzlichen Angeboten unterstützen und rasch Nutzen stiften. Im Fokus ist einerseits die Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen, andererseits der Einsatz von intelligenten Automatisierungen, um Prozesse zu beschleunigen, die Servicequalität zu verbessern und einem demografisch bedingten Know-how-Verlust entgegenzuwirken.

➔ *Welche Ansätze zur digitalen Transformation verfolgen Sie aktuell im Land Niederösterreich?*

Stummer: Für die einfache Kommunikation mit Externen – Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen und anderen Gebietskörperschaften – entsteht gerade ein niederösterreichisches On-



**Fabasoft
eGov-Ökosystem**

Die Fabasoft ist mit der eGov-Suite der führende Anbieter digitaler Verwaltungssoftware im DACH-Raum. Auf Basis der Fabasoft eGov-Suite entsteht mit den Fabasoft Online-Services ein durchgängig digitales Angebot von der Antragsstellung über die Interaktion bis hin zur Statusinformation und dem Download des finalen Ergebnisses. Der Low-Code-/No-Code-Formulargenerator im Fabasoft eGov-Ökosystem ermöglicht es Beschäftigten, auch ohne IT-Fachwissen neue Verfahren rasch und mühelos hinzuzufügen. Das verbessert die Servicequalität der Behörde und entlastet gleichzeitig die Mitarbeitenden.

Digitalisierung in Niederösterreich

Bereits 2017 startete das Land NÖ als österreichweiter Vorreiter eine Digitalisierungsoffensive. Seither setzte es zahlreiche Projekte für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen um, darunter gezielte Förderungen für Digitalisierungsvorhaben. Mittlerweile stehen fast 100 Prozent der Formulare elektronisch zur Verfügung und das Land verzeichnete im Jahr 2023 einen Rekord von mehr als einer Million Onlineanträgen.



line-Serviceportal, umgesetzt mit den Low-Code-/No-Code-Online-Services der Firma Fabasoft. Diese Plattform ermöglicht Interaktion und Zusammenarbeit auf einem digitalen Kanal mit der NÖ Landesverwaltung.

➔ *Wie können sich Bürgerinnen und Bürger dieses Serviceportal vorstellen?*

Drugowitsch: Auf der Plattform stehen alle Online-Services zur Verfügung, die die Behörde anbietet – zum Beispiel für unterschiedlichste Förderungen. Antragstellerinnen und Antragsteller füllen diese einfach direkt online aus, fügen notwendige Beilagen hinzu und übermitteln sie an die Behörde. Zusätzlich können die Einbringerinnen und Einbringer eine Statusinformation einsehen. Auf der Seite der Verwaltung erhalten die zuständigen Bearbeiterinnen und Bearbeiter die Anträge und Informationen automatisch über bestehende Prozesse direkt und medienbruchfrei in den elektronischen Akt. So entsteht ein Ende-zu-Ende digitaler Prozess, wovon alle Beteiligten profitieren.

➔ *Warum haben Sie sich für das Online-Serviceportal für ein No-Code-/Low-Code-Konzept entschieden?*

Stummer: Wir haben nach technischen Lösungen gesucht, um digitale Services zu erstellen, ohne aufwendige Entwicklung sowie Wartung durch IT-Spezialistinnen und Spezialisten. Dafür bietet sich die Technologie der No-Code-/Low-Code-Plattform an. Im Rahmen eines Proof of Concept mit unserem langjährigen Partner Fabasoft stellten wir fest, dass die hier angebotene Integration in die bestehende eGov-Suite des elektronischen Akts sehr viele Vorteile mit sich bringt. Dadurch können wir die bisherigen Investitionen in das System weiterverwenden und das umfassende Know-how der Mitarbeitenden bleibt erhalten. Das 24/7 zur Verfügung stehende Online-Serviceportal bietet die Möglichkeit, die Kommunikation mit der Landesverwaltung neu und interaktiv zu gestalten und Prozesse zu beschleunigen.

➔ *Verwaltungsangestellte können also auch ohne IT-Fachwissen neue Antragsverfahren entwickeln. Wie funktioniert das?*

Drugowitsch: Für den Einsatz von Low-Code/No-Code sind keine Programmierkenntnisse notwendig, da Formulare nicht von Grund auf neu zu erstellen sind, sondern quasi ein Baukastensystem zur Verfügung steht, das immer wieder verwendbar ist. Notwendige Felder für ein neues Formular sind demnach bereits vorhanden und einfach kombinierbar. Die Beschäftigten legen selbstständig fest, was von den Antragstellerinnen und Antragstellern verpflichtend auszufüllen ist, welche Beilagen notwendig sind und definieren gleichzeitig den behördeninternen Prozess.

➔ *Welche weiteren Potenziale sehen Sie neben den Online-Services?*

Stummer: Natürlich beschäftigen wir uns auch mit dem Einsatz anderer neuer Technologien wie Drohnen, um den Aufwand für Begehungen zu reduzieren, oder den Möglichkeiten von Automatisierungen und künstlicher Intelligenz zur Unterstützung von Beschäftigten bei repetitiven Aufgaben. Dazu gibt es erste Versuche, und wir halten es hier wie bei den Online-Services: Mit konkreten Anwendungsfällen evaluieren wir im Rahmen eines Proof of Concept die Funktion und den Nutzen.

➔ *Wie unterstützt Fabasoft die öffentliche Verwaltung, um die digitale Transformation künftig weiter voranzutreiben?*

Drugowitsch: Wir sind laufend dabei, innovative Produkte zu entwickeln. Um dem Fachkräftemangel und dem demografischen Wandel entgegenzuwirken, ist eine Unterstützung der Mitarbeitenden mittels intelligenter Automatisierung notwendig. Dafür haben wir mit Fabasoft Done! ein Produkt, das die Qualität und die Geschwindigkeit der Prozessabarbeitung deutlich steigert. Weitere Felder sind der Einsatz von KI sowie die Weiterentwicklung unserer Solutions im eGov-Ökosystem, wobei die Bedürfnisse der Verwaltung immer im Mittelpunkt stehen.

Pragmatisch, praktisch und professionell



Eine Kultur der Menschlichkeit bedeutet mitnichten grenzenloses Verständnis und Nachsichtigkeit. Die Beraterinnen Bettina Hoffmann-Ripken und Andrea Barrueto beschreiben, wie Organisationen eine humane Unternehmenskultur etablieren können.

Wenn Unternehmen die vierte Industrialisierung überleben wollen, müssen sie ihr Silo-Denken aufbrechen, Innovation und Digitalisierung vorantreiben und vor allem das ganze Potenzial ihrer Mitarbeitenden aktivieren. Aber viele Unternehmen, die sich vor einigen Jahren mit Eupho-

rie und Transformationswillen an die Einführung von agilen Methoden und New Work gemacht haben, stellen nun fest, dass sich wenig geändert hat. Doch es liegt weder an den Methoden noch an den Menschen. Es liegt an der Unternehmenskultur.

Mit einer Kultur der Menschlichkeit ist eine Unternehmenskultur gemeint, in

der Mitarbeiter*innen herausgefordert werden, Verantwortung zu übernehmen und sich und ihre Meinung einzubringen – hierarchieübergreifend. Sie ist kein netter Zusatz, auf den sich Unternehmen konzentrieren können, wenn sie keine anderen Herausforderungen haben, sondern eine zentrale strategische Aufgabe für ein Unternehmen, das den nächsten Schritt gehen möchte. Die Entwicklung einer Kultur der Menschlichkeit ist nicht nur ökonomisch sinnvoll, sondern leistet auch einen Beitrag für die individuelle, persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Organisationsentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung gehen letztlich Hand in Hand.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, wie sehr sich Unternehmen und die Arbeitswelt in den letzten 250 Jahren gewandelt haben. Vermutlich hätten die Menschen uns noch vor 100 Jahren Utopisten geschimpft, wenn wir ihnen erzählt hätten, wie heute unsere Arbeitswelt aussieht. Es braucht neue Ideen und ein wirkliches Infragestellen unserer Denkweisen, um die Zukunft der Zusammenarbeit zu gestalten.



↑ DIE AUTORINNEN

Bettina Hoffmann-Ripken ist promovierte Volkswirtin der Universität St. Gallen. Als systemische Organisationsentwicklerin, Führungskräftecoach und Dozentin bringt sie ein umfangreiches Methodenset, Wissen und viel Neugierde ein.

INFOS <https://www.bho-network.ch>



↑

Andrea Barrueto studierte nachhaltige Entwicklung und ist als integraler Mastercoach tätig. In ihrer Arbeit fokussiert sie sich darauf, komplexe Zusammenhänge zu sehen, neue Strukturen zu schaffen und verschiedene Perspektiven zusammenzuführen.

INFOS <https://barrueto.ch>



BUCHTIPP

Bettina Hoffmann-Ripken, Andrea Barrueto: Das Design humaner Unternehmen. Organisationsentwicklung jenseits von Mythos und Harmoniefalle
BusinessVillage 2023
 ISBN: 978-3-86980-712-6

Nicht nur nett sein

Ein großes Missverständnis besteht darin, dass viele Menschen unter Menschlichkeit Nachsichtigkeit oder Bequemlichkeit verstehen. Eine Kultur der Menschlichkeit schafft jedoch einen Kontext, in welchem Menschen herausgefordert und in ihren Bedürfnissen wahrgenommen werden. Sie ist getragen von der tiefen Überzeugung, dass jeder Mensch ein inhärentes Bedürfnis nach innerem Wachstum, Lernen und Ent-

faltung, aber auch nach Kooperation und Gemeinschaft hat. Menschen sind dann zufriedener oder gar glücklich, wenn sie sich als selbstwirksam erleben und lernen können.

Eine Kultur der Menschlichkeit zu entwickeln, ist Führungssache und daher eine strategische Aufgabe. Ohne ein echtes Commitment und wirkliche Überzeugung der obersten Führungsetage bleiben Kulturinitiativen wirkungslos und lösen Frust aus. Daher hat sich als erstes das Management mit der eigenen Haltung, dem Mindset und seinen Werten auseinanderzusetzen.

Sieben Teilkulturen

Eine Kultur der Menschlichkeit ist dann erreicht, wenn sie in folgenden sieben Teilbereichen umfänglich gelebt wird: Achtsamkeit, Feedback, Fehler, Verantwortung, Konflikte, Persönlichkeitsentwicklung und Empathie. Diese sieben Teil-

kulturen sind nicht strikt getrennt voneinander zu betrachten, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Die Schritte für die Entwicklung jedes Bereichs folgen immer einem klaren Prinzip: Zuerst werden die Haltung, das Mindset und die Werte analysiert, aus welchen die jeweilige Teilkultur derzeit gelebt wird. Anschließend werden Ziele definiert, an denen die Entwicklung evaluiert werden kann und die zu implementierenden Maßnahmen ausgearbeitet. Dabei muss die oberste Führungsebene glaubhaft zeigen, dass sie sich ebenfalls dem Prozess unterzieht.

Eines sollte Ihnen bewusst sein: Es werden nicht alle Menschen die Veränderung mitgehen, auch wenn es darum geht, eine Kultur der Menschlichkeit zu entwickeln. Bleiben Sie trotzdem unbeirrt auf Ihrem Weg, Ihr Unternehmen humaner zu gestalten. ■

Tipps für die Entwicklung einer Kultur der Menschlichkeit

1

MUT, DAS ZU DEFINIEREN, WAS IST

Viele Kulturentwicklungsprozesse beginnen mit einem aufwendigen, partizipativ gestalteten Prozess, um die gewünschten Werte gemeinsam auszuarbeiten. Diese definierten und wünschenswerten Werte stehen häufig im krassen Widerspruch zur erlebten Kultur. Das löst Zynismus aus, aber keine Veränderungsenergie. Dagegen braucht es Mut, das zu definieren, was die gelebten Werte sind. Das sollte der Startpunkt sein. Und dazu muss die oberste Führungsebene ihre Verantwortung an der Ist-Kultur wahrnehmen.

2

OHNE VERÄNDERUNG ÄNDERT SICH NICHTS

Reden und Reflektieren wird zu keinen maßgeblichen Veränderungen führen, wenn sich nicht gleichzeitig an den Formaten, den Prozessen und dem Verhalten etwas ändert. Es bedarf anderer Formen der Begegnung sowie das Erlernen neuer Kompetenzen. Das können neue Methoden sein, wie z. B. Entscheidungsprozesse oder neue Meeting- und Gesprächsformate. Das Lernen sollte in den Alltag eingebettet sein und die neuen Methoden direkt ausprobiert und nach einer Phase des Übens evaluiert werden. Daneben gilt es immer auch zu überlegen, wer mit wem worüber bisher gesprochen hat und wie es in Zukunft ablaufen sollte.

3

FOKUSSIERUNG AUF EINE TEILKULTUR

Wählen Sie zunächst eine Teilkultur aus, in der die Kultur Ihres Unternehmens schon eine Grundlage hat. Damit ist der Weg für baldige Erfolgserlebnisse und die Motivation der Mitarbeitenden geebnet. Mit Evaluationen am Anfang und während des Prozesses wird die Entwicklung gut dokumentiert. Führungskräfte zeigen damit Mut zur Transparenz und erfüllen ein wesentliches Prinzip: Verzicht von Leugnung. Jede Lernerfahrung bietet eine gute Grundlage für die Entwicklung der anderen Teilkulturen. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, sondern jedes Unternehmen hat seinen Entwicklungsweg.

4

PROFESSIONELL MIT WIDERSTAND UMGEHEN

Wenn ein Veränderungsprozess gestartet wird, ist Widerstand sicher. Der Umgang damit kann und sollte geschult werden: Hören Sie den Menschen zu! Im Widerstand können verschiedene Botschaften enthalten sein. Nicht immer ist der Auslöser vermeintliche Angst vor dem Neuen oder erlebte Unsicherheit, möglicherweise wurde etwas Bedeutsames übersehen. In welcher Form gegenläufige Meinungen in den Prozess integriert werden können, sollte man bereits im begleitenden Kommunikationsplan berücksichtigen. Die Etablierung eines sogenannten »Soundingboards« ist in solchen Prozessen zwingend.



Lehren aus der Signa-Pleite

Mit der Insolvenz der Signa Holding wurde im Benko-Imperium ein Domino der Insolvenzen ausgelöst. Ein verschachteltes Firmennetzwerk, die Heldensaga vom erfolgreichen Unternehmer und beste Kontakte in die Politik sorgten dafür, dass die Missstände nicht bereits früher zum Thema wurden. Welche Lehren ziehen wir aus dem Fall Signa? Report(+) hat drei Expert*innen um Ihre Einschätzung gebeten.

1 Hätte die Großinsolvenz verhindert werden können?



Leonhard Dobusch

Professor für BWL an der Universität Innsbruck und wissenschaftlicher Leiter des Momentum Instituts – Think Tank der Vielen

Das ist vor allem eine Frage des Zeitpunkts. Nach über zehn Jahren aggressivem Expansionskurs bei gleichzeitig hohen Gewinnausschüttungen hatte die Signa-Gruppe quasi keine Reserven mehr, um im geänderten Marktumfeld mit höheren Zinsen zu überleben. Hinzu kommt, dass die gezielte Intransparenzstrategie der Signa-Manager es in der Krise besonders schwierig gemacht hat, neue Investor*innen mit frischem Kapital zu finden. Mit anderen Worten: Das Geschäftsmodell der Signa-Gruppe war spätestens seit Mitte der 2010er-Jahre nicht nachhaltig und eine existenzielle Krise nur noch eine Frage der Zeit.



Alfred Nemetschke

Nemetschke Huber Koloseus Rechtsanwälte

Meines Erachtens ja! Die Ursachen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – sind aus meiner Sicht durchaus vielschichtig: Zunächst ist die Null- bzw. Negativzins-Politik der EZB zu nennen, ohne die es die fiebrige Vermögenspreis-inflation der letzten Jahre wohl nicht gegeben hätte. Das billige Geld hat kein Investment besser gemacht, aber massiven Druck auf Investoren ausgeübt, renditeträchtige Investments zu finden. Dieser Druck führte dann dazu, dass Investments nicht mehr mit der nötigen Sorgfalt geprüft wurden (Due Diligence). Aus den Bilanzen der Signa Prime und Signa Development soll sich ja herauslesen lassen, dass schon einige Jahre die Kosten nicht mehr verdient wurden und die Gewinne ausschließlich auf Aufwertungen beruhen, nichtsdestotrotz aber munter »Gewinne« ausgeschüttet wurden.



Cornelia Wesenauer

Teamleiterin Insolvenz bei AKV Europa – Alpenländischer Kreditorenverband

Grundsätzlich kann nicht jede Insolvenz vermieden werden. Für uns als Gläubigerschutzverband ist jedoch wesentlich, dass diese Verfahren gesetzmäßig ablaufen und die Gläubiger nicht durch nachteilige Rechtsgeschäfte geschädigt werden. Bei einem Unternehmen wie Signa, das auf rasantes Wachstum konzentriert war, bestand immer ein hoher Liquidationsbedarf. Die zentrale und weiterhin offene Frage ist jedoch, ob bzw. wann von Seiten der Geschäftsleitung dieser Paradigmenwechsel hätte erkannt werden müssen und ob allen Gläubigern die gleichen vollständigen Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens geboten wurden. Eine Insolvenz wäre nur vermeidbar gewesen, wenn der Signa-Konzern sein Geschäftsmodell grundsätzlich geändert hätte.

2 Braucht es strengere Gesetze für Firmengeflechte?



→ Leonhard Dobusch

Neben einer Angleichung der Regeln für AGs und GmbHs, wann sie als »große Kapitalgesellschaft« klassifiziert werden, braucht es jedenfalls strengere Strafen für gezielte und wiederholte Verletzung von Transparenzpflichten, wie zum Beispiel der Offenlegung von Jahresabschlüssen. Jenseits dieser kleineren Nachschärfungen braucht es eine Diskussion über strengere Transparenzregeln für große Unternehmensgruppen, die sich von öffentlichen Kapitalmärkten fernhalten – ganz besonders im Bereich von Immobilienmärkten und ihren immer wiederkehrenden Boom-Bust-Zyklen.

→ Alfred Nemetschke

Ich bin grundsätzlich kein großer Freund von Anlassgesetzgebung, aber dass es möglich war, die Konzernbilanzierungspflicht auszuhebeln, gibt doch zu denken. Ob höhere Strafen wirklich helfen, wage ich zu bezweifeln. Im Übrigen kann jeder ins Firmenbuch schauen und feststellen, ob die Bilanzen fristgerecht vorgelegt wurden und wenn nicht, seine Schlüsse daraus ziehen. Grundsätzlich ist es aber durchaus überlegenswert, Konsolidierungspflichten nicht mehr von der Größe einer Konzernmuttergesellschaft abhängig zu machen. Zu hinterfragen ist auch die Dreimonatsfrist für Insolvenzverfahren mit Eigenverwaltung sowie die Einführung eines Konzerninsolvenzrechts in Erwägung zu ziehen.

→ Cornelia Wesenauer

Arbeitsteilige Leistungserbringungen und Gegenverrechnungen sind innerhalb von Konzernstrukturen nicht ungewöhnlich. Bei einem Konzerngeflecht mit über 1.000 Gesellschaften wie im Fall von Signa ist die Nachvollziehbarkeit für Außenstehende jedoch herausfordernd. Durch die nicht zeitgerechte Vorlage von Jahresabschlüssen im Firmenbuch und mangels einer (konsolidierten) Bilanz für den gesamten Signa-Konzern war eine wünschenswerte Transparenz nicht gegeben. Das Justizministerium strebt deshalb an, den Strafraumen bei Verstoß gegen die Offenlegungspflichten von Jahresabschlüssen zu erhöhen. Im Hinblick auf die Wahl der Gesellschaftsform als »GmbH« sollen in Zukunft Unternehmen nicht zu Unrecht von den geringen Strafraumen für kleine Unternehmen profitieren, sodass Zusammenrechnungen nach §221 Abs 4a UGB auch für solche Mutterunternehmen angeordnet werden können, die keine Aktiengesellschaften sind, sondern GmbHs. Der AKV befürwortet diese Bestrebungen.

3 Geht die Pleite auch zu Lasten der Steuerzahler*innen?

→ Leonhard Dobusch

Die Folgen einer Insolvenz in der Größenordnung der Signa-Gruppe lassen sich grob in drei Bereiche einordnen: 1. Unmittelbare Kosten für Mitarbeiter*innen, Gläubiger*innen und Investor*innen. 2. Mittelbare Kosten durch Steuerausfälle, Umschulungskosten und Weitergabe von Kosten durch unmittelbar betroffene Unternehmen wie zum Beispiel große Versicherungen an ihre Kund*innen. 3. Mögliche makroökonomische Konsequenzen durch verstärkten Druck auf Immobilienpreise. Zumindest ein Teil der über die Jahre ausgeschütteten oder aus dem Signa-Geflecht abgeflossenen Gelder basierten auf überhöhten Mieten. Mieten, die letztlich auch die Kund*innen der Warenhäuser und staatliche Hilfszahlungen in Deutschland und Österreich wesentlich mitfinanziert hatten.

→ Alfred Nemetschke

Die direkten Auswirkungen sind für Steuerzahler*innen meines Erachtens überschaubar, die indirekten – man denke nur an die Auswirkungen auf den Finanzplatz und Immobilienmarkt – durchaus gravierend. Ob auch strafrechtlich relevante Verfehlungen die Insolvenz (mit-)verursacht haben, wird von den Insolvenzverwaltern und der zuständigen Staatsanwaltschaft aufzuklären sein. Anzeichen dafür stehen aber doch recht deutlich an die Wand geschrieben. Und die Rolle des faktischen Geschäftsführers hätte auch schon viel früher hinterfragt werden können.

→ Cornelia Wesenauer

Jede Pleite geht auch zu Lasten der Steuerzahler*innen, weil diese Auswirkungen auf die gesamte Marktlage und Volkswirtschaft hat, auch wenn die angemeldeten öffentlichen Abgaben im Verhältnis zu den sonstigen Verbindlichkeiten in den Signa-Insolvenzen geringer sind. Auch ein Ausfall bei den sonstigen Gläubigern beeinträchtigt deren Geschäftsergebnisse, sodass geringere Steuern anfallen oder über Verlustvorträge Steuerzahlungen überhaupt vermieden werden können.



Jetzt einreichen

beim großen Wirtschaftspreis für Digitalisierungsprojekte und -services! Informationen unter www.report.at/award

Innovative

WIRTSCHAFT

Eventmanagement leicht und sicher gemacht, ein stabiler Helfer für den IT-Support, Energiespartipps für Hausbewohner*innen und bahnbrechende Arbeiten an Batterietechnologien – aktuelle Vorzeigeprodukte und Projekte aus Wirtschaft und Forschung.



Ronald Prohazka ermöglicht kurze Wege und Datenschutz im Eventmanagement.



Tool für effizientes Veranstalten

EVENTS Für die effiziente Abwicklung von Veranstaltungen ist seit März eine neue Software aus Österreich für Einladungs- und Gästemanagement-Aufgaben verfügbar. »eventgate« ermöglicht es, Websites und Mailings im eigenen Design zu erstellen, bietet die Verwaltung von Kontingen-ten und Rahmenprogrammen und verfügt über ein Ticketing-System für Zugangskontrolle und Namensschilder. Mit der datenschutzkonformen Lösung können Teilnehmerberechtigungen rechtlich sicher verwaltet werden. Für zahlungspflichtige Teilnahmen ist zudem ein Online-Paymentsystem integriert. Analysetools sorgen für Überblick und stellen Dienstleistern praktische Informationen zur Verfügung. »Seit 1995 organisieren wir erfolgreich Tagungen, Incentives und Events. eventgate erleichtert die Abwicklung ihrer eigenen Veranstaltungen mit beeindruckender Präzision bei geringem Zeitaufwand und überzeugt mit kostengünstigen Modulen«, bewirbt Ronald Prohazka, Geschäftsführer der come in OG die Softwarelösung.



powered by





Schließfach und Designobjekt

HELPER

Er wird einfach der »smarte IT-Automat cora« genannt: Die kombinierte Software- und Hardwarelösung ist intelligentes Ausgabesystem für beispielsweise elektronische Geräte. Kein langes Warten auf Notebooks, Smartphones, Headsets und Zubehör aller Art: Der IT-Automat stellt diese dem User mittels Badge, PIN oder Barcode unkompliziert zur Verfügung. Die Kombination aus Schließfach und Automat ist nicht nur mit Designpreisen ausgezeichnet worden, sie lässt auch den IT-Support gut aussehen. Der IT-Automat reduziert klassische »Field Support«-Einsätze um bis zu 80 Prozent und ist rund um die Uhr verfügbar. Anwender*innen profitieren von einem hohen Grad an Selbständigkeit bei der Arbeit, indem sie ihre Geräte selbständig beim IT-Automaten abholen und zurückbringen können – etwa beim Onboarding oder bei einem Gerätedefekt. Bereits mehr als 50 Unternehmen setzen auf den eckigen Helfer, der vom IT- und Arbeitsplatzspezialisten pidas auch in Österreich vertrieben wird.

Portal für Energieverbrauch



↑ Die engagierten Expert*innen von Techem machen Verbräuche und Energieeffizienz transparent.

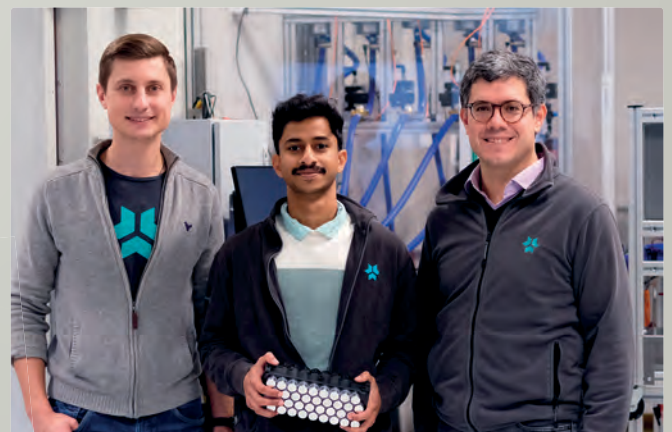
DURCHBLICK Der Mess- und Wassertechnik-Spezialist Techem ist einer der größten Servicepartner für Hausverwaltungen und Anlagenbetreiber – der Fokus liegt auf Energieeffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette in Immobilien. Im Zuge eines neuen Kundenportals in 19 Ländern wurde ein Wohnungsmonitoring inklusive Verbrauchsdatenanalysen umgesetzt. »Wir möchten den Nutzer*innen Werkzeuge in die Hand geben, um aktiv Einfluss auf ihren Energieverbrauch zu nehmen«, heißt es. Maßgeschneiderte Energiespartipps gehen auf die individuelle Verbrauchsdaten und Nutzerverhalten ein. Die Empfehlungen helfen den Menschen, bewusster mit Energie umzugehen und Gewohnheiten zu verändern. Mit der Eröffnung eines neuen Firmenstandortes in Wien im April wollen die Spezialist*innen jetzt Digitalisierung und Energieeffizienz in Immobilien auch im Osten Österreichs weiter vorantreiben.



Grüne Batterien

SPEICHER

Die weltweite Nachfrage nach Batterien für Elektrofahrzeuge wird in den kommenden Jahren stark steigen. Um deren Herstellung an die EU-Klimaziele anzupassen, braucht es innovative Batteriesysteme, die mithilfe von digitalen Modellierungstechnologien entwickelt werden. Hier setzt ein das Spitzenforschungsprojekt »DigiCell« unter der Leitung der Linzer Keysight Technologies GmbH an. Mit einer millionenschweren EU-Förderung im Rücken entwickelt ein Forscherteam nun neue Messwerkzeuge für Materialien sowie digital integrierte Batteriemodelle in Verbindung mit KI und maschinellem Lernen. Die Johannes Kepler Universität Linz arbeitet an Modellen und an der Aufklärung nanoskaliger Mechanismen der Energiespeicherung in Batteriezellen, Kreisel Electric an verbesserten Batteriesystemen für Anwendungen. Ein weiterer österreichischer Partner ist die AIT Austrian Institute of Technology GmbH. Diese arbeitet an neuen Batteriespeichermaterialien, die ohne Lithium auskommen und stattdessen beispielsweise Natrium oder Magnesium als Energieträger nutzen.



↑ Das DigiCell-Forschungsteam mit Beteiligung von Kreisel Electric aus Oberösterreich steigert die Wettbewerbsfähigkeit der EU in der Batterieherstellung.



Digitale Schnitzeljagd durch Wien

Die Cityguide-App »ivie« knackte die Marke von einer Million Downloads. Ab sofort führt sie Wien-Besucher*innen auch auf die Spuren von Sigmund Freud.

TEXT | Angela Heissenberger



Der Audio-Guide erzählt u. a. von Freuds täglichen Routinen, seiner Leidenschaft für Hunde und der intensiven Beschäftigung mit Kokain.

Normalerweise begeben sich nur Psychotherapeut*innen in die Tiefe der menschlichen Seele. Mit dem digitalen Städteführer »ivie« kann das via Smartphone oder Tablet nun jede und jeder tun. Dem Vater der Psychoanalyse, Sigmund Freud, widmet die App eine neue Reihe spannender Inhalte. Ein Audio-Guide beleuchtet das Schaffen des berühmten Vordenkers. Zentraler Anlaufpunkt ist die Berggasse 19 im 9. Bezirk, wo sich in seiner ehemaligen Praxis heute das Freud-Museum befindet. Im Rahmen einer »Sigmund Freud Challenge«, die bis Ende 2024 läuft, können Teilnehmer*innen Quizfragen beantworten und Preise gewinnen. »Das Leben und die Aktualität Sigmund Freuds zu vermitteln, zählt zu unseren

zentralen Aufgaben. Wir freuen uns über dieses erweiterte Vermittlungsangebot, das der breiten Öffentlichkeit eine innovative Möglichkeit bietet, auf Freuds Spuren zu wandeln«, sagt Monika Pessler, Direktorin des Sigmund-Freud-Museums.

Der Audio-Guide führt an neun Orte in Wien, die in unmittelbarem Zusammenhang mit Freuds Leben und seinen Ideen stehen. Vom Museums-Highlight in der Berggasse über das Karmeliterviertel, wo er seine Jugendjahre verbrachte, bis hin zu Orten, die auch Kenner*innen nicht unmittelbar mit ihm in Zusammenhang bringen, etwa die Bellevuewiese in den Wiener Weinbergen.

Für Gäste und Einheimische

Die Cityguide-App »ivie« führt seit 2020 durch die Bundeshauptstadt, allein im Vorjahr zählte sie rund eine halbe Million aktive Nutzer*innen. Mit Stadt-Spaziergängen und Führungen sowie über 1.000 Einträgen zu Sehenswürdigkeiten und geheimnisvollen Orten wird sie als digitale Begleiterin von Gäste, aber auch vielen Einheimischen geschätzt. Das neue zusätzliche Ange-

bot über Wien als Wiege der Psychoanalyse trägt diesem Interesse Rechnung. »Aus touristischer Perspektive ist er einer der ganz Großen«, verweist Tourismuskulturdirektor Norbert Kettner auf den Kultstatus, den Freud besonders im angloamerikanischen Raum genießt: »Trotz popkultureller Aufladung ist uns bei der Vermittlung von Freuds Schaffen vor allem Authentizität und eine umfassende Darstellung seiner Leistungen und seines Lebens ein Anliegen.«

Die App ist kostenlos in den Sprachen Deutsch und Englisch für iOS und Android erhältlich. Rund 20 Spaziergängen und Führungen – genannt »Walks« und »Guides« – vermitteln Informationen zu Wiener Klassikern wie Sisi, der Ringstraße oder Ludwig van Beethoven, aber auch moderne Architektur, das Leben in Wiens Grätzeln, kuriose Museen oder Highlights für die LGBT-Community. Kinder kommen ebenso zum Zug wie Fans des morbiden Wien, Geschichts- oder Musikinteressierte. Das Angebot wird laufend erweitert und ermöglicht auch Wiener*innen unerwartete Einblicke in die vertraute Stadt. ■

Das Jobkarussell dreht sich

In den Chefetagen ist einiges in Bewegung.
Wer dockt wann bei welchem Unternehmen an?

Generationenwechsel

ROMANA THIEM

Die Oberbank setzt die Umgestaltung und Verjüngung des Vorstands fort. Romana Thiem übernimmt mit 1. Oktober 2024 die Verantwortung für das Privatkundengeschäft und den Bereich Private Banking. Die 40-jährige Juristin ist seit 2005 bei der Oberbank tätig, zunächst war sie über zehn Jahre im Firmengeschäft. Ab 2017 leitete sie das Private Banking in Salzburg und übernahm zwei Jahre später die Geschäftsleitung, 2022 wechselte sie in die Leitung der Privatkunden in der Zentrale in Linz.



Neue Impulse

THOMAS STADLHOFFER

Mit 1. Juli 2024 übernimmt Thomas Stadlhofer die Agenden des CEO und Vorsitzenden der Geschäftsführung sowie die Rolle des CSO bei Rexel Austria. Er folgt auch Robert Pfarrwaller, der weiterhin Mitglied des Global Executive Teams der Rexel-Gruppe bleibt. Stadlhofer ist studierter Betriebswirt und beginnt seine Einarbeitungsphase bereits am 2. Mai. Er will mit der starken Position von Rexel am österreichischen Markt »maßgebende Impulse für die Elektrobranche und die Energiewende« geben.



Internationale Erfahrung

REBECCA FOWLER

Takeda Pharma in Wien, Teil des japanischen Konzerns Takeda Pharmaceuticals, hat eine neue General Managerin. Die Pharmakologin Rebecca Fowler bringt 25 Jahre Branchenerfahrung in unterschiedlichen Rollen und Regionen mit. 2002 stieg die gebürtige Britin bei Shire ein, das sich auf die Erforschung und Therapie seltener Krankheiten spezialisiert hat. Später war Fowler in der Schweiz als Teil des globalen Marketingteams und zuletzt in Singapur im Bereich Emerging Markets tätig.



Vorstand komplettiert

FLORIAN HEINDL

Ab 1. Mai gibt es beim oberösterreichischen Luftfahrtzulieferer FACC einen neuen Finanzvorstand: Florian Heindl tritt die Nachfolge von Ales Starek an, der das Unternehmen mit Jahreswechsel verlassen hatte. Der 41-jährige Wirtschaftswissenschaftler und graduierte Chartered Financial Analyst (CFA) war bei FACC bereits von November 2016 bis April 2022 als Vice President für die Bereiche Treasury, Investor Relations und Enterprise Risk Management verantwortlich.



Letzte Worte

Zeitgeschehen mit einem Augenzwinkern auf den Punkt gebracht.



Spione

wie wir

Ein diplomatischer Zwischenfall von Rainer Sigl.

Die bunte Welt der internationalen Spionage ist in Österreich schon immer zu Gast bei Freunden.

Die immerselben Ami-Agenten in »Mission: Impossible«, der endlos öde Martini im britischen James Bond, irgendwelche globalisierten Amnesie-Haudraufs in der »Bourne«-Reihe – gäh. Eigentlich ist es unfassbar ungerecht, dass sich Hollywood nicht längst daran erinnert hat, dass Österreich die perfekte Kulisse für umwerfend originelle Spionagestoffe abgibt. »Der Dritte Mann« ist schon ein Zeiterl her, dass Timothy Dalton als 007 in Wien war, ebenso; und das Dauergeballe auf der Donauplatz in »Tyler Rake 2« neulich – nnnnnaja.

Dass unser schönes Land gewissermaßen das Mekka der Spionage und dabei vor allem Wien die Welthauptstadt diverser Agententätigkeiten ist, lässt sich zum Beispiel schon daran ermesen, dass hierzulande kein einziger Spionageskandal »das Land erschüttert«, wie es so schön heißt. Erschüttert – wir? Never! Wen juckt's wirklich, wenn irgendsoein Verfassungsschutz mit der Subtilität ei-

ner ausgekommenen Maurerflex hochgenommen wird, wer zuckt überhaupt noch mit den Achseln, wenn Geheimnisträger irgendwelche feuchtfrohlich wasser-versenkten Handys von Regierungsmitgliedern den freundlichen Kollegen aus Petersburg kameradschaftlich zur Weiterverwendung überlassen, wen stört's, wenn geschätzte diplomatische Gäste vom Dach ihrer Botschaft aus die halbe Welt bei UNO-Versammlungen mit Richtmikrofon-Satellitenschüsseln mit der Fläche von halb Eisenstadt abhören? Uns auf jeden Fall nicht, weil: Wir sind neutral, gell, und zwar immerwährend!

Schauma mal

Neutral heißt: Mit allen Seiten in lukrativen Umarmungen derart verbandelt zu sein, dass man sich quasi überall ins eigene Fleisch schneidet, wenn's ans moralisch überhebliche Kappen irgendwelcher Geschäfte ginge. Anderswo rümpft man



Von irgendwelchen willkürlichen Sanktionen kommt kein einziges Kärntner Seegrundstück wieder zurück.

allzu bereitwillig über diesen und jenen auf der anderen Seite die Nase, aber hierzulande heißt's: Schauma mal, dann sehn ma schon. It's my wedding, and I knicks if I want to, und überhaupt: Wenn zwei sich streiten, haben meistens irgendwie immer beide Schuld – lieber nicht anstreifen! Nicht jeder russische Oligarch hat eigenhändig sechs Ukrainer erwürgt, nicht jeder saudische Prinz zersägt in seiner kargen Freizeit Journalisten und außerdem: Von irgendwelchen willkürlichen Sanktionen kommt jetzt auch kein einziges Kärntner Seegrundstück wieder zurück.

Jedenfalls, Hollywood, falls das jemand mit brachliegendem Produktionsbudget liest: Psst, ich hab da ein Drehbuch liegen, das sprengt 50 Jahre Spionagefilm-Langeweile in die Luft. Eine österreichische Doppel- und Dreifachagentenstory irgendwo zwischen Kottan und 007, mit Hauptfiguren, die sich Manfred Deix und Hieronymus Bosch auf Stechapfeltee nicht charakterköpfiger ausdenken hätten können, internationale Spionage, Freundschaftsverträge, Finanzbetrug, und, und, und – es ist ein kleines Land, aber es hat so viel zu bieten, dagegen schaut der neue Bond, falls er dann irgendwann mal kommt, schon jetzt alt aus. Regie: Ulrich Seidl. Call me!

DIE ENERGIE VON WIEN

setzt auf die Kraft der Sonne.



Stefan Lödl
Teamleiter Photovoltaik

Wien Energie setzt seit über 10 Jahren auf die Kraft der Sonne. Sonnenenergie ist die am besten geeignete erneuerbare Energiequelle in der Stadt. Mit ihr verwandeln wir die Dächer in Kraftwerke. Was uns zum größten Photovoltaik-Anlagenbetreiber Österreichs macht: [wienenergie.at/Stefan](https://www.wienenergie.at/Stefan)

 **WIEN ENERGIE**

Wien Energie, ein Unternehmen der Wiener Stadtwerke-Gruppe.

Profitieren aus eigener Kraft. 100 % Sonnenenergie. 0 % Risiko, 0 % Aufwand.

Johann Eggerth,
Geschäftsführer
Vetropack

Das PV-Betreibermodell:
100 % Sonnenenergie.
0 % Risiko, 0 % Aufwand.

Vetropack produziert nicht nur hochqualitative Glasverpackungen, sondern dank VERBUND jetzt auch eigenen Sonnenstrom aus Photovoltaik. **Planung, Errichtung, Betrieb und Wartung** der PV-Anlage übernimmt VERBUND. Nutzen auch Sie und Ihr Unternehmen Sonnenenergie aus eigener Kraft: www.verbund.com/gross-pv

Verbund