



# IMAGE-SUPERGAU

Die Telekom Austria ist nicht das erste Unternehmen, das ein Imagedebakel verkraften muss. Wie Strategien gegen das PR-Desaster aussehen, was Erfolg oder Scheitern bestimmt.

AUSGABE NR. 3/2012, 9. JANUAR 2012, P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 022034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

» AKUT «  
E-Mail aus Übersee: Griechenland ist nicht allein.  
Auch New York City stand in den 70ern vor dem  
Abgrund – und wurde gerettet. Mit ganz  
anderen Maßnahmen, als zur  
Rettung Griechenlands  
eingesetzt werden.

## INTEGRIERTES MANAGEMENT

*Je komplexer die Organisation, desto wichtiger die Managementsysteme.*

Seite ...22

## WEISSES GOLD

*Die Silber-Rallye hat gerade erst begonnen.*

Seite ...32

## CULT

*Alles, was das Leben schöner macht.*

Seite ...40



## Unger Steel Group: Spezialist und Generalist.

Die Unger Steel Group zählt als österreichische Unternehmensgruppe in der ausführenden Bauindustrie zu den führenden und international erfolgreichsten Industriebetrieben Europas. Die Kernkompetenzen des Unternehmens bilden der **konstruktive** sowie **architektonische Stahlbau**, die **Projektentwicklung** und die **schlüsselfertige Realisierung** gesamter Objekte als Generalunternehmen. Alle drei Geschäftsbereiche sind nach ISO 9001:2008 zertifiziert und bieten Transparenz und Qualität in sämtlichen Abläufen.

### Zwei Produktionsstätten:

in Österreich und dem Mittleren Osten.

Logistische Drehscheiben für erstklassige Lieferungen in kürzester Zeit bilden zwei Produktionsstätten in Österreich und im Emirat Sharjah (UAE). Mit einer Gesamtkapazität der beiden Werke von jährlich 70.000 Tonnen können Kleinprojekte bis hin zu Komplettlösungen komplexer Bauvorhaben attraktiv und schnell abgewickelt werden. Direkten Zugang zu sämtlichen Leistungen der Gruppe bieten neben der Zentrale in Österreich die rund 20 Niederlassungen in Zentral- und Osteuropa sowie im Mittleren Osten.

### Projekte nach Kundenwunsch.

Die Produktpalette der Unger Steel Group umfasst das gesamte Bauwesen. Namhafte Kunden vertrauen auf die maßgeschneiderten Lösungen und den kundenorientierten Full-Service der Unger Gruppe. Aktuell stellt Unger seine langjährige Erfahrung und Kompetenz als Projektpartner der ÖBB beim Hauptbahnhof in Wien, für das größte Toyota Autohaus in

Moskau sowie für die Dräxlmaier Group in Moldawien unter Beweis. Zu weiteren Referenzobjekten zählen der Snow Dome im deutschen Bispingen sowie die NürnbergMesse. Die Unger Steel Group steht seit jeher für Qualität, Kundenorientierung, Flexibilität und Termintreue.

### Flexibilität und Termintreue.

Das umfangreiche Netzwerk der gesamten Gruppe und eine Vielzahl an Partnerschaften ergänzen die zahlreichen Stärken. „Als international agierendes österreichisches Familienunternehmen punkten wir durch kurze Entscheidungswege, schlanke Strukturen, verlässliche Handschlagqualität und maßgeschneiderte, individuelle und rasche Lösungen. Man vertraut unserer Kompetenz. So gehen wir in eine Partnerschaft und schaffen ein gemeinsames Fundament für weitere Erfolge.“ sagt Josef Unger, Geschäftsführer der Unger Steel Group.

Das Unternehmen im Familienbesitz verfügt über eine erstklassige Bonität. Europaweit ist die Unger Steel Group die Nummer eins im Stahlbau.



### Headquarters

Unger Steel Group | Steinamangererstrasse 163 | 7400 Oberwart | Austria

Phone +43/3352/33524-0 | Fax +43/3352/33524-15 | Mail [office.at@ungersteel.com](mailto:office.at@ungersteel.com) | [www.ungersteel.com](http://www.ungersteel.com)



### Second production site

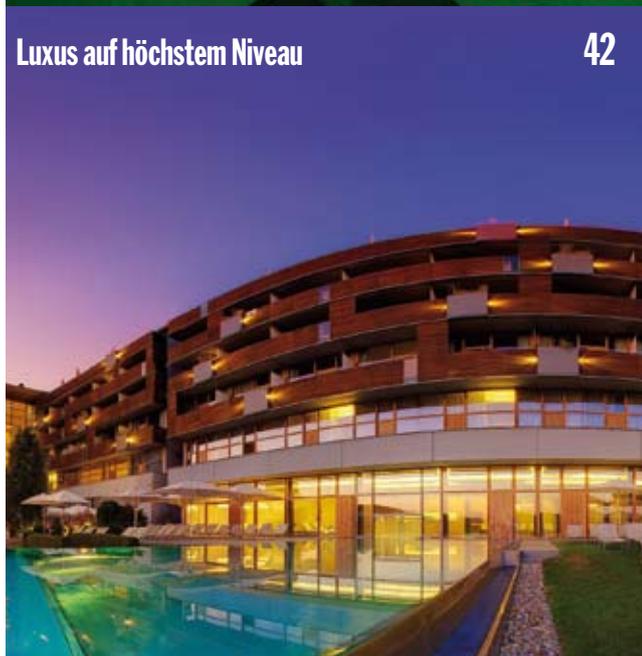
Unger Steel Middle East FZE | P.O.Box: 42251 | Hamriyah Free Zone | Sharjah | United Arab Emirates  
Phone +971/6/5132-555 | Fax +971/6/5132-570 | Mail [office.uae@ungersteel.com](mailto:office.uae@ungersteel.com) | [www.ungersteel.com](http://www.ungersteel.com)



Zukunftsstrategie Integriertes Management 22



Büros von morgen 36



Luxus auf höchstem Niveau 42

# Inhalt

REPORT PLUS DAS  
UNABHÄNGIGE  
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

## AKUT

**4 Mann des Monats.** Über 20 Jahre IT-Erfahrung machen Martin Katzer fit für die Geschäftsführung von T-Systems Österreich.

**8 E-Mail aus Übersee.** Die Staatspleite als Normalität: Griechenland ist nicht das erste Land, das pleite geht – und wird nicht das letzte sein.

## TITEL

**10 Kampf gegen den Image-Supergau.** Die Telekom Austria-Group erleidet ihr PR-technisches Waterloo. Wie die Strategien gegen das Imagedebakel aussehen, was Erfolg und Scheitern bestimmt.

## FINANZEN

**18 Magere Zeiten.** Bis 2016 will die Regierung rund 28 Milliarden Euro einsparen. Budgetexperten sind skeptisch, ob die erwarteten Effekte nicht zu optimistisch berechnet wurden.

**21 »Der menschliche Faktor wird kaum berücksichtigt.«** Werner Frötscher, Ex-Direktor der Dornbirner Sparkasse, übers Sparen und Kredite.

## ROHSTOFFE

**32 Das weiße Gold.** Wie lange der Höhenflug des Goldpreises noch andauern wird, weiß niemand. Sicher ist, dass die Rallye von Silber erst beginnt. Auch Minenaktien werden nun interessant.

## SOFT SKILLS

**35 Den passenden Coach finden.** Der Coachingmarkt boomt, aber den richtigen Coach auszuwählen, fällt schwer. Acht Tipps, wie es gelingt.

## LEBEN

**44 Hotelgeschichten zum Weitererzählen.** Langweilige Hotelzimmer gibt es überall. Bei den »fabelhaften Hotels« ist schon allein die Unterkunft eine Reise wert.

IMPRESSUM: HERAUSGEBER/CHEFREDAKTEUR: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at, mobil: 0676/898 299 200] CHEF VOM DIENST: Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] REDAKTION: Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] AUTORINNEN: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Heinz van Saanen, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann LAYOUT: Report Media LLC PRODUKTION: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl DRUCK: Styria MEDIENINHABER: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, 1170 Wien TELEFON: (01)902 99 FAX: (01)902 99-57 E-MAIL: office@report.at, www.report.at



## »ausgesprochen«

»Computerspiele machen süchtig, weil sie ständig Feedback geben. Eine ganze Generation ist so aufgewachsen. In der Berufswelt gibt es das aber nicht.«

DAVID KELLY, PRÄSIDENT DER AUSTRIAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, appelliert an Führungskräfte, mehr Rückmeldungen zu geben.

»Bei der Unsicherheit und Angst vor Veränderung in der Wirtschaft sollte rechtzeitig für Neues, für Nachwuchs gesorgt werden. Das gelingt aber nur in Familien richtig gut, im Wirtschaftsleben weniger«, stellt der MATHEMATIKER UND PHILOSOPH GUNTER DUECK nüchtern fest.

»Die Banken nehmen bei der EZB fast zum Nulltarif Geld auf. Aber anstatt es weiterzugeben, investieren sie lieber in Staatsanleihen.

Das ist absurd.«

Der OBMANN DES FACHVERBANDS STEINE-KERAMIK MANFRED ASAMER befürchtet eine Kreditklemme – und weiß auch, wer die Schuld daran trägt.

»Ich würde es eher als mutiger erachten, wenn man jetzt in Papiergeld bleibt. Vielleicht ist das sogar leichtsinnig.«

RICHARD H. MAYR, GESCHÄFTSFÜHRER VON ARGENTUMINVEST, über das Risiko von Investments in Edelmetallen.

»60 Baumaschinen und Lkw sind ein imposanter Tross. Jeder Stau ist eine Werbung für uns«, freut sich OTTO SINGER, GESCHÄFTSFÜHRER DES LIEBHERR-WERKS BISCHOFSHOFEN, über Nebeneffekte der Liebherr Roadshow.



MARTIN KATZER. Mit über 20 Jahren Erfahrung in der IT-Branche an die Spitze von T-Systems Österreich.

### ■ MANN DES MONATS: MARTIN KATZER

## Aus den eigenen Reihen

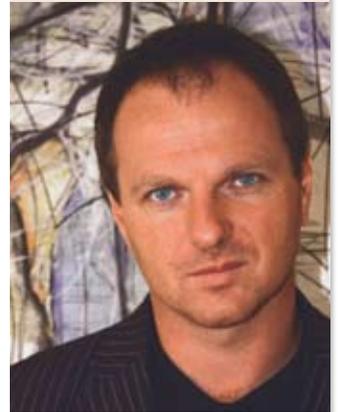
Seit 1. März wird T-Systems Österreich von Martin Katzer gesteuert. Der 43-Jährige übernahm nach dem Wechsel von Georg Obermeier zu Microsoft die Geschäftsführung und ist nun für rund 600 Mitarbeiter an fünf Standorten in Österreich verantwortlich.

Die neue Position sieht der IT-Profi dem Vernehmen nach recht gelassen. Immerhin kennt er das Unternehmen, für das er seit 2006 tätig ist, inzwischen sehr gut. Vor allem bringt Katzer aber mehr als 20 Jahre Erfahrung in der IT- und Telekommunikationsbranche mit. Nach Abschluss der HTL für Nachrichtentechnik und Elektronik begann der gebürtige Schwedater seine Laufbahn 1987 als Kundendiensttechniker im Bankensektor. Ab 1990 betreute er als Anwendungsberater und Vertriebsbeauftragter für Business-Lösungen Großkunden und Behörden. 1997 wurde er Account Manager der Siemens Business Services für Österreich und die SEE-Länder und entwickelte ab 1999 Network-Lösungen für die Bundesministerien und das Arbeitsmarktservice. 2001 wechselte er zur master-talk Austria Telekom Service GmbH, wo er als Geschäftsführer die Bereiche Vertrieb und Marketing verantwortete. 2003 kehrte er zu Siemens Business Services zurück, ging aber drei Jahre später zu Raiffeisen Informatik Consulting, wo er das Segment Öffentliche Auftraggeber aufbaute.

Bei T-Systems empfahl sich Martin Katzer als Vertriebsleiter für Großkunden rasch für höhere Weihen. Im Jahr 2007 absolvierte er an der IMADEC University Wien das Executive-MBA-Programm. Katzer pflegt einen sehr dialogorientierten Führungsstil, bindet seine Mitarbeiter bewusst ein und legt auf klar definierte Aufgaben großen Wert. Als einer der führenden IKT-Dienstleister und Anbieter von Cloud-Services ergeben sich für T-Systems besonders durch die wachsende Mobilität neue Herausforderungen: »Neben der Sicherheit ist auch die Verfügbarkeit von Daten das absolute Top-Thema der Zukunft«, so Katzer. Die gewohnten drei Laufeinheiten pro Woche will sich der »ausgesprochene Familienmensch« – Vater von zwei schulpflichtigen Kindern – auch in der neuen Position nicht nehmen lassen.

### ■ EDITORIAL

## Politische Blindgänger



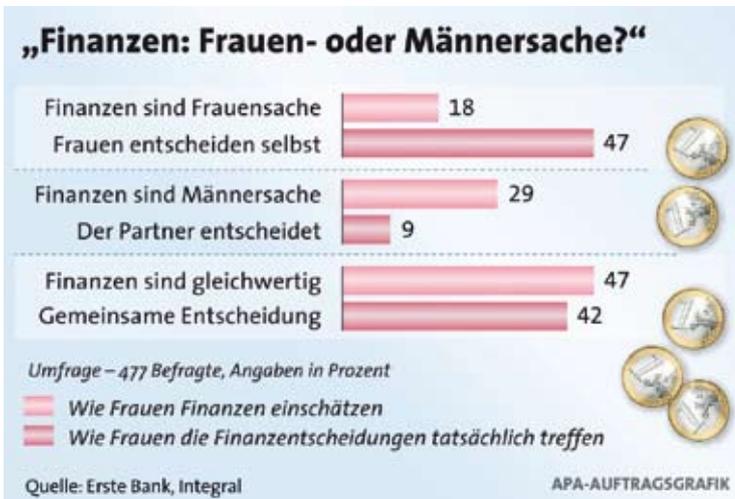
»Europa im permanenten Ausnahmezustand.«

ALFONS FLATSCHER,  
HERAUSGEBER

» Jetzt ist es amtlich: Griechenland ist pleite! Die ISDA (International Swaps and Derivatives Association) sieht mit der zwangsweisen Wertberichtigung griechischer Anleihen die Insolvenz als eingetreten. Die Entscheidung hat praktische Konsequenzen, weil nun die Kreditausfallsversicherungen schlagend werden und ausbezahlt werden müssen. Außerdem bringt es auf den Punkt, was eine vernebelte Politik nicht auszusprechen wagt. Vor kurzem noch hat der ehemalige Bundeskanzler Alfred Gusenbauer, der plötzlich zum Wirtschaftsexperten stilisiert wird, in einem Kurier-Interview erklärt, die Forderung, Griechenland in die Pleite schlitzen zu lassen, sei hochgradig verantwortungslos. Dabei ist das einzig Verantwortungslose, so zu tun, als sei die Insolvenz nicht längst Realität. Verantwortungslos ist, die Republik mit immer neuen Garantiezusagen noch weiter in dieses Schlamassel hineinzuziehen. Im Moment wird gegen jede Grundregel verstoßen, die sich die Europäische Union selbst gegeben hat. Die Finanzpolitik befindet sich im permanenten Ausnahmezustand. Das Projekt Europa ist dabei, sich selbst zu ruinieren.

■ FINANZEN

# Frauensache



**N**UR 18 % DER FRAUEN HALTEN FINANZEN FÜR FRAUENSACHE. Tatsächlich entscheidet aber jede zweite Frau über Geld- und Finanzangelegenheiten selbst. Und obwohl Frauen ein um durchschnittlich 40 % geringeres Einkommen zur Verfügung steht, investieren sie in hohem Maß in Vorsorge und Gesundheit. Das ergab eine repräsentative Umfrage des Marktforschungsinstituts Integral im Auftrag der Erste Bank. »Frauen verabschieden sich immer mehr vom Klischee der finanziell abhängigen Frau«, bestätigt Susanne Höllinger, Leiterin des Private Banking der Erste Bank.

Insgesamt 36 % der Befragten finden noch, dass das Thema Geld in den männlichen Kompetenzbereich fällt. Finanzentscheidungen werden aber letztlich meist gemeinsam mit dem Partner getroffen. Frauen sind dabei wahre Sparmeisterinnen: Durchschnittlich 253 Euro (13 Euro weniger als Männer) gibt die Österreicherin für Vorsorgeleistungen wie Pensionsvorsorge, Zusatzversicherung oder diverse Spar-

produkte aus. 65 % der Frauen haben ein Sparbuch, 60 % einen Bausparvertrag, 46 % eine Lebensversicherung. Nur 16 % investieren in risikoreiche Anlageformen wie Aktien, Anleihen und Fonds.

Einen großen Stellenwert nimmt Gesundheit ein. Sieben von zehn Frauen haben private Gesundheitskosten zu tragen, etwa für Massagen, Physiotherapie, Alternativmedizin oder Privatärzte. Je höher das Einkommen, desto mehr wird für private Leistungen ausgegeben.

■ EMPLOYER BRANDING

# Falsche Bewerber abschrecken



**C. WICHMANN:**  
 »Persönliche Werte essentiell wichtig.«

**Z**U EINEM ÜBERRASCHENDEN SCHLUSS kommt die aktuelle Talente-Studie der Managementberatung Brand:Trust: Nicht primär fachliche Qualifikationen zählen bei Personalentscheidungen, sondern die Übereinstimmung der persönlichen Werte zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Konsequenterweise bedeutet das: Unternehmen sollten durch Schärfung ihres Markenprofils mit klaren Firmenwerten unpassende Bewerber abschrecken. »Nicht genügend qualifizierte Mitarbeiter können ausgebildet werden, doch eine unpassende Haltung lässt sich nicht einfach korrigieren.

Unternehmen sollten daher nach passenden und nicht nach den besten Bewerbern Ausschau halten«, sagt Christian Wichmann, Employer Branding-Spezialist bei Brand:Trust und Initiator der Studie.

Befragt wurden rund 1.500 Arbeitssuchende bzw. Arbeitnehmer sowie 150 Personalverantwortliche in Deutschland und Österreich. 85 % der Personalchefs prüfen zwar die Werte und Einstellungen der Bewerber, allerdings nicht anhand der firmenspezifischen Unternehmenskultur. Die in vielen Rankings suggerierte Bedeutung der Unternehmensbekanntheit wird durch diese Studie entkräftet: Für die Attraktivität eines Arbeitgebers sind ein gutes Arbeitsklima, angemessenes Gehalt, Sicherheit, Wertschätzung und Anerkennung ausschlaggebend. Die Bekanntheit eines Unternehmens landete unter allen Kriterien auf dem vorletzten Platz.

**Integrierte Managementsysteme sind unsere Kompetenz**

Qualitätsmanagement ist DIE zentrale Integrationsplattform.

Trainings ■ Assessments ■ Zertifizierung

**qualityaustria**  
 Erfolg mit Qualität

EFQM ■ InNet ■ EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

Quality Austria ist akkreditiert vom BMWFJ.

[www.qualityaustria.com](http://www.qualityaustria.com)

■ PERSONALMANAGEMENT

# Der Krieg um die Talente

**B**EREITS ANFANG DES MILLENNIUMS prägten Berater von McKinsey rund um Ed Michaels den Begriff des »war for talents«. Aufgrund der geburtenschwachen Jahrgänge und der Komplexität der Arbeitsaufgaben wird es immer schwieriger, passende Mitarbeiter zu finden und zu halten. Das werde vermehrt zu einem Krieg um Talente führen, so die These. Damit bekommen Personalmanagement und Recruiting den Rang eines strategischen Erfolgsfaktors. Wie gut speziell Banken und Sparkassen diese Aufgaben meistern, hat das Consultingunternehmen emotion banking untersucht. Mithilfe der umfassenden Standortanalyse victor wurde unter anderem die Zufriedenheit und Loyalität der Mitarbeiter bestimmt. Dabei zeigen sich klare Handlungsfelder.



**BARBARA AIGNER, EMOTION BANKING:** »Banken müssen die Zufriedenheit ihrer bestehenden Mitarbeiter fördern und ihr Bild als attraktiver Arbeitgeber steigern. Dies verringert Fluktuationen und stärkt den Mitarbeiterstamm.«

ter sprechen positiv, weniger zufriedene Kunden bzw. Mitarbeiter neigen dazu, kritisch über die Bank zu sprechen. Es ist also wichtig, die Menschen zu begeistern, um Mundpropaganda zu fördern.

» Zufriedenheit reicht nicht aus «

Die Annahme, dass »zufriedene« Mitarbeiter die eigene Bank weiterempfehlen, ist falsch. Zufriedenheit reicht laut den victor-Ergebnissen für eine positive Mundpropaganda nicht aus. Noch kritischer wird es, wenn es darum geht, einem Freund zu empfehlen, im eigenen Unternehmen anzufangen. Nur bei einer sehr hohen Identifizierung mit und

Begeisterung für das eigene Unternehmen sind Mitarbeiter bereit, die eigene Bank als Arbeitgeber zu empfehlen. »Es gilt somit für Banken, die Zufriedenheit ihrer bestehenden Mitarbeiter zu fördern und ihr Bild als attraktiver Arbeitgeber zu steigern. Dies verringert Fluktuationen und stärkt den Mitarbeiterstamm«, erklärt Barbara Aigner, Geschäftsführerin vom emotion banking. Gerade diese Stabilität der Berater sei einer der zentralen Hebel für eine gesunde Beziehung zum Kunden. »Bröckelt der Beraterstamm, dann zerfällt auch der Kundenstamm.«

» Change Management als Weg zur Zufriedenheit «

Im Rahmen der victor-Analysen stellte sich heraus, dass die hohe Dynamik im

» Image der Bank als Kernelement der Zufriedenheit «

Wie sehr die Mitarbeiter mit der Bank als Arbeitgeber zufrieden sind, hängt vor allem vom Image der Bank ab. Wie sehr Mitarbeiter mit ihrer Arbeit als solche zufrieden sind, hängt vor allem davon ab, wie die Zusammenarbeit mit Kollegen und direkten Vorgesetzten empfunden wird. Die relevanten Teilaspekte der Zufriedenheit der Mitarbeiter entsprechen jenen, die Einfluss auf die Bereitschaft, die Bank als Arbeitgeber weiterzuempfehlen, haben.

Begeisterte Kunden, aber auch Mitarbei-

**FACTBOX:**

» Mit victor werden seit 2004 die teilnehmenden Banken hinsichtlich der fünf Säulen des Erfolgs - Strategie, Führung, Mitarbeiter, Kunde und Unternehmenskultur - evaluiert. Sie erhalten dadurch Informationen über ihre Stärken und Potenziale gemessen an den Aussagen ihrer Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte. Zusätzlich wird ein Vergleich zum Globalbenchmark gegeben, der jeder Bank zeigt, wo sie steht.

Umfeld der Banken auch eine angemessene Dynamik innerhalb der Bank erfordert. Der Bedarf nach strukturiertem Wandel ist sehr hoch und umfasst zahlreiche Facetten. Personalmanagement ist eine wichtige Aufgabe, aber bei weitem nicht die einzige. Ebenso zeigt victor, dass die Bereitschaft zum Wandel bei Mitarbeitern und Führungskräften jedoch schwach ausgeprägt ist. Professionelles Change Management und ein Leadership-Führungsstil wären wichtige Ansatzpunkte zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen.

» victor gibt Orientierung und dient als Maßstab «

Banken können victor regelmäßig nutzen und erfahren dadurch, wie zufrieden ihre Kunden, Mitarbeiter und Führungskräfte sind. victor hat sich zudem als echtes Banksteuerungsinstrument der immateriellen Leistungstreiber in Banken etabliert. Seine Auswertungen sind klar und inspirieren zu konkreten Handlungen. Internationale Benchmarks zeigen den Abstand zur Exzellenz. Die besten Banken bekommen eine Auszeichnung, die als Qualitätssignal an die Kunden genutzt werden kann.

**WEITERE INFOS:** [www.emotion-banking.at](http://www.emotion-banking.at)

■ STUDIE

## Kreditrisiko am Bau

**F**ACTORING-SPEZIALIST COFACE hat sich das Kreditrisiko der europäischen Baubranche näher angesehen und kommt zu einem ernüchternden Ergebnis. Die Situation in Österreich ist nicht ganz so schlimm wie in Resteuropa, aber auch hierzulande verzeichnet der Bau mehr Insolvenzen als andere Branchen.

Am stärksten betroffen sind neben den allgemeinen Sorgenkindern Spanien, Griechenland und Irland auch Island, Dänemark und die Niederlande. Etwas besser läuft es in Groß-

britannien, Frankreich, Belgien und Italien. Hier kam es sogar zu einer leichten Erholung. Es hat aber aufgrund der anhaltend überhöhten Preise ein erneuter Abschwung eingesetzt. Zahlungsausfälle sind immer noch weit verbreitet, »besonders in Großbritannien, wo auch die Anzahl der Firmenkurse am augenscheinlichsten ist«, heißt es in der Coface-Studie. Kaum negativ auf die Bauwirtschaft ausgewirkt hat sich die Krise laut Coface in Deutschland, Norwegen, Schweden, Finnland, Polen und auch Österreich. Aber auch in diesen Ländern ist die Zahl der Insolvenzen höher als in anderen Branchen. Betroffen sind in erster Linie Unternehmen, die regional und in nur einem einzigen Sektor tätig sind.

■ BAUSPAREN

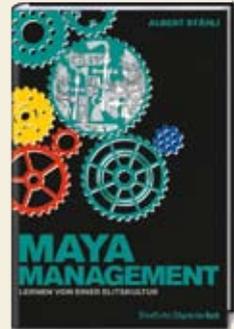
# Prämienhalbierung gefährdet Arbeitsplätze

Die jährliche Prämieinsparung von 18 Euro wird den einzelnen Bausparer nicht sonderlich treffen – dafür sind die volkswirtschaftlichen Auswirkungen umso größer. »Mit den 114 Millionen Euro Bausparförderung pro Jahr werden wichtige Impulse für Bauwirtschaft und KMU gesetzt. Das 30-Fache des Fördereinsatzes fließt als Baugeld an Bau- oder Kaufinteressenten«, rechnet Bundesinnungsmeister Hans-Werner Frömmel vor. Die eingesparten 57 Millionen Prämie würden für die Bauwirtschaft einen Entfall von 171 Millionen Euro Bauleistung bedeuten. Dadurch entgehen dem Staat 34,5 Millionen Euro an Mehrwertsteuer. Selbst wenn die Neueinlagen über das Jahr nur um 10 % sinken sollten, fällt die Bauspar-Finanzierung um 350 Millionen, rechnet Michael Holzer, Generalsekretär des Österreichischen Interessensverbands zum Schutz in Geldangelegenheiten, vor. Wiederum entgehen dem Staat 70 Millionen Euro an Mehrwertsteuer.

Die Halbierung der Bausparprämie und der damit zu erwartende Rückzug der Sparer aus diesem Produkt bringen für das Budget einerseits 57 Millionen Euro Prämie, belasten es aber nur durch den Ausfall der Mehrwertsteuer mit rund 100 Millionen Euro – weitere Kosten durch die Gefährdung von Arbeitsplätzen noch gar nicht gerechnet.

## MANAGEMENT BY MAYA

»Seit die Legende vom bevorstehenden Weltuntergang im Dezember 2012 die Runde macht, sind die Maya und ihr Kalender populärer denn je. Der Schweizer Wirtschaftssoziologe Albert Stähli nähert sich der indianischen Hochkultur, die zwischen 800 v. Chr. und 900 n. Chr. in Mexiko und Guatemala ein komplexes Staatswesen entwickelte, aus einem anderen Blickwinkel. Die Höchstleistungen der Maya in Mathematik, Astronomie und Städtebau wären seiner Meinung nach ohne die straffe Aus- und Weiterbildung von Eliten nicht möglich gewesen. Am Prinzip »Lernen von den Besten« könnten sich heutige Führungskräfte ein Beispiel nehmen, meint Stähli. In den Genuss der Eliteausbildung kamen nicht nur Adelige, sondern auch talentierte Kinder von Bauern und Handwerkern. Der soziale Aufstieg in der hierarchisch strukturierten Gesellschaft sei durchaus erwünscht gewesen. Allerdings mit Grenzen, die der Autor leider ausspart: Mädchen erhielten zwar teilweise höhere Bildung, der Zugang zur Macht blieb ihnen aber verwehrt. Der Großteil des arbeitenden Volkes bekam wohl nicht einmal die Chance dazu. Auch die Blütezeit der Maya ging letztlich zu Ende - ob nicht doch Managementfehler der kriegerischen Elite dafür verantwortlich waren, ist ungeklärt.



**ALBERT STÄHLI:** *Maya-Management. Lernen von einer Elitekultur*  
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main 2012

# NATÜRLICH. SICHER. ENERGIESPAREND.



**10x EUR 1.500,-**  
**Wienerberger**  
**ZIEGEL-**  
**FÖRDERUNG**

Gewinnspiel-Infos beim  
Baustoff-Fachhändler, Baumeister  
und unter [www.wienerberger.at/ziegelfoerderung](http://www.wienerberger.at/ziegelfoerderung)

ab  
**0,12**  
W/m<sup>2</sup>K

# POROTHERM W.i

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

**So wird gebaut!**



## Die Staatspleite als Normalität

GRIECHENLAND ist nicht das erste Land, das pleite geht. Es wird auch nicht das letzte sein. *Österreich war schon siebenmal zahlungsunfähig, Deutschland achtmal.* Auch New York City stand in den 70ern vor dem Abgrund – und wurde gerettet. Mit ganz anderen Maßnahmen, als zur Rettung Griechenlands eingesetzt werden.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



**FINANZIELLE NARRETEI.** Vernünftiges Haushalten ist die Ausnahme, blindes Schuldenmachen die Regel.

Sie schöpfen aus einem unglaublichen Zahlenfundus und erklären damit die Welt. Das ist der Ruf, der den Wirtschaftswissenschaftlern der Harvard Universität in Cambridge, Massachusetts, vorausleitet. Professor Kenneth Rogoff ist dem mit seinem Buch »Diesmal ist alles anders« gerecht geworden. Der Untertitel lautet: »Acht Jahrhunderte der finanziellen Narretei«.

Gleich im Vorwort macht er die Illusion zunichte, dass die heutigen Schuldenkrisen fundamental anders seien. Er gesteht, eigentlich einen grob irreführenden Titel verwendet zu haben, denn in Wirklichkeit sei es bloß Illusion zu glauben, dass je ein Zeitpunkt kommen würde, zu dem

Schulden keine Rolle spielen würden. Sie haben es in der gesamten Staatengeschichte getan und Rogoff weist nach, dass vernünftiges Haushalten eigentlich die Ausnahme ist. Blinder Schuldenmachen und das Erfinden von Ausreden, warum das gut sei, ist hingegen die Regel.

Allein die Liste der seit 1800 eingetretenen Staatspleiten hat es in sich. Österreich liegt mit sieben Staatspleiten im Vordergrund. Deutschland hat es gar auf acht Pleiten und Spanien als Spitzenreiter auf 13 Pleiten gebracht. Portugal zählt immerhin sechs Insolvenzen, genauso wie die Türkei. Spannend auch, dass Staaten, von denen man gemeinhin annimmt, dass sie besonders marode sind, im historischen Schnitt gar nicht herausragen. Argentinien etwa zählt sieben Staatspleiten, also genau so viele wie ... Österreich! An Griechenland ist interessant, dass es zwar »nur« – die jetzige miteingerechnet – sechs Staatspleiten zu verzeichnen hat, aber seit 1800 insgesamt mehr als 50 Jahre im Zustand der Zahlungsunfähigkeit verbracht hat. Athen erholt sich also auch historisch gesehen ganz schlecht aus seinen Krisen.

Als wahrer budgetpolitischer Musterknabe erweist sich Italien, das nur ein einziges Mal seine Gläubiger enttäuschen musste. Besser sind nur das Vereinigte Königreich, Kanada und die USA. Alle drei haben bisher immer ihre Schulden bezahlt, was zu dem vorschnellen Urteil verleiten könnte, dass angloamerikanische Kapitalisten einfach besser rechnen können. Aber das Beispiel der Finanzmetropole New York City lässt vorsichtig werden. Die Stadt schrammte in den 70er-Jahren knapp an der Zahlungsunfähigkeit vorbei und nur die Härte des demokratischen Gouverneurs Hugh L. Carey, der im Sommer 2011 im Alter von 92 Jahren verstorben ist, rettete damals die Stadt. Vieles von dem, was er damals sagte, passt auch auf die heutige Situation in Europa. »Die Zeit von Wein und Rosen ist vorbei«, erklärte er, nachdem er sich vom damaligen Präsidenten Gerald Ford eine Abfuhr geholt hatte. Carey bat um eine Milliarde aus Washington und bekam sie nicht. Die Stadt war auf sich allein gestellt. Im Oktober 1975, am Höhepunkt der Krise, als die Müllarbeiter streikten und sich Abfallberge häuften in der Stadt, die niemals schläft, erklärte Ford: »Ich werde jedes Gesetz mit einem Veto belegen, das versucht, New York Citys Schulden zu bezahlen.« Am nächsten Tag titelte die Daily News: »Ford to City: Drop dead«.

Carey, der Gouverneur, stellte die Stadt unter Kuratel, entließ 20.000 Mitarbeiter und kürzte die Ausgaben drastisch. Erst dann erhöhte er Steuern ...

Manchmal ist es so, dass Härte eine Sanierung nicht verhindert, sondern sie überhaupt erst möglich macht.

ILLU: GAI JEGGER

# Von den Besten lernen.



**ARS**  
AKADEMIE  
FÜR RECHT,  
STEUERN &  
WIRTSCHAFT

## Stabilitätsgesetz 2012

### Jahrestagung Steuerrecht

mit GL Dr. MELHARDT, Mag. SCHLAGER, StB Mag. Dr. BAUMANN-SÖLLNER, MR Dr. GRABNER u.a.  
am 12.04.12, Wien | 17.04.12, Linz

## Kartellrecht 2012 Jahrestagung

### Geplante Änderungen für fairen Wettbewerb

mit Gen.-Dir. Dr. THANNER, Dr. MAIR, Mag. HARSDORF-ENDERNDORF, LL.M. u.a.  
von 07.-08.05.12, Wien

## Immo-ESt

### Das Sparpaket der Immobilienbranche

mit MR Mag. ADAMETZ  
am 04.04.12, Wien | 11.04.12, Linz | 18.04.12, Graz | 03.05.12, Innsbruck

## Neuerungen Pensionsrecht

mit Dr. MAREK  
am 12.04.12, Graz | 20.04.12, Feldk. | 26.04.12, Sbg. | 15.05.12, Innsb. | 25.06.12, Wien

## Das Grundbuch nach dem 07.05.12

mit RR ADjr. JAUKE  
am 12.04.12, Wien | 18.04.12, Linz | 18.04.12, Salzburg  
19.04.12, Innsbruck | 20.04.12, Dornbirn | 02.05.12, Graz | 03.05.12, Klagenfurt

## Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

mit Dr. PICHLER, o. Univ.-Prof. Dr. MAYRHOFER, Mag. PICHLER  
von 24.-25.05.12, Wien | 02.-03.07.12, Keutschach | 30.-31.08.12, Wien

## Projektmanagement von A-Z

mit Dipl.-Päd. Ing. LASSNIG  
von 14.-15.06.12, Wien | 13.-14.09.12, Wien

## Arbeitsrecht für Profis

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK, HR Dr. KURAS  
von 16.-17.04.12, Wien | 03.-04.10.12, Wien

## Bankensteuern inkl. Bankenabgabe

mit MR Mag. ADAMETZ, M. CONRAD, WP/StB Mag. RASNER  
am 17.04.12, Wien | 03.10.12, Wien

# ars.at

Details & weitere Seminare ☎ (01) 713 80 24-0



IN ÖSTERREICH gibt es rund 300.000 Einpersonen- und Kleinstunternehmen. *Diese sind laut Studien überproportional von Armut gefährdet.* Als Armutsfalle erweist sich vor allem die Sozialversicherung, sagen die Vertreter von »Amici delle SVA«, einer Facebook-Gruppe mit mehr als 4.000 Mitgliedern, die sich in den letzten Monaten viel mediales Gehör verschafft hat. Bei der SVA sieht man das naturgemäß anders. Report(+)-PLUS hat beide Seiten eingeladen, in einem Gastkommentar ihre Sicht der Dinge darzulegen.

## Reform von unten.

ZWISCHEN PROVOKATION und Information: *Die Facebook-Gruppe »Amici delle SVA« versucht, gegen Ungerechtigkeit im Sozialversicherungssystem anzugehen.* Unabhängig und überparteilich.

EIN GASTKOMMENTAR VON COSIMA REIF UND GABRIELA HARMTODT



**SPONTAN UND ÖFFENTLICHKEITSWIRKSAM:** Mit *Flashmobs* bitten die Amici um »Spenden für die Opfer der SVA«.

**W**IR SIND JAZZMUSIKER, Schauspieler, Handels- und Versicherungsvertreter, Übersetzer, Putzfrauen, IT-Experten und Designer, Bildhauer, Psychotherapeuten oder Journalisten: Man kann sich kaum eine heterogenere Gruppe vorstellen als die 340.000 Selbstständigen. Uns verbindet eines: die Zwangsmitgliedschaft in der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft, kurz SVA.

Seit gut einem Dreivierteljahr organisieren wir uns auf Facebook. Die Blogs dienen sowohl für Wutbürgerums-Ausbrüche als auch der soliden Informationsbeschaffung. Wir sehen, wir sind nicht allein.

Von 10 % der Versicherten treibt die SVA die Beiträge per Exekution ein, viele enden mit Ratenzahlungen, andere mit einem Konkursantrag.

Denn die finanziellen Belastungen durch die SVA sind zu hoch. Wir zahlen Arbeitgeber- plus Arbeitnehmer-Anteil. Auch wenn wir nichts verdienen, gibt es eine willkürlich festgelegte Mindestbeitragsgrundlage.

Keine Zähne und keine Brille kennt man auch von anderen Kassen. Aber 20 % Selbstbehalt bei jedem Arztbesuch können sich Selbstständige nicht leisten. Dazu kommt, dass Freiberufler weder automatisch Anspruch auf Arbeitslosengeld noch sonstige Leistungen haben, wenn Aufträge ausbleiben oder eine längere Krankheit eintritt.

Besonders hart trifft es Mütter. Die Wochengeldleistungen von derzeit € 26,60 pro Tag sind in etwa ident mit den SVA-Zahlungen, so dass man das überwiesene Geld gleich wieder zurückerstatten darf. Wer sich Extravaganzen wie Miete, Strom und Telefon leistet, muss natürlich (heimlich) arbeiten. Und macht sich strafbar, weil frau sich selbst im Mutterschutz ausbeutet.

### »» Kafkas Schloss ««

Richtet man eine Beschwerde an die SVA, wird man zum Sozialministerium geschickt. Das Sozialministerium erklärt sich für nicht zuständig, denn die SVA untersteht der Wirtschaftskammer.

Geht man zur Wirtschaftskammer, trifft man Christoph Leitl, der in Personalunion sowohl WKÖ als auch SVA vorsteht – weshalb es zwischen Wirtschaftskammer und SVA wohl nicht zu Diskussionen kommen wird.

Letzten November stellten deshalb Hunderte Vorarlberger, niederösterreichische und Wiener Amici bei ihren Wirtschaftsparlamenten einen Antrag.

Die Forderungen reichten von einer Senkung der Mindestbeitragsgrundlage auf ASVG-Niveau, den Entfall des Selbstbehalts für Geringverdienende über die Aussetzung der SVA-Beiträge für Wöchnerinnen bis zu einer dramatischen Verringerung der Exekutionen.

Bei der Wiener Abstimmung am 29. November war die Besuchertribüne rammelvoll – mit Angestellten der Wirtschaftskammer. Man hatte Angst, dass zuhörende Amici die Stimme erheben würden! Immerhin wurde der Antrag zu Teilen angenommen. Wann dies zum Tragen kommt, wissen die Götter.

Inzwischen wird im Parlament das Sparpaket geschnürt und es sieht so aus, als ob sich alles verschlimmert, insbesondere für die rund 280.000 Einpersonenernehmen. Die geplante Senkung der Mindestbeitragsgrundlage kommt doch nicht, dafür eine 5,7-prozentige Erhöhung der Pensionsbeiträge.

Doch wir hoffen, dass uns die Dynamik erhalten bleibt. Wir sind jetzt 3.800 Mitglieder und haben für Nicht-Facebooker die Plattform [www.amicidellesva.com](http://www.amicidellesva.com) geschaffen. Wir sammeln Unterschriften in einer Online-Petition und Geld für einen Musterprozess.

Es geht um einen Strukturwandel im post-sozialistischen Österreich. Alterspyramide, Sparpaket etc. – in Zukunft werden sich immer weniger Unternehmen Angestellte leisten können. Gut ausgebildete Menschen haben dann nur noch die Wahl zwischen Sozialamt und Freelancertum. Letzteres darf nicht schlechter honoriert sein als Ersteres. ■

Die Autorinnen: Cosima Reif und Gabriela Harmsdott sind Mitbegründerinnen der Amici delle SVA.

INFOS: [www.amicidellesva.com](http://www.amicidellesva.com)

# Wir machen Sicherheitsnetz für Unternehmer noch reißfester

Die soziale Absicherung *von EPU und Kleinunternehmen ist eine große Herausforderung*. Viele wichtige Maßnahmen wurden in den letzten Jahren schon umgesetzt, weitere Schritte werden folgen. Jetzt ist der Gesetzgeber gefragt.

EIN GASTKOMMENTAR VON CHRISTOPH LEITL

JEDER SELBSTSTÄNDIGE UNTERNEHMER LEISTET JEDEN TAG AUSSERGEWÖHNLICHES. Besonders bei Einpersonenern- und Kleinunternehmen ist es jedoch die ausschließlich eigene Arbeitsleistung, die über wirtschaftlichen Erfolg und persönlichen Wohlstand entscheidet. Umso wichtiger wird deshalb eine engmaschige soziale Absicherung von Neugründern, Einpersonenern- und Unternehmern mit wenigen Angestellten. Auch wenn das Geschäft heute gut läuft, kann eine längere Krankheit oder ein Unfall schon morgen schwerste unternehmerische und finanzielle Turbulenzen bedeuten. Für die Wirtschaftskammer als Interessensvertretung der Unternehmerschaft und die SVA als deren Sozialversicherung eine große Herausforderung, gilt es doch, die bestehenden Systeme weiterzuentwickeln – kein Unternehmer soll im Regen stehen, wenn es einmal hart auf hart kommt.

Um auf die spezifischen Anforderungen neuer Selbstständiger einzugehen, konnte die SVA bereits einige wichtige Schritte um- und durchsetzen. So wurde für EPU und Kleinunternehmer die schrittweise Senkung der Pensionsversicherungsbeiträge von 2005 bis 2012 umgesetzt. Außerdem die Halbierung der Krankenversicherungsbeiträge bei geringen Einkünften ab 2003. Unternehmen jeder Größe profitieren seit 2008 von einer Senkung der Krankenversicherungsbeiträge um 15 % sowie einer Halbierung der Beiträge für die freiwillige Krankengeldzusatzversicherung. Und: Die Steuerbegünstigung des 13. und 14. Gehalts aus dem Bereich der Unselbstständigen gilt seit 2010 auch für Selbstständige. Ebenso – ohne Beitragserhöhung – die Abfertigung Neu als Zukunftsvorsorge. Und nicht zuletzt gibt es eine freiwillige Arbeitslosenversicherung für Selbstständige für den Fall des Falls.

## » Weitere Änderungen geplant «

Die SVA möchte nun gemeinsam mit den Versicherten in Richtung Prävention, Eigenverantwortung und gesunder Lebensstil gehen. Das freiwillige Vorsorgeprogramm der »Gesundheitsversicherung« ermöglicht seit Jänner 2012 eine nachhaltige Verbesserung des eigenen Lebensstils unter ärztlicher Begleitung und damit mehr Lebensjahre bei guter Gesundheit. Als zusätzliches Anreizsystem setzt die SVA auf ein Bonussystem – wer seine individuellen Gesundheitsziele erreicht, für den halbiert sich der Selbstbehalt.



**CHRISTOPH LEITL:** »Wir wollen die soziale Absicherung im engen Dialog mit den betroffenen EPU und Kleinunternehmen weiter verbessern.«

Und weitere neue Meilensteine sind schon auf Schiene gesetzt: Wir konnten eine wichtige Änderung der gesetzlichen Regelungen im Bereich des Krankengeldes durchsetzen. Bis Mitte dieses Jahres wird die Regelung an die der Unselbstständigen angepasst – damit haben EPU und KMU ab der sechsten Krankheitswoche Anspruch auf Krankengeld, das bis zur maximal 26. Woche ausbezahlt wird. Weiters ist derzeit ein Kostenbeteiligungsdeckel für alle Selbstständigen bei 5 % des Einkommens (analog zur Rezeptgebührenobergrenze) geplant.

## » Der Gesetzgeber ist gefragt «

Das Wirtschaftsparlament der Wirtschaftskammer Österreich hat bereits im November 2011 einstimmig und über alle Fraktionsgrenzen hinweg klare Forderungen der Wirtschaft an den Gesetzgeber gerichtet. Gewünscht wird etwa eine Reform des Wochenlohnes, um die Vereinbarkeit von Unternehmertum und Familie zu verbessern.

Wenn ein Beitragsrückstand die finanzielle Leistungsfähigkeit übersteigt, dann muss die SVA künftig mehr Möglichkeiten haben,

darauf entsprechend flexibel zu reagieren. Deshalb kämpfen wir derzeit für ein spezielles EPU-Paket bei Zahlungsschwierigkeiten. Es beinhaltet unter anderem eine Verdreifachung der Zahlungsfristen im vierten Jahr nach Gründung ohne Zinsbelastungen. Erleichterungen soll es weiters bei der Einforderung von Beitragsrückständen geben. Geplant ist eine Informationsoffensive über die bestehende Möglichkeit der Selbstbehaltbefreiung bei kleinen Einkünften.

Auf dem Weg zu einer reißfesten sozialen Absicherung auch für Selbstständige und einer Sozialversicherung für alle Unternehmensgrößen haben wir schon einiges erreicht, etliches müssen wir – gemeinsam mit Regierung und Gesetzgeber – noch tun; im engen Dialog mit denen, die es betrifft: den EPU und Kleinunternehmern. Nur so können und werden wir das solidarische Netz der sozialen Absicherung so eng knüpfen, wie es die österreichischen Unternehmer brauchen.

Der Autor: Christoph Leitl ist Präsident der österreichischen Wirtschaftskammer und Obmann der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft SVA.

INFOS: [esv-sva.sozvers.at](http://esv-sva.sozvers.at); [portal.wko.at](http://portal.wko.at)

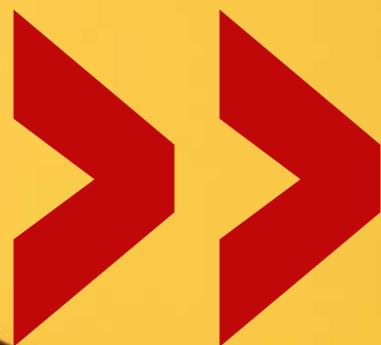
» TITEL

# KAMPF

## GEGEN DEN IMAGE-SUPERGAU

VON HEINZ VAN SAANEN





DIE TELEKOM Austria Group *durchleidet gerade ihr PR-technisches Waterloo*. Sie ist nicht das erste Unternehmen, das ein Imagedebakel verkraften muss. Manchmal ist selbst der Ruf ganzer Branchen demoliert. Wie Strategien gegen den PR-Supergau aussehen, was Erfolg oder Scheitern bestimmt.

Chinesische Weisheiten, Bauernregeln oder Sinnsprüche enthalten oft auch ein Quäntchen Wahrheit, was ihre Popularität begründet. Wie weit das auch bei »ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert« zutrifft, dürfte eine Frage des Blickwinkels sein. Schon über den Urheber des Kalauers herrscht Uneinigkeit. Ist das Zitat von Wilhelm Busch oder von Bert Brecht? Und wer weiß schon, was in jemandem vorgeht, der die Sprache im Alleingang um das Verb »wulffen« bereichert hat? Drückt sich der deutsche Ex-Präsident Christian Wulff vor lauter Scham bald nur mehr durch dunkle Gassen? Oder hält er es zynisch mit der französischen Hofmätresse Madame Pompadour – von der »Nach mir die Sintflut« stammen soll – und »wulfft« konsequent und gänzlich ungeniert jetzt auch die Früchte seinen Ehrensolds?

Für große Unternehmen oder gar Weltkonzerne ist das Sinflut-Szenario freilich keine Option. Der Aufbau von glaubhaften Marken kostet Millionen oder Milliarden, erfordert über Jahre oder Jahrzehnte Knochenarbeit, Marketing und Werbung. Wenn der mühsam aufgebaute Ruf leidet, ist Feuer am Dach. Das zeigt alleine schon der taxierte Wert der Marken. Die »Brand-Rankings« der Schwergewichte werden Jahr für Jahr aufs Neue heftig diskutiert. Die Abweichungen der Einschätzungen und die Glaubenskriege über Berechnungsmethoden sind erheblich. Aber selbst die Pessimisten von »Interbrand« taxieren Coca-Cola oder IBM auf einen aktuellen Markenwert rund um 70 Milliarden Dollar.

Einen Brand statt Marken-Branding durchlebt gerade die Telekom Austria Group. Seit Monaten leidet der ehemalige Staatsbetrieb durch mediales Dauerfeuer, das die Verstrickungen des Konzerns in eine Vielzahl von Korruptionsaffären aufs Korn nimmt. Schnell



**TRENNLINIEN.** *Harte Zeiten für TA-Boss Hannes Ametsreiter: Wegen Korruption steht der Konzern unter Dauerfeuer. Das Gegenrezept: vorbehaltlose Aufklärung, positive Themensetzung und genaues »Wording«. Für die Skandale seien die »Telekom alt« und das Ex-Management verantwortlich. Nützlich dabei ist das Re-Branding zu A1.*

zu Ende sein wird der PR-Albtraum nicht. Dafür sorgen schon der parlamentarische Untersuchungsausschuss, Ermittlungen der Justiz oder Whistleblower, die Medien mit Material versorgen. Allein dem Nachrichtenmagazin *News* wurden 200.000 interne E-Mails zugespielt. Sollte nur ein Bruchteil davon halbwegs interessant sein, darf sich die TA Group auf eine Unzahl von Artikeln einstellen, die *News* im Stil einer chinesischen Tröpfchenfolter veröffentlichen wird.

Und interessant dürfte einiges sein, wofür die TA Group im letzten Jahrzehnt selbst gesorgt hat. Der Konzern entpuppte sich als Geldverteilungsmaschine, die viele dunkle Ecken der Republik finanziert hat. Die Baustellen sind derart zahlreich, dass hier nur ein grober Überblick gegeben werden soll. Dass weitgehend ÖVP-nahe Ex-Management steht im Verdacht der Kursmanipulation, die



**REALISMUS.** *Die Empörung gegen die SVA erreicht auch die WKO. Die Kammer kümmere sich zu wenig um die Einzelpersonenunternehmen. »Mit Luftblasen-PR erreichen wir keine Besserung«, so Rupert Haberson. Der WKO-Pressechef setzt auf Gespräche und Detailverbesserungen. Das Sparpaket könne man freilich nicht rückgängig machen.*

rund um den Börsengang zu einem Boni-Segen geführt hat. Der Lobbyist Peter Hochegger errichtete ein florierendes Netzwerk, über das Konzerngelder großflächig verteilt wurden. In der Berichterstattung tauchen alle Reizwörter und Namen auf, die den Österreichern ohnehin schon die Zornesröte ins Gesicht treiben: Strasser, Grasser, Gorbach, Reichhold, die Rumpolds oder Meischberger, um nur einige zu nennen. Der Verdacht der Parteienfinanzierung steht natürlich auch im Raum. Auf Hocheggers Payroll standen aber auch Rot und Grün, Gusenbauer, Blecha, Schieder oder Langthaler sind etwa zu nennen. Wer genau was genommen hat und ob das wirklich auch anrühlich ist, wird wohl die Justiz aufarbeiten müssen. Bitter für das Image der TA Group, egal welche Zusammenhänge oder Spekulationen genannt werden oder ob diese zutreffen oder nicht. Das Publikum ist geneigt, bald jede Räuberpistole für bare Münze zu nehmen.

Dazu kommen noch die Auslandsdeals, bei deren Anbahnung das Duo Schlaff/Taus – quasi in großkoalitionärer Beratereintracht – Kasse gemacht hat. Im Gespräch sind etwa

**DER AUFBAU VON GLAUBHAFTEN MARKEN KOSTET MILLIONEN ODER GAR MILLIARDEN, erfordert über Jahre oder Jahrzehnte Knochenarbeit, MARKETING UND WERBUNG.**

die Erwerbungen in Bulgarien und Weißrussland. In Österreich stehen wiederum die Vorgänge um den Behördenfunk Tetron im Zwielficht – und auch hier taucht mit Mendorff-Pouilly schon wieder ein klingender Name aus der Beraterszene auf.

» Offensive Gegenstrategien «

Als ob die Malaise nicht groß genug wäre, wird der Konzern auch noch zum Spielball illustrierter Finanzinvestoren. Ronny Pecik und sein ägyptischer Geldgeber Naguib Sawiris stocken kontinuierlich ihre Aktienanteile auf – und setzen so die ÖIAG gehörig unter Druck. TA-Boss Hannes Ametsreiter und seine PR-Strategen sind also wenig zu beneiden. Das angeschlagene Image des Konzerns wieder zurechtzurücken dürfte einer der härtesten Knochenjobs sein, die in Österreich derzeit zu haben sind.

Die Chefseite wird nicht müde, den Konzern – so gut es geht – aus der Schusslinie zu nehmen. Schon in der Frühphase der Skandalwelle machte Ametsreiter klar, dass er auf vorbehaltlose Aufklärung setzt. Entsprechend wurde bereits im Herbst 2009 mit internen Untersuchungen begonnen. Seither fährt er konsequent eine Null-Toleranz-Politik gegenüber unsauberen Geschäftspraktiken und führte intern strengere Regeln und Kontrollsysteme ein. Da die Telekom-Causa so weitläufig und unübersichtlich ist, blieben medial geäußerte Zweifel an Ametsreiters Qualitäten als Saubermann natürlich nicht aus. Sein Problem: Seit gut einem Jahrzehnt besetzt er im Konzern Führungspositionen und hatte damit – unvermeidlich – ein gewisses Naheverhältnis zu den Ex-Vorständen, die jetzt ins Visier der Justiz geraten.

Eine reine Beruhigungsspielle war die offensive Vorwärtsstrategie offensichtlich nicht. Wie schon vor gut einem Jahr angedacht, werden gerade die Weichen gestellt, um sich die an das Ex-Management ausgezahlten Boni wieder zurückzuholen. Bei den Strafverfahren hat sich der Konzern gar als Privatbeteiligter angeschlossen. Unterstützung erhielt Ametsreiter von der ÖIAG, die im Herbst letzten Jahres aus ihrem Dornröschenschlaf erwacht ist. Die im September 2011 auf einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung gefassten Beschlüsse über verschärfte Compliance werden seither sukzessive umgesetzt. Seit Oktober ist etwa der renommierte deutsche Compliance-Experte Martin Walter in die Organisation integriert, der bei Bedarf auch direkt an den Kontrollausschuss des Aufsichtsrates berichtet.

Genauso zügig umgesetzt wurde die Beauftragung eines internationalen Untersuchungsteams. Ebenfalls seit Oktober zer-

WEINMARKT - DER PHÖNIX AUS DER ASCHE



» Über die Qualität der heimischen Weine

wurde ohnehin schon gemunkelt. Dann kam das Schreckensjahr 1985, in dem der »Glykolskandal« platzte. Winzer hatten ihre Billigweine im großen Stil mit Frostschutzmittel gepanscht. Der Imageschaden war gewaltig. Österreichischer Wein war beliebt wie die Krätze, der Export kam beinahe völlig zum Erliegen. Der Schock saß so tief, dass darauf hin alles richtig gemacht wurde. Die Justiz arbeitete die strafrechtlichen Aspekte auf, die Politik steuerte das »strengste Weingesetz der Welt« bei, um die Wiederankurbelung der Vermarktung kümmerte sich die neu gegründete »Österreich Wein Marketing« ÖWM. Nachträglich entpuppte sich der Glykolskandal sogar als Glücksfall für die

Weinwirtschaft. Statt billiger Doppler- und Hektoliterware setzen die Winzer auf Qualitätsprodukte in höherpreisigen Segmenten - und eilen damit seit Jahren von Exportrekord zu Exportrekord. Selbst mengenmäßig magere Jahrgänge wie 2010 können die Bilanz nicht trüben. 2011 war ein gutes Erntejahr. Für heuer peilt die ÖWM mit einem anvisierten Exportwert von bis zu 200 Millionen Euro einen neuen Rekord an.



**EXPORTREKORD.** Nach dem Glykolskandal lag die heimische Weinwirtschaft am Boden. Dann wurde alles richtig gemacht. Ein strenges Weingesetz und die »Österreich Wein Marketing« krepelten den Sektor völlig um – und schreiben seither eine Erfolgsgeschichte. ÖWM-Chef Willi Klinger kann für 2011 erneut einen Exportrekordwert vermelden.

pflücken die Wirtschaftsprüfer von BDO Deutschland die Unterlagen und fahren dafür im CSI-Stil eine Batterie von Forensik-, Computer- und Betrugsexperten auf. Hält Ametsreiter den Kurs und kommen von Politik oder aufklärungsmüder Justiz keine Querschüsse, könnte sich der TA-Boss gar noch den Ruf als Retter des Konzerns erwerben.

Die Telekom Austria Group ist nicht das erste Unternehmen, das bittere Korruptions- oder Schmiergeldaffären durchstehen muss. Wie man aus der Not eine Tugend macht, hat etwa Siemens vorexerziert. Der 2007 losgebrochene Sturm um Schmiergeldzahlungen kostete den Konzern geschätzte 2,5 Milliarden Euro – und den guten Ruf. Konzernchef Peter Löscher mistete in München jedoch derart radikal aus, dass Siemens heute bei Compliance als leuchtendes Vorbild gilt.

Ametsreiters Weg hingegen ist noch lang. Zu beobachten ist neben konkreten Maßnahmen vor allem eine Abgrenzungsstrategie. Das Wording der Konzernkommunikation ist sorgfältig gewählt. Fein säuberlich wird in Aussendungen oder Interviews zwischen Ex-Management und aktuellem Management unterschieden und unterschwellig ein Unterschied zwischen »Telekom-Alt« und »Telekom-Neu« impliziert. Durchaus hilfreich dabei ist das Neu-Branding und Umstrukturierung der »Telekom-Alt« zu A1, das seit April 2011 als einheitliche Festnetz/Mobilfunkklammer und neue heimische Dachmarke fungiert. Flankiert werden die Bemühungen durch »positive Themensetzung«. Damit sollen alle Beteiligten wieder ins Boot geholt werden. Der milliardenschwere Ausbau der Breitbandinfrastruktur signalisiert der Wirtschaft, Privatkunden wie Steuerzahlern gleichermaßen, dass der =>

FLUCH UND SEGEN: GOOGLE STRAHLT TROTZ **harscher Kritik an der »Datenkrake«** BIS HEUTE, MICROSOFT GILT HARTNÄCKIG ALS »REICH DES BÖSEN«.

⇒ Konzern ein Standortfaktor ist und seine Verantwortung ernst nimmt.

Nicht zuletzt kümmert sich die TA Group um die gefrusteten eigenen Mitarbeiter, an denen Kunden nicht selten ihren Zorn auslassen. Aktuelle Werbespots rücken die Bedeutung der Belegschaft ins Zentrum. Aktionen wie die Schnuppertage zur Lehrlingsausbildung signalisieren wiederum Verantwortung für den Nachwuchs.

» Kampf gegen unerbittliche Meme «

Imagekrisen sind immer auch eine Chance. Sehr gut dokumentiert das der »Glykolskandal«, der der heimischen Weinwirtschaft das schwärzeste Loch ihrer Geschichte beschert hat (siehe Kasten). Das war bitter, weil Export wie Inlandskonsum beinahe zusammengebrochen sind. Aber eine grundlegende Neuordnung des Weinmarktes war ohnehin überfällig. »Weine werden nicht mehr zu Schleuderpreisen im Billigsegment abgesetzt. Es gibt weniger Aktionen zu Tiefstpreisen, zu denen wir in Österreich ohnehin nicht kostendeckend produzieren können«, sagt etwa Willi Klinger, Chef der »Österreich Wein Marketing«. Mit der Orientierung auf Qualität erhob sich der österreichische Wein seit 1985 wie ein Phönix aus der Asche. Nach Jahren der Stagnation gelten heimische Weine selbst in den USA wieder als Insidertipp, die Europa-Märkte wurden ohnehin schon lange zurückerobert. Wie Imagekrisen bewältigt werden, hängt stark von Unternehmen, Organisationen oder beteiligten Personen ab.

Ein anderes heimisches Beispiel: Im Zusammenhang mit der zuletzt viel gescholtenen SVA gerieten auch die Kammer und Kammerchef Christoph Leitl – er ist zudem noch SVA-Obmann – in die öffentliche Kritik. Der Tenor: Die WKO tue nichts oder wenig für ihre Kleinstunternehmer. WKO-Presseschef Rupert Haberson kontert mit Realismus: »Mit Luftblasen-PR erreichen wir keine Besserung.« Ein Sparpaket rückgängig zu machen sei illusorisch. Dafür setze die WKO auf Gespräche mit Kritikern und auf Detailverbesserungen. Bei den harsch kritisierten Brutalo-Pfändungen der SVA etwa versuche man etwa, ein flexibleres Gesetz »zu bekommen«, was freilich Aufgabe der Politik sei. Bis dahin muss – vor allem via Internet – ein Proteststurm ausgehalten werden. Ein Phänomen, das mittlerweile allumfassend ist: Was im Netz tradiert wird, hält sich eine halbe Ewigkeit.

Das ist Fluch wie Segen zugleich. Googles Motto »don't be evil« strahlt trotz aller harschen Kritik an der »Datenkrake« bis heute nach. Microsoft wiederum gilt hartnäckig



**AUFERSTEHUNG.** *Überheblichkeit und Fehlentwicklungen können selbst einen legendären Weltkonzern wie IBM in die Knie zwingen. Anfang der 90er war »Big Blue« beinahe am Ende. Dann kam der Quereinsteiger Louis Gerstner und schaffte mit unkonventionellen Methoden einen der erstaunlichsten Turnarounds der Wirtschaftsgeschichte.*

als »Reich des Bösen«. Wer nach Microsoft und »evil empire« googelt, kriegt 2,7 Millionen Treffer. Gerecht ist das nur in der Nachbetrachtung. Microsoft ist für »dirty tricks« bekannt und verfehmt. Die groben Schnitzer sind bald ein, zwei Jahrzehnte lange her und ZDNet erklärte die Ära des Bösen schon 2007 als beendet. Aber der Ruf hält sich hartnäckig. Der ultimative Shootingstar Apple wieder-

um tut einiges, um das eigene sensationelle Image zu untergraben. Die Patentkriege um »geistiges Eigentum« wie Rechteck mit runden Kanten oder Wischi-Waschi-Fingerbewegungen auf Touchscreens nerven im Netz selbst Apple-Enthusiasten zusehends. Die Arbeitsbedingungen bei Zulieferern oder prüde Zensurattacken im Apple-Store tun ihr Übriges. Wo Apple mit der seltsamen Prüderie imagemäßig punkten will, ist nicht genau bekannt. Außer im amerikanischen Bibel-Gürtel oder strikt islamischen Ländern dürfte die Fangemeinde überschaubar sein. Ob Apple ein marketinggetriebenes Strohfeuer ist, bleibt offen. Beim Marktforscher Millward Brown gilt Apple mit über 153 Milliarden Dollar als wertvollste Marke der Welt, Interbrand reiht Apple mit 33,5 Milliarden lediglich auf Platz 8.

Interessant, dass sich etwa IBM bei allen Marktforschern regelmäßig im Spitzenfeld befindet. Big Blue war Anfang der 90er beinahe am Ende, trotz unglaublicher Marktposition, Nobelpreisträgern und »harten« Patenten in der Forschung. IBM galt damals als alt, arrogant und out. Dann kam Lou Gerstner und schaffte innerhalb von wenigen Jahren einen der bemerkenswertesten Turnarounds der Wirtschaftsgeschichte. Das lässt hoffen: So verfahren kann ein Image-Karren gar nicht sein, dass eine Korrektur unmöglich ist. ■

PROMINENTE IMAGE-PANNEN

» **Teures Schmiergeld.** Nach den Ende 2007 aufgefliegenen Schmiergeldskandalen mistete Siemens-Boss Peter Löscher radikal aus. Das Debakel kostete rund 2,5 Milliarden Euro und hat bis heute finanzielle Auswirkungen. Aktuell wird etwa mit Griechenland über Entschädigungsmodalitäten verhandelt. Aber Löschers Null-Toleranz-Politik zeigt Wirkung. Bei der Compliance gelten die Münchener heute als vorbildlich.

» **Elchtest.** Bis Ende der 90er wussten nur Autoexperten und Brancheninsider, was ein Elchtest ist. Seit in Schweden dabei ein A-Klasse Mercedes aufs Dach kippte, kennt das Wort sogar der Duden. Mercedes spendierte der A-Klasse als erstem Kleinwagen ein serienmäßiges ESP und polierte den ramponierten Ruf damit schnell wieder auf.

» **Reich des Bösen.** Wer beim Erzkonkurrenten Google nach Microsoft und »evil empire« sucht, bekommt 2,7 Millionen Treffer. Wer freilich das Reich des Bösen - oder löchriger Software - immer noch in Redmond verortet, hat die Entwicklung verschlafen. ZDNet erklärte die Ära schon 2007 als beendet. Heute gilt der Konzern fast schon als offen, glänzt bei Sicherheitsaspekten und hat selbst den geschmähten Internet Explorer in eine respektable Software verwandelt.

» **Götterdämmerung.** In den 90ern war Apple fast pleite, dann fegte der »iGod« Steve Jobs wie ein Tsunami durch die Märkte oder erfand sie erst. Jetzt werden die ersten Kratzer am sagenhaften Image sichtbar. Die Antennenprobleme waren schnell abgehakt, die traurigen Zustände bei den chinesischen Zulieferern oder die Patentkriege drücken schon eher auf das Image. Die prüden Zensurattacken im Store dürften nur im erkonservativen amerikanischen Bible Belt wirklich gut ankommen.

» **Bremsversagen.** 2010 hat es ausgerechnet Toyota erwischt, obwohl die Japaner in den Panenstatistiken immer hervorragend platziert sind. Ein angeblich klemmendes Bremspedal führte zum Rückruf von rund 4,5 Millionen Autos. Die Gesamtkosten dürften sich auf einige Milliarden Euro belaufen. Sieht man sich die Rückrufaktionen der letzten Jahre an, ist Toyota in bester Gesellschaft. Ob Billigkutsche oder Nobelkarosse, kaum ein Hersteller blieb verschont. Weil »Rückruf« gar so garsstig klingt, arbeitet VW am Wording und nennt das lieber »Produktoptimierung«.

Technische Dienstleistungen von BEKO Engineering & Informatik AG

# KNOW-HOW ENTSCHIEDET DEN WETTBEWERB



Die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung zu haben, ist die große Herausforderung, vor der die Wirtschaft heute steht. BEKO unterstützt Unternehmen aus allen Branchen mit führendem Technik-Know-how bei der Entwicklung von innovativen Produkten und Lösungen.

Know-how entscheidet den Wettbewerb und externe Wissensressourcen werden in der globalisierten Wirtschaft immer wichtiger. Angesichts rasch wechselnder Anforderungen ist es oft unumgänglich, zusätzliche Kapazitäten und neue Kompetenzen an Bord zu holen. »Mit dem gebündelten Engineering- und Informatikwissen von über 700 qualifizierten TechnikerInnen unterstützen wir die österreichischen Unternehmen bei der Entwicklung von besseren Produkten, Verfahren und Lösungen«, präzisiert Vorstand Friedrich Hiermayer das Leistungsangebot von BEKO.

Das Portfolio reicht vom klassischen Engineering in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau,



BEKO Vorstand Friedrich Hiermayer: »Unser größtes Kapital ist das Wissen unserer MitarbeiterInnen.«

Elektrotechnik, Automatisierung über Projektmanagement und Consulting, Applikationsentwicklung, IT-Service und Support bis hin zu PLM-Lösungen. Der Geschäftsbereich

INDUSTRIAL SOLUTIONS & SERVICES betreut Industrie- und Telekommunikationsunternehmen, der Bereich PROFESSIONAL SERVICES Unternehmen im öffentlichen Sektor, Banken und Versicherungen.

»Unser größtes Kapital ist das Wissen unserer MitarbeiterInnen, das mit den Bedürfnissen unserer Kunden mitwächst und auf der BEKO Akademie laufend auf den neuesten Stand gebracht wird. Mit unseren fünf Standorten in Graz, Klagenfurt, Linz, Salzburg und Wien verfügen wir über einen umfassenden Pool an Skills und Kompetenzen. Damit werden wir den unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Anforderungen unserer Kunden qualitativ und quantitativ gerecht«, betont Friedrich Hiermayer.



BEKO Engineering & Informatik AG | Karl-Farkas-Gasse 22  
| 1030 Wien | Tel: +43 1 797 50 - 0 | [www.beko.at](http://www.beko.at)

» SPARPAKET

VON ANGELA HEISSENBERGER

# MAGERE ZEITEN

BIS 2016 will die Regierung *knapp 28 Milliarden Euro einsparen, rund 9,2 Milliarden Euro sollen neue Steuern einbringen*. Budgetexperten sind skeptisch, ob die erwarteten Effekte nicht zu optimistisch berechnet wurden.

**D**ER GROSSE WURF ist es nicht geworden, auch wenn die beiden Hauptprotagonisten auf ihr gemeinsam geschnürtes Sparpaket sichtlich stolz sind. Die 98 Beschlüsse würden garantieren, so Bundeskanzler Werner Faymann, dass Österreich »in der sicheren Zone« bleibe. Vizekanzler Michael Spindelegger gab sich weitaus pathetischer: »Wir haben uns für fünf Jahre sehr weit nach vorne gewagt.« Alles nur eine Frage der Perspektive. Denn abseits der Regierungsvertreter sind sich alle Wirtschaftsexperten einig: Eine tiefgreifende Strukturreform sieht anders aus.

» **Softreform** «

Dabei hatten SPÖ und ÖVP durchaus Bereitschaft zu unpopulären Maßnahmen gezeigt und dabei auch ihre eigene Klientel nicht immer geschont. Letztlich betreffen diese, bezeichnenderweise besonders heftig diskutierten Entscheidungen aber vergleichsweise kleine Summen, die sich im Budget nur geringfügig niederschlagen. Die wirklich heißen Eisen wurden nicht angefasst.

Das Sparpaket präsentiert sich als ein Bündel vieler kleinerer Maßnahmen. Hier wurde »eine Chance vertan«, meint Politikberater Thomas Hofer, denn angesichts des Schreckgespenstes Griechenland wäre in der Bevölkerung ein grundsätzliches Verständnis für notwendige Reformen gegeben. Mit dem beschlossenen Paket dürfte die Regierung die Erwartungen der Österreicherinnen und Österreicher aber nicht ganz getroffen haben. Laut einer Umfrage des Linzer market-Instituts halten 69 % der Befragten die Maßnahmen für unausgewogen und ungerecht. 86 % sind außerdem der Meinung, dass das Sparpaket nicht ausreichen werde, um die Schulden in den Griff zu bekommen. Am größten ist die Akzeptanz noch bei den Jüngeren: 33 % der 16- bis 29-Jährigen können sich dafür erwärmen, in der Gesamtbevölkerung sind es nur 16 %. Besonders negativ äußerten sich die Über-50-Jährigen, in dieser Gruppe lehnen 78 % das Sparpaket ab.

Kein Wunder: Erstmals hatten sich die Regierungspartner an die »heilige Kuh« Pensionen herangewagt. Auf halbem Weg dürfte sie der Mut jedoch verlassen haben, denn zur Abschaffung der teuren und wenig treffsicheren »Hacklerpension« (40 bzw. 45 Beitragsjahre ohne Abschläge) konnte man sich nicht durchringen. Stattdessen sind 17 Einzelmaßnahmen geplant, die 7,26 Mrd. Euro an Einsparungen bringen sollen. Der Rotstift wird vor allem bei den Frühpensionen angesetzt: Wer künftig die Korridor pension in Anspruch nehmen will, muss 40 Versicherungsjahre (bisher 37,5)

**ERSTMALS HAT SICH DIE REGIERUNG an die »heilige Kuh« Pensionen herangewagt. DER MUT DÜRFTE SIE JEDOCH AUF HALBEM WEG VERLASSEN HABEN.**



**MARGIT SCHRATZENSTALLER, WIFO:** »Ein Drittel der Maßnahmen ist unsicher.«

nachweisen. Die geblockte Altersteilzeit wird gestrichen, Invaliditätspension gibt es erst für Über-50-Jährige.

Da die SPÖ bei den Pensionisten einlenkte, war die ÖVP offenbar zu Zugeständnissen bei den Beamten bereit. Beiden Gruppen stehen magere Jahre bevor. Eine Nulllohnrunde für Beamte 2013 und eine »moderate Gehaltsanpassung« im Jahr darauf sollen 1,1 Mrd. Euro fürs Budget bringen. Die Pensionisten erwarten für diese beiden Jahre eine niedrigere Pensionsanpassung von einem bzw. 0,8 Prozentpunkten unter der maßgeblichen Inflationsrate. Das Finanzministerium rechnet allein aus der geringeren Anpassung mit Einsparungen von 2,6 Mrd. Euro bis 2016. Bernhard Felderer, Leiter des Instituts für Höhere Studien (IHS), hält die Maßnahmen im Pensionsbereich für eine »Softreform«, die wesentliche Änderungen vermissen lasse.

» **Neue Steuern** «

Neue Weichenstellungen fehlen auch in den anderen großen Kostenfallen Gesundheit und Verwaltung. Zum Gesundheitssystem gibt es bisher lediglich vage Angaben – die einzelnen Punkte werden erst zwischen Bund, Ländern und Gemeinden verhandelt. Im Budgetplan enthalten sind derzeit nur Einsparungen in der Sozialversicherung. Dort sollen in den kommenden vier Jahren um 1,37 Mrd. Euro weniger ausgegeben werden.



**THOMAS HOFER, POLITIKBERATER:** »Bereitschaft zum Sparen vorhanden.«

In der Verwaltung werden pensionsbedingte Abgänge nicht mehr nachbesetzt, kleine Bezirksgerichte und Heeresspitäler geschlossen – Sparfaktor rund 2,5 Mrd. Euro. Die großzügigen Geldflüsse vom Bund an die Länder wurden jedoch nicht angetastet, man wollte es sich mit den mächtigen Landeshauptleuten nicht verschmerzen. So blieb die Einigung auf eine »Förderpyramide«, die Doppel- und Dreifachförderungen unterbinden soll. 500 Millionen Euro lautete das Sparziel, allerdings erst ab 2015. Bis dahin sollen Länder und Gemeinden auch selbst ihren Beitrag zum Sparpaket leisten. Von den veranschlagten 5,2 Mrd. Euro entfallen aber bereits 2,3 Mrd. Euro auf den Anteil der Länder an den neuen Steuereinnahmen. Nur den Rest müssen sie durch eigenen Sparwillen erbringen.

Klarer definiert sind dagegen die Maßnahmen auf der Einnahmenseite. Bereits ab 1. April tritt eine Reihe neuer Steuern in Kraft. Allen voran die Vermögenszuwachssteuer auf Immobilien, von der sich die Regierung für 2013 Mehreinnahmen von 350 Mio. Euro, 2016 bis zu 750 Mio. Euro erhofft. Schon heuer soll die Einschränkung des Vorsteuerabzugs für Bauprojekte mit plus 100 Mio. Euro wirksam werden, danach bis zu 250 Mio. Euro jährlich einbringen. Spitzenverdienern (Arbeitnehmer ab 186.000 Euro Jahresgehalt brutto, Unternehmer ab 175.000 Euro Gewinn) müssen – befristet von 2013 =>

⇒ bis 2016 – einen Solidarbeitrag leisten, was das Budget mit zusätzlich 110 Mio. Euro pro Jahr aufbessert. Um die Rettung der Volksbanken AG zu finanzieren, kommt eine erhöhte Bankenabgabe. Die Besteuerung der Betriebspensionskassen wurde vorgezogen. Insgesamt belaufen sich die Steuereinnahmen bis 2016 auf 9,2 Mrd. Euro.

### » Wenig Konkretes «

Raiffeisen-Chefanalyst Peter Brezinschek bezeichnet das Sparpaket als »ein Bündel versäumter Chancen«. Es sei zwar ausgewogen,

»aber auch ausgewogen seicht, weil es nicht in die Tiefe geht«. Die Ökonomen der Forschungsinstitute kritisierten die vielen Unsicherheitsfaktoren, die das erwünschte Konsolidierungsvolumen noch verringern könnten. Große Brocken wie die Finanztransaktionssteuer sind noch fraglich, die Abgeltungssteuer mit der Schweiz muss erst verhandelt werden. Über die Förderungsreform ist noch nichts Konkretes bekannt – außer, dass sie eine Milliarde Euro bringen soll. Ob und wie in den Ländern, aus der Gesundheitsreform und den Pensionskassen die jeweils veranschlag-

ten Summen erreicht werden können, steht in den Sternen. Rund ein Drittel des Sparpaketes sei unsicher und könnte möglicherweise nicht den gewünschten Effekt bringen, erklärt Margit Schratzenstaller, Budgetexpertein des Wirtschaftsforschungsinstituts (WIFO): »Zum einen sind die einnahmenseitigen Maßnahmen unsicher, zum Teil sind sie noch zu konkretisieren und tatsächlich umzusetzen.« Die Zeit für Details und Korrekturen wird allerdings knapp. Der endgültige Beschluss im Nationalrat und Bundesrat ist für den 28. und 29. März vorgesehen. ■

## HARTE BROCKEN

**Das Sparpaket** trifft kleine Sparer ebenso wie Spitzenverdiener, Pensionisten und Beamte. Die wichtigsten Änderungen im Überblick – und wie man das Beste daraus macht.

**» Immobiliensteuer:** Der Verkauf von Grundstücken oder Immobilien mit Gewinn wird ab 1. April 2012 mit einer Steuer von 25 % belastet. Hauptwohnsitz und Häuslbauer bleiben von der neuen Regelung unberührt. Bisher galt für Privatpersonen eine Spekulationsfrist von zehn Jahren, danach war der erzielte Gewinn steuerfrei. Die Steuer gilt für Privatpersonen und Unternehmen gleichermaßen. Treffen wird es nach Ansicht des Verbandes der Immobilienhändler (ÖVI) jedoch vor allem private Anleger – etwa Besitzer einer Vorsorgewohnung, die nach einigen Jahren der Vermietung die Wohnung doch verkaufen wollen. Unklar ist jedoch, wie der Wert von Wohnungen festgelegt wird, wenn der Besitzer mehrfach gewechselt hat oder Anschaffung bzw. Renovierung schon länger zurückliegen. Als Vorsorgemöglichkeit haben Immobilien jedenfalls an Attraktivität eingebüßt.

Die Besteuerung von Grundstücksgewinnen wird von den Wohnbauträgern vermutlich auf die Mieter übergewälzt. Für die Umwidmung von Liegenschaften gilt künftig ein Wertzuwachs von 60 %, für früher erworbene Grundstücke gelten geringere Steuersätze. Bei »Altimmobilien« müssen pauschal 3,5 % des gesamten Verkaufserlöses (nicht nur des Gewinns) abgeführt werden – darunter fallen auch zu einem früheren Zeitpunkt vererbte oder geschenkte Immobilien. Wer an einen Verkauf denkt, sollte ihn bei älteren Objekten also noch bis April abwickeln. Wer die Immobilie weniger als zehn Jahre besitzt, braucht nichts zu überstürzen. Mietverträge sollten aber noch im März abgeschlossen werden.

**» Bausparen:** Der Österreicher liebste Sparform ist tot. Auf Bausparverträge gibt es künftig nur noch die halbe Prämie, maximal 18 statt 36 Euro pro Jahr. Für die Monate Jänner bis März 2012 beträgt der staatliche Zuschuss noch drei Prozent, ab April gilt die neue Bandbreite von 1,5 bis 4 % – für den Rest des Jahres also 1,5 %. Der Verlust von 18 Euro pro Jahr klingt nicht nach viel, die Optik ist jedoch verheerend. Immerhin wurden noch 2011 978.565 neue Bausparverträge abgeschlossen. Seit dem Verbot von Fremdwährungskrediten lief auch das Kreditgeschäft wieder wie geschmiert: Rund ein Viertel aller Wohnbaurdarlehen stammen aus Bausparkassen. Diese fürchten nun um ihre Sparer. Es ist aber zu erwarten, dass die Bausparkassen ein neues attraktives Sparprodukt entwickeln, um die nötigen Einlagen für Darlehen nicht zu verlieren. Von einem vorzeitigen Ausstieg aus bestehenden Verträgen wird abgeraten: Die Prämie samt Verwaltungskosten müsste rückerstattet werden.

**» Zukunftsvorsorge:** Die 2007 eingeführte prämiengestützte Pensionsvorsorge ist der größte Flop der Ära Grassler. Das als Stütze des Pensionssystems propagierte Vorsorgeprodukt blieb seit Beginn unter den Erwartungen. Die Garantien fressen die Rendite, der vorgeschriebene Aktienanteil von 40 % erwies sich krisenbedingt als Bumerang – unter dem Strich ein Minusgeschäft. Nun wird auch noch die spärliche Prämie halbiert (2012 von 8,5 auf 4,25 %), voraussichtlich bereits rückwirkend ab Jahresbeginn. Eine Kündigung des Vertrages ist aber frühestens nach Ablauf der Mindestbindefrist (je nach Anbieter zehn oder 15 Jahre) möglich. Und auch dann ist ein Ausstieg teuer: Bei Auszahlung statt monatlicher Rente muss die Hälfte der staatlichen Prämie zurückgezahlt werden, die Kapitalgarantie wird gestrichen und der Gewinnzuwachs ist nachträglich zu versteuern. Eine Möglichkeit wäre aber, den Vertrag zumindest stillzuliegen. Konsumentenschützer und Versicherungen prüfen rechtliche Schritte. Die Regierung will über neue Förderungen der privaten Vorsorge nachdenken.

**» Solidarabgabe:** Mit 13.280 Euro brutto pro Monat, 14-mal jährlich, ist man dabei. Bei hohen Einkommen wird das 13. und 14. Gehalt nicht mehr pauschal mit 6 % besteuert, sondern gestaffelt zwischen 27 und 50 %. Die Solidarabgabe gilt (vorerst) befristet bis 2016 und zwar für Selbstständige und Angestellte gleichermaßen. Als Ausweg bieten sich für angestellte Topmanager Boni an, die erst nach 2016 ausbezahlt werden – in der Hoffnung, dass die Regelung dann auch wirklich ausläuft. Selbstständige mit Kapitalgesellschaft können sich über Geschäftsführerbezug und Gewinnausschüttung ein paar Steuerprozent ersparen. Freiberufler könnten über die Gründung einer GmbH einen ähnlichen Weg wählen. Ärzte und Notare dürfen aufgrund des Berufsrechts nicht, sie trifft die Steuerlast voll. Andererseits wiegen bei einem Jahreseinkommen von mehr als 350.000 Euro ein paar Tausend Euro Solidarabgabe nicht allzu schwer.

**» Pensionskonto:** Alle werden künftig länger arbeiten, Pensionisten müssen künftig den Gürtel enger schnallen. 2014 werden außerdem alle Jahrgänge ab 1955 (Beamte ab 1976) auf ein einheitliches Pensionskonto umgestellt. Für die Berechnung gelten dann die 28 besten Jahre und ein jährlicher Steigerungsbetrag von 1,78 %. Einbußen sind vor allem für ältere Jahrgänge zu erwarten. Besonders schmerzhaft: Bereits nachgekauft Schul- und Studienjahre werden bei der »Hacklerpension« (Frauen ab 57, Männer ab 62) nicht mehr angerechnet und auch nicht rückerstattet. Das Pensionsalter wird um jeweils zwei Jahre (Frauen ab 57, Männer ab 65) angehoben. Für die »Korridorpension« (ab 62) gelten künftig höhere Abschläge. Hier können weiterhin Studienzeiten nachgekauft werden, das kommt aber sehr teuer. Dieses Geld sollte lieber anders angelegt werden – allerdings nicht beim Bausparen oder in der Zukunftsvorsorge.

# »DER MENSCHLICHE FAKTOR WIRD KAUM NOCH BERÜCKSICHTIGT«

WERNER FRÖTSCHER, ehemaliger Direktor der Dornbirner Sparkasse, *über Sparmaßnahmen, Pensionsvorsorge als Minusgeschäft* und die Banken als Wirtschaftsmotor.

**(+) PLUS:** Vor kurzem hat die Regierung das neue Sparpaket präsentiert. Finden Sie es gelungen?

**Werner Frötscher:** Ein positives Signal ist, dass die Konsumsteuer nicht angehoben wurde. Das ist wichtig für das Wirtschaftswachstum. Aber es ist ein politisch gestricktes Sparpaket. Beide Parteien haben sehr auf ihre Wählerschichten geachtet. Auf Dauer ist das nicht ausreichend. Die weiteren Schritte werden zeigen, ob es so bleibt. Auch die Bevölkerung hat schon mitbekommen, dass derzeit europaweit, wenn nicht sogar weltweit, ein Umbruch stattfindet.

**(+) PLUS:** Heftig diskutiert werden vergleichsweise kleine Posten wie die Kürzung der Bausparprämie, mit der 76 Millionen Euro eingespart werden sollen. Hat die Regierung hier ungeschickt agiert?

**Frötscher:** Ich halte die Kürzung der Bausparprämie für einen Eingriff in bestehende Verträge. Durch das Kleingedruckte mag das rechtlich gedeckt sein, es tritt aber ein massiver Vertrauensverlust ein. Ich glaube, es gibt keinen Kundenberater, der beim Abschluss eines Bausparvertrages darauf hingewiesen hat, dass die staatliche Prämie keine fix garantierte Prämie ist.

**(+) PLUS:** Noch tiefgreifender sind die Kürzungen bei der Zukunftsvorsorge. Werden damit nicht die Bemühungen um eine private Pensionsvorsorge konterkariert?

**Frötscher:** Die dritte Säule in der Pensionsvorsorge ist unbedingt notwendig. Tatsache ist aber, dass die Angebote nie eingehalten wurden. Die versprochene Performance von 6 % p.a. bei den Pensionskassen konnte nie eingehalten werden. Sie liegt derzeit bei etwa 3 %, inflationsbereinigt ist das ein Minusgeschäft. Das Geld wird in einen Investmentfonds gesteckt, den niemand kennt. Der Fondsmanager entscheidet über die Veranlagung, man hat kein Recht zum Eingreifen. Es gibt keinen Anreiz für die private Vorsorge. Das gilt auch für den Ankauf von Vorsorgewohnungen und den Handel mit zu renovie-



**WERNER FRÖTSCHER:** »Die Vergaberichtlinien fallen seit Jahren eindeutig zu Lasten der Kreditnehmer.«

renden Wohnungen. Durch die neue Besteuerungsform ist hier mit einem Einbruch im Bau- und Baunebengewerbe zu rechnen.

**(+) PLUS:** Infolge von Basel II und III müssen die Banken restriktive Bestimmungen bei der Kreditvergabe einhalten. Hat sich dadurch der Handlungsspielraum der einzelnen Institute eingeschränkt?

**Frötscher:** Die Regulative wurden verstärkt, insbesondere was den Nachweis der Rückzahlungsfähigkeit und Sicherheiten betrifft. Der menschliche Faktor, der Unternehmer selbst, findet kaum noch Berücksichtigung. Dafür gibt es jetzt einen Risk Manager, der die zweite Unterschrift leistet und den Kundenbetreuer »overrulen« kann, auch wenn er den Kunden gar nicht kennt. Er sieht nur das Risiko. Der Risk Manager bewertet aber aufgrund von Bilanzen, die nur die Vergangenheit zeigen. Das sagt nichts über den Status quo aus. Die Wirtschaftslage in Österreich ist sehr gut. Ich kann nicht nachvollziehen, dass unsere Klein- und Mittelbetriebe schlechtere Bonitäten haben als verschuldete Staaten.

»ES IST ein politisch gestricktes Sparpaket – AUF DAUER IST DAS NICHT AUSREICHEND.«

**(+) PLUS:** Experten halten Österreich mit 800 Finanzinstituten und mehr als 4.200 Filialen für »overbanked«. Was halten Sie von der geforderten »Strukturbereinigung«?

**Frötscher:** Wir haben seit Jahrzehnten eine sehr hohe Bankendichte. Hier kann man sicher Bereinigungen vornehmen. Es muss nicht unbedingt in jedem kleinen Ort eine Filiale geben. Ich glaube aber nicht, dass Großbanken, die durch riskante Spekulationsgeschäfte die großen Verluste verursachen, die richtige Lösung sind.

**(+) PLUS:** Die Kapitalausstattung der kleinen Banken ist meist nicht sehr gut. Einige Institute haben deshalb bereits angekündigt, ihre Kreditvergabe einzuschränken. Ist es für kleinere Unternehmen nicht schon fast unmöglich, an Geld zu kommen?

**Frötscher:** Die Kernkapitalquote von 9 % ist bei kleinen Instituten eine schwierige Sache. In einer kleinen Stadt gibt es kaum Neugründungen von Firmen, der Markt ist aufgeteilt. Wenn ich einen Kunden der anderen Bank umschulde, habe ich die Eigenkapitalquote zu erbringen und der andere hat einen Vorteil. Das sind geschäftspolitische Entscheidungen.

Den Aussagen der Banken zufolge läuft das Kreditgeschäft gut. Wenn man die Unternehmen fragt, ist es umgekehrt. Den goldenen Mittelweg zu finden, ist wahrscheinlich nicht möglich. Die Bank ist einer der wichtigsten Motoren im Wirtschaftsleben. Ihre Aufgabe ist es, Firmen zu unterstützen, auch in schwierigen Zeiten. Seit Jahren fallen jedoch die praktizierten Kreditvergaben eindeutig zu Lasten der Kreditnehmer. ■

**WERNER FRÖTSCHER** leitete bis 31.3.2011 die Dornbirner Sparkasse in Wien und ist heute als geprüfter Mediator und Inhaber eines Finanzierungs- und Managementberatungsunternehmens tätig.



VON ANGELA HEISENBERGER AUS SALZBURG

JE KOMPLEXER die Organisation, *desto höher sind auch die Anforderungen an die Managementsysteme in den Bereichen Qualität, Umwelt und Sicherheit.* Die erfolgreiche Umsetzung dieser Systeme beginnt mit nachhaltiger Führungsarbeit, waren sich die Experten beim 18. qualityaustria-Forum einig.



BEST PRACTICE

» **OMV Raffinerie Schwechat:** Die Sicherheitsperformance wird innerhalb der OMV permanent verbessert. Ziel ist es, keine Unfälle bei Lieferanten, Partnern und MitarbeiterInnen zu haben. Die OMV Raffinerie Schwechat ist in den Bereichen Sicherheit, Qualität, Umwelt und Energie zertifiziert. Das Energiemanagementsystem wurde 2011 erstmals in Österreich nach der ISO-Norm 50001 vergeben.

» **technosert electronics:** Beim jährlichen Überwachungsaudit zur Erfüllung der Normen ISO 9001 und 14001 überzeugten die technosert-MitarbeiterInnen durch ihr außerordentliches Fachwissen. Nach dem großen Erfolg des firmeninternen Ausbildungsprojektes „Qualitech“, für das der Dienstleister für Industrieelektronikbedarf mehrfach ausgezeichnet wurde, engagiert sich das oberösterreichische Unternehmen nun in der Förderung von Mädchen. Im Rahmen des Pilotprojektes „Technik-Talentinnen“ sollen Hauptschülerinnen für technische Berufe begeistert werden.

» **e-express:** Rund 700 MitarbeiterInnen sind für e-express im Bahncatering, beim Truckservice oder beim Hotelcatering im Einsatz und sorgen für das leibliche Wohl der Kunden. Der ÖBB-Caterer wurde von der International Rail Catering Group, dem internationalen Verband der Bahn-Catering-Unternehmen, zum „Most Innovative Caterer 2011“ gewählt. Ebenfalls im Vorjahr absolvierte das Unternehmen erfolgreich die ISO 9001-Zertifizierung.

» **Tagesmütter Steiermark:** Das 1987 gegründete Unternehmen – ein Netzwerk von 370 Tagesmüttern und zwei Tagesvätern – betreibt zwölf Regionalstellen und ist seit 2007 nach ISO 9001 zertifiziert. Jährlich finden vier Ausbildungslehrgänge mit etwa 80 AbsolventInnen statt. Der gemeinnützige Betrieb entwickelt laufend innovative Betreuungsangebote, die sich an den Lebensmodellen der Eltern und Kinder orientieren.

bei Produkten und Dienstleistungen betragen in Österreich jährlich bis zu 20 Milliarden Euro. Die Gründe für diese Umsatzverluste seien meist hausgemacht, wies Konrad Scheiber auf die verschiedenen Dimensionen und Ansätze von Integration hin. Je komplexer die Organisation, desto höher werden auch die Anforderungen an die intelligente Verflechtung der verschiedenen Managementsysteme, etwa bei Qualität, Umwelt oder Sicherheit. »Um die Komplexität zu verringern, Prozesse nachhaltig zu verbessern und die Ressourcen effektiver einzusetzen, ist eine Integration der vorhandenen Managementsysteme unerlässlich«, so Scheiber. »Produktqualität und Dienstleistungsqualität sind unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg verknüpft.«

» Hausgemachte Fehler «

Nach Angaben des Kreditschutzverbandes (KSV) 1870 waren 44 % der Insolvenzen im Jahr 2010 auf schwerwiegende interne Fehler zurückzuführen. Nur 20 % der Pleiten hatten externe, zum Beispiel krisenbedingte, Gründe. Seit 1991 hat sich der Anteil innerbetrieblich verursachter Insolvenzen mehr als verdoppelt, während Insolvenzen aus Kapitalmangel sogar von 21 auf 13 % sanken. Laut KSV 1870 zeichnen sich folgende »sieben Todsünden« in der Unternehmensführung ab: mangelnde strategische Planung, Organisationsmängel, keine zeitgemäße Buchführung, operative Planungsfehler, Ignorieren der Zahlungsmoral, Vertriebsdefizite und Konflikte mit Eigentümern. Die strategischen Pläne, so vorhanden, orientierten sich beispielsweise zu stark an den operativen Kosten statt an realistischen Markteinschätzungen. Organisationsmängel äußerten sich in unklaren Zuständigkeiten und nicht ausgeschöpften Potenzi- ➔

**M**EHR ALS 600 GÄSTE waren am 15. März der Einladung der Quality Austria in den Salzburg Congress gefolgt. Das Qualitätsevent stand heuer unter dem Titel »Integration von Managementsystemen«. Zahlreiche Experten diskutierten über die Bedeutung von Wettbewerbs- und Standortfaktoren und die Umsetzung nachhaltiger Führungsqualität. »Qualitätsmanagement als fixen Bestandteil der Unternehmensstrategie zu sehen, zahlt sich aus«, erklärte Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH, in seinem Eröffnungsstatement. Die Einbußen durch Qualitätsmängel



**MEHR ALS 600 BESUCHER** folgten auch heuer wieder der Einladung von Quality Austria, um sich über »Integriertes Management« zu informieren.



**MODERATOR AXEL DICK, QUALITY AUSTRIA,** zeigte auf, dass 44 Prozent der Unternehmenspleiten auf schwerwiegende interne Managementfehler zurückzuführen sind.



**DIE AUDITOREN Johannes Russegger und Bettina Oestreich-Grau** berichteten über Herausforderungen bei der Integration von Managementsystemen.

⇒ alen hinsichtlich Produktivität und Kostensenkung. Integrierte Managementsysteme (IMS) bieten die Chance, Qualitätsmängel in der Unternehmensstruktur, der strategischen Ausrichtung und der Produktion bzw. Dienstleistung zu erkennen und zu beheben.

Wie erfolgreiche Integration aussehen kann, zeigt das Beispiel Worthington Cylinders. Der mehrfach ausgezeichnete Gasflaschenproduzent gilt über die eigene Branche hinaus seit Jahren als Vorbild für wertschätzende Mitarbeiterführung und erfüllt höchste Ansprüche hinsichtlich Prozess- und Produktqualität. David J. Kelly, ehemaliger CEO von Worthington Cylinders und nunmehr Präsident der Austrian Foundation for Quality Management, strich in seinem humorvollen Vortrag seine Unternehmensphilosophie hervor: »Er-



**KONRAD SCHEIBER, CEO QUALITY AUSTRIA (L.), und David Kelly, Präsident der Foundation for Quality Management,** betonten den hohen Stellen des Qualitätsmanagements in der Strategie eines Unternehmens.



**EXPERTENTALK:** Johannes Gschwandtner, technosert electronic, Gerhard Wagner, OMV, Michaela Linhart, Tagesmütter Steiermark und Josef Donhauser, e-express.

folgreiches Qualitätsmanagement steht und fällt mit guter Führung und klaren Führungsansätzen.« Fordernde und fördernde Mitarbeiterpolitik sowie ständiger Austausch mit den relevanten Dialoggruppen seien wesentliche Erfolgsfaktoren. Das erklärte Ziel ist, Abläufe so zu gestalten, dass es unmöglich wird, ein unerfreuliches Erlebnis zu haben. »Aber irgendwann kommt der Homer-Simpson-Tag und etwas geht schief«, zog Kelly einen launigen Vergleich mit der tollpatschigen Zeichentrickfigur. »Menschen sind eben nicht immer ganz bei der Sache und dann passiert ein Arbeitsunfall oder ein Datenübertragungsfehler. Wir müssen das System so sicher machen, dass ein Homer Simpson nichts anstellen kann.«

Dass die Umsetzung nicht immer so einfach zu bewerkstelligen ist, wurde anschließend in den Berichten der qualityaustria-Auditoren Bettina Oestreich-Grau und Johannes Russegger deutlich. Innerhalb eines Unternehmens entsteht durch diverse Wettbewerbsfaktoren wie Qualität, Innovation, Effizienz, Umwelt, Arbeitssicherheit, CSR und Riskmanagement eine Fülle von Anforderungen, die auch in Wechselwirkungen stehen. »Diese unterschiedlichen Systeme müssen auf eine sinnvolle Art miteinander verbunden werden, um das Potenzial vollständig ausschöpfen zu können – etwa Synergieeffekte durch Zeiteinsparungen, Abbau von Verwaltungsaufwand oder ganzheitliches Denken«, sagte Russegger. In der betrieblichen Praxis habe sich in der Integration inzwischen das prozessorientierte Modell am besten bewährt. Es gelte, »nicht einmalige Zufallstreffer zu landen, sondern über Jahre kontinuierliche Erfolge zu erzielen«, so Russegger. »Wie und von wem will ein Unternehmen wahrgenommen werden?«, erinnerte Bettina Oestreich-Grau an Grundsatzfragen, die in einem dynamischen Umfeld zunehmend an Bedeutung gewinnen. Konsumenten werden immer aufgeklärter und kritischer, eine negative Außenwirkung kann deshalb fatale Folgen haben. »Audits sind deshalb immer ein Spiegelbild des Reifegrads der Integration«, erläuterte Oestreich-Grau.

» Unsicherheitsfaktor Mensch «

Einblicke in ihren täglichen Arbeitsprozess gewährten die Podiumsteilnehmer des Expertentalks am Nachmittag. Diese Best-Practice-Beispiele zeigten anschaulich den Weg vom Modell in die Praxis, wobei der Erfolg letztlich von der konsequenten Umsetzung abhängt. Gerhard Wagner, Direktor der OMV Raffinerie Schwechat, wartete mit einer beeindruckenden Unfallstatistik auf: Seit mehr als 1.000 Tagen gab es in der Belegschaft keine Unfälle mit Ausfalltagen. Die Basis dafür ist ein integriertes Managementsystem, das stetig weiterentwickelt wird. Sicheres Arbeiten hat im Unternehmen absolute Priorität. »Das Credo lautet: Jeder Unfall ist vermeidbar«, so Wagner. »Wir verfolgen alle dieses Ziel sowie die Reduktion von Beinaheunfällen, unsicheren Handlungen und Zuständen mit nachhaltigem Engagement.« Mit dem Slogan »Gemeinsam sicher in die Zukunft« gelingt es, den Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit von Sicherheitsvorkehrungen wie beispielsweise Schutzbrillen regelmäßig in Erinnerung zu rufen. »Es fehlt nicht an der Technik oder an den Regeln, die haben wir weiterentwickelt – aber der Mensch ist noch immer der gleiche wie in der Steinzeit«, brachte Wagner das Dilemma auf den Punkt.

Mitarbeiterzufriedenheit definiert sich bei technosert electronics, einem Dienstleister für Elektronikindustriedarf, wesentlich über eine umfassende Gesundheitsvorsorge für die Belegschaft. Das ganzheitliche Gesundheitsprogramm unter dem Titel »Ich fühle mich wirklich wohl«, integriert in ein Managementsystem, sorgt auch für ein angenehmes Arbeitsklima und mehr Teamwork. Eine eigens angestellte Chiropraktikerin hilft bei körperlichen Be-

DIMENSIONEN DER INTEGRATION

» Jede Organisation bedient passend zur eigenen Zielsetzung Ansprüche der fünf Interessenspartner. Diese Ansprüche gilt es in ihren Wechselbeziehungen zu verstehen und bestmöglich umzusetzen:

1. Mitarbeiter stellen Ansprüche an den Arbeitsinhalt, die Motivation, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz.
2. Kunden stellen Ansprüche an das Leistungsvermögen und damit an die Qualität.
3. Eigentümer und Investoren stellen Ansprüche an den Ertrag, die Wertsteigerung und an ein vernünftiges Risikomanagement.
4. Lieferanten und Partner stellen Ansprüche in Hinblick auf Verlässlichkeit.
5. Anrainer und die Öffentlichkeit haben Ansprüche hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung und an den Umweltschutz. Der Gesetzgeber und die Behörden stellen Ansprüche an die Einhaltung von Gesetzen und Auflagen.

schwerden. Positiver Nebeneffekt: Fühlen sich die Mitarbeiter wohl, kommt das auch bei den Kunden gut an. »Man muss Kunden und Auftraggebern zuhören, um einen maßgeschneiderten Beitrag für ihren Erfolg geben zu können«, erklärte Geschäftsführer Johannes Gschwandtner sein Unternehmensprinzip.

Die Zufriedenheit der Kunden ist für den Catering-Spezialisten e-express ebenfalls essentiell. Rund 700 Mitarbeiter wickeln täglich umfangreiche Abläufe ab, die für die Reisenden aber kaum zu bemerken sind. »Damit das Zusammenspiel von Mitarbeitern so reibungslos funktionieren kann, braucht es eine Unternehmenskultur, in der Führungskräfte ihre Aufgaben ernst nehmen, Mitarbeiter auf das Unternehmen stolz sind und sich integriert fühlen«, zeigte sich Geschäftsführer Josef Donhauser überzeugt. Der durch die ISO-Zertifizierung eingeleitete Veränderungsprozess setzte bei e-express grundlegende Diskussionen in Gang, erzählte Donhauser von ersten Hürden: »Wir mussten für uns klären: Wer ist eigentlich unser Kunde – ist das der Fahrgast, die ÖBB oder das Infrastrukturministerium?« Leistungen sind nunmehr objektiv messbar, Ressourcenplanung wurde unerlässlich. »Das Qualitätsmanagement liefert uns Kennzahlen, die uns die Buchhaltung oder die Kostenrechnung nicht zur Verfügung stellen können«, so Donhauser.

Auch bei den Tagesmüttern Steiermark wird auf Qualitätssicherung größten Wert gelegt. Die rund 400 Mitarbeiterinnen des Netzwerks können auf praxisorientierte Ausbildung, verpflichtende Weiterbildungsangebote, Hausbesuche und regelmäßige Supervision zählen. »In der Arbeit mit Kindern ist qualitätsorientierte Arbeit und laufende Evaluierung ein wichtiges Kriterium«, unterstrich Geschäftsführerin Michaela Linhart den Stellenwert professionellen Qualitätsmanagements. Wie leicht es mitunter durch unterschiedliche Sichtweisen zu Interessenskonflikten kommen kann, erläuterte Linhart anhand eines Beispiels: »Sind Holzstöße, Bäche und Hunde willkommene Erlebniswelten oder potenzielle Gefahrenquellen?«

Unternehmen sind heute mit einem zunehmend unbeständigen Umfeld konfrontiert. Das erfordert einerseits Flexibilität und rasches Aufgreifen von Chancen, andererseits Beständigkeit in den Werten und Robustheit. »Innere Vereinfachung« lautet deshalb die Prämisse der Zukunft. »Komplex denken und einfach nach innen kommunizieren« wird die große Herausforderung für Führungskräfte. ■

# Balanced Leadership leben

AUS DER SERIE: *Überlegene* Unternehmensqualität schaffen

VON JOHANN RISAK

**M**IT DIESER KOLUMNE wird die Serie, die im März 2011 begann, abgeschlossen. In der nachfolgenden Abbildung<sup>1</sup> werden die neun Beschreibungs- und Gestaltungsfelder genannt, die im vergangenen Jahr einer Beschreibung und gestaltungsorientierten Betrachtung unterzogen wurden.



**J. RISAK:** »Wir geben uns viel zu oft mit der Erfüllung der pflichtgemäßen Anforderung zufrieden.«

Die neun Beschreibungs- und Gestaltungsfelder sind jene, denen nach der Meinung des Autors aus der Sicht von Praxis und Wissenschaft eine besondere Bedeutung zukommt. Der jeweiligen Ausgangssituation, den Zielen und den internen und externen Anforderungen entsprechend ist mittel- und längerfristig eine Balanced Leadership – eine Ausgewogenheit der Qualitäten in der Führung – anzustreben, damit eine herausragende Performance von Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg realisiert werden kann.

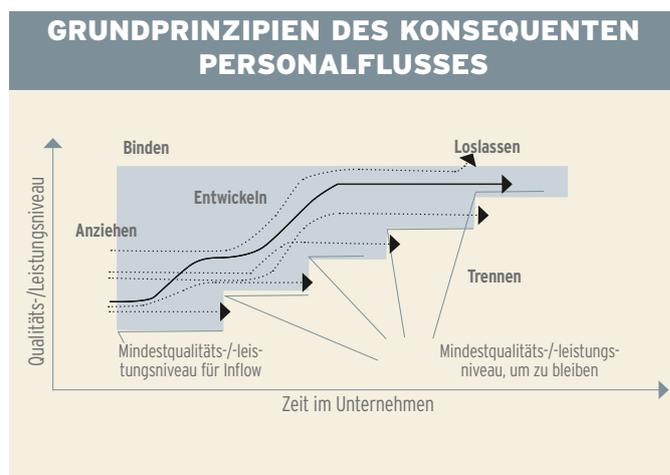
In dieser Serie wurden Unternehmen als ein mehr oder weniger geordneter Haufen von Projekten angesehen, die auf einer gemeinsamen Infrastruktur

aufsetzen und das Ziel verfolgen, Werte zu schaffen. Eine Reflexion der Inhalte der vorangegangenen zehn Kolumnen<sup>2</sup> brachte nachstehende Themenstellungen, die ihrer besondere Bedeutung bei der Verbesserung der Performance wegen in der Folge nochmals kurz angesprochen werden sollen.

## » Personalfluss kommt vor Geldfluss «

Personal wird angezogen, strömt in das Unternehmen herein, erbringt Leistungen, entwickelt sich und strömt früher oder später aus diesem wieder hinaus. Die Gestaltung des Personalflusses kann als eine Kernaufgabe der Führung und jeder Führungskraft angesehen

werden. In der nachfolgenden Abbildung wird der Personalfluss in seinen Grundzügen dargestellt.



Die Ergebnisse des Forschungsprojektes »Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen«<sup>3</sup> zeigen, dass selbst in den guten Unternehmen das Personalflussmanagement von den Führungskräften nur mit etwas über mittelmäßig liegend bewertet wird.<sup>4</sup> Diese Ergebnisse zeigen auch, dass das Personalflussmanagement sehr hoch signifikant mit dem »Trennen« und hoch signifikant mit dem »Anziehen«, »Integrieren« und, »Entwickeln« von Personal und deren »Pflichterfüllung« zusammenhängt.<sup>5</sup>

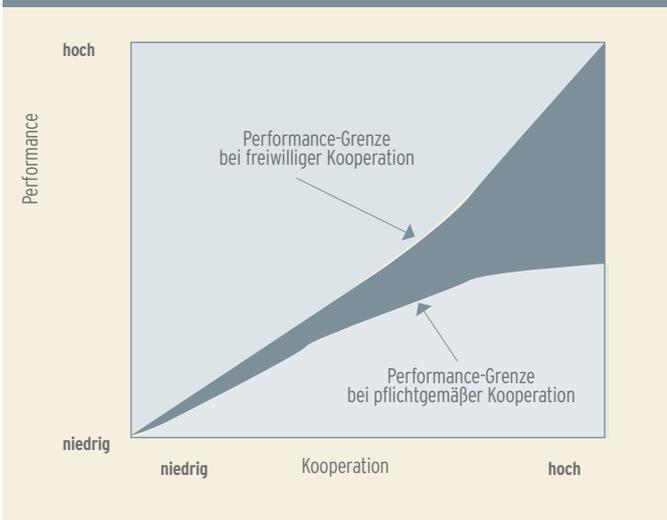
Von besonderer Bedeutung für das Personalflussmanagement, und damit die Performance von Unternehmen, scheinen der Beginn und das Ende zu sein. Am Beginn kommt es auf die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt und beim Ende auf das rechtzeitige Trennen von Personal, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die geforderten Leistungen trotz mehrmaligen Bemühens nicht erfüllen, an. Bei der Gestaltung des Personalflusses sind noch sehr interessante Felder für die Verbesserung der Performance des Unternehmens vorhanden. Ein guter Personalfluss kann als eine der wesentlichsten oder die wesentlichste Voraussetzung für einen guten Geldfluss angesehen werden.

## » Pflichtleistungen durch freiwillige Zusatzleistungen überhöhen «

Wir geben uns viel zu oft schon mit der Erfüllung der pflichtgemäßen Anforderungen zufrieden und vergeben damit die Chancen, die aus der Erfüllung von freiwilligen Zusatzleistungen resultieren. Nachstehende Abbildung zeigt die damit entgehende Chance auf.<sup>6</sup>

Es geht also um die Wandlung von Mitarbeitern zu Mitgestaltern. Die Erfüllung der Pflichtleistungen berechtigt zum Mitspielen, aber auch nicht immer. Wer nach Überlegenheit strebt, der ist auf die Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen angewiesen. Für diese Erbringung sind Voraussetzungen zu schaffen, welche die Selbst-

**PFLICHTLEISTUNGEN DURCH FREIWILLIGE ZUSATZLEISTUNGEN ÜBERHÖHEN**



motivation fördern. Es geht dabei darum, dass die Mitarbeiter ihren Beitrag zur Leistungserstellung kennen, verstehen, welchen Nutzen sie stiften, eine passende Kommunikation pflegen und dass ausreichend Feedback gegeben wird. In dem oben bereits genannten Forschungsprojekt wurde ein sehr hoch signifikanter Zusammenhang von »Freiwilligen Zusatzleistungen« mit der »Leadership« und ein hoch signifikanter mit dem »Energetisieren« und der »Kultur« festgestellt. In Unternehmen, in welchen ein hohes Ausmaß an »Freiwilligen Zusatzleistungen« festgestellt wird, passen die Qualitäten der Führung zu den Anforderungen. Es brummt (hoher Energiefluss) in ihnen und das Personal wird zu hohen freiwilligen Zusatzleistungen hingezogen. Das Unternehmen ist für das Umfeld attraktiv und daher in der Lage, jene Ressourcen, die es braucht, anzuziehen.

**» Spezifischen Leistungskern sichtbar und spürbar machen «**

Bei der Herausarbeitung des spezifischen Leistungskerns geht es um das Erkennen der von außen und innen kommenden Leistungserwartungen. Aus dem für das Unternehmen spezifischen Leistungskern leitet sich der Selbstauftrag – das Mandat – und dann in der Folge das Leistungsangebot des Unternehmens nach außen und innen ab. Nachfolgende Abbildung weist auf Fragen hin, die man bei der Herausarbeitung stellen und beantworten sollte.<sup>7</sup>

**LEISTUNGSKERN ALS STRATEGISCHEN LEITRAHMEN HERAUSARBEITEN**

- Kennen wir unseren Leistungsauftrag?
- Besitzt unser Unternehmen einen klaren Fokus?
- Woran spürt der Kunde diesen Fokus?
- Wie unterscheiden sich unsere Leistungen von jenen der Wettbewerber?
- Was können wir besser als andere?
- Was sind unsere Kernkompetenzen?

Leistungskern

Die Beantwortung der in der Abbildung genannten Fragen ist eine anspruchsvolle Arbeit, die in Teamarbeit durchgeführt werden sollte. Aus der Beantwortung leiten sich sachlich nachvollzieh- und messbare Leistungsaufträge und daher eine Verantwortung begründende Führung und Umsetzung ab. Der Fokus des Unternehmens ist von einem Empfinden des spezifischen Leistungskerns durch die Kunden zu begleiten. Danach ist der Wettbewerb in die Betrachtung einzubeziehen, um eine nachvollziehbar wirkungsvolle Positionierung in diesem zu ermöglichen. Letztlich ist zu bestimmen wo das Unternehmen bessere Voraussetzungen und Kernkompetenzen hat bzw. noch entwickeln muss.

Das Bestimmen, Stärken und Verändern des spezifischen Leistungskerns von Unternehmen stellen bei einem näheren Hinsehen ein fokussiertes Bemühen zur Unternehmensentwicklung und Weiterentwicklung dar. Die Ergebnisse des bereits genannten Forschungsprojekts zeigen die Bedeutung der Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns bei den Kunden, der geschlossenen Vermittlung der Markenbotschaft, der Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen bei der Führung der Marke von Unternehmen auf.<sup>8</sup>

**» Zusammenhang von Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns, Ausrichtung und exzellenter Ausführung «**

Wenn heute von dem Streben nach Exzellenz immer häufiger gesprochen wird, dann hat dies einen sehr realen Hintergrund. Es konnte in dem bereits genannten Forschungsprojekt erkannt werden, dass die Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns bei dem Kunden sehr hoch signifikant mit dem Streben nach Exzellenz in der Ausführung verbunden ist. »Gut genug« reicht ganz einfach nicht aus, um eine emotional positiv ansprechende Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen herzustellen.

Hinter dem Streben nach Exzellenz hat eine starke Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten zu stehen. Das weist darauf hin, dass es bei der Attraktivität von Unternehmen bei den Kunden um ein in sich und mit den Anforderungen stimmiges Markenbild geht. Insgesamt hat das aus dem spezifischen Leistungskern herauskommende Angebot umfassend von einer im Inhalt und Ausprägung stimmigen Ausrichtung der Prozesse, Ressourcen und Fähigkeiten unterlegt und von einem Streben nach Exzellenz begleitet zu sein. Den Maßstab für die Annäherung an diese Qualitäten stellt die vom Kunden gefühlte Qualität der vom Unternehmen erbrachten Leistungen dar.

**» Sich rechtzeitig vom Überholten trennen «**

Wie die Ergebnisse der dieser Serie zugrundeliegenden Forschung zeigen, stellt das weitgehende Fehlen der Trennfähigkeit von Unternehmen ein Grundübel des Wirtschaftens dar. Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft Schädigungen, die durch das Nichttrennen von Altlasten eintreten können.<sup>9</sup>



⇒ »Wer den Stein von ungelösten Altproblemen auf dem Buckel tragen muss, der kämpft letztlich ums Überleben. Dieser Stein muss weggewälzt, zerkleinert oder aufgelöst werden. Die jeweilige Situation (Verfügbarkeit von Zeit und Ressourcen) bestimmt, wie beim Lösen von Altproblemen vorgegangen wird. Die Altlasten schränken die Chancen für die Realisation von neuen Ideen, der Verbesserung des Bestehenden und für die Aufnahme von neuen Geschäften dramatisch ein.«<sup>10</sup>

Wer sich aus der vorstehend beschriebenen Situation weitgehend befreien will – gänzlich kann man das nicht –, der hat sich folgenden beispielhaft genannten Aufgaben als Führungskraft zu stellen:

- » Beenden zum Thema machen,
- » Transparenz herbeiführen,
- » Alternativen herausfordern,
- » Knappheit schaffen,
- » Personalfluss erhöhen und
- » Zugeständnisse minimieren.<sup>11</sup>

Das Zum-Thema-Machen schafft Bewusstsein, die Transparenz legt Unterlassungen offen, Alternativen zeigen mögliche andere Wege auf, Knappheit zwingt zu einem Aufgeben der Bequemlichkeit, die Steigerung des Personalflusses zwingt zum Anstreben von neuen Lösungen und weniger Zugeständnisse führen zu einer geringeren Belastung der Zukunft. Daraus ist zu ersehen, dass Trennen kurzfristig konfliktreich, unangenehm, klimaschädigend und vorübergehend selbstbeschädigend wirkt und daher oft vermieden oder hinausgeschoben wird. Auf Sicht fördert ein bewusstes, regelmäßiges und anlassbezogenes Trennen die Agilität und damit die Selbstgestaltungsfähigkeit von Unternehmen.

Nicht unbegründet haben Oskar Grün und der Autor bereits im Jahr 1985 für einen Beitrag zum Thema Trennen den Titel »Der Weg aufwärts! Abschaffen« gewählt.<sup>12</sup> Schon damals stellte sich diese Herausforderung, die bis heute noch immer als ein Grundübel beim Wirtschaften anzusehen ist. Erstarren ist wahrscheinlicher als Entstarren und Hinzufügen wahrscheinlicher als Weglassen. Konsequente und aufgeklärte Führungskräfte streben unter Inkaufnahme von Unannehmlichkeiten und der damit verbundenen Zurücksetzungen die Minimierung des aus dem Nichttrennen entstehenden Schadens an.

» Abschluss «

Die Serie zum Gestaltungsauftrag »Überlegene Unternehmensqualität schaffen« versuchte einen Beitrag zur Verbesserung der Un-

ternehmenslandschaft in Österreich zu leisten. In diesem Beitrag wurden die nachfolgenden Themenstellungen ihrer besonderen Bedeutung entsprechend abschließend hervorgehoben. Es wurde auf

- » das Faktum hingewiesen, dass der Personalfluss vor dem Geldfluss kommt,
- » die Pflichtleistungen durch freiwillige Zusatzleistungen zu überhöhen sind,
- » der spezifische Leistungskern des Unternehmens herauszuarbeiten, sichtbar zu machen und für den Kunden spürbar zu machen ist,
- » der Zusammenhang der Spürbarkeit des spezifischen Leistungskerns mit der Ausrichtung und exzellenten Ausführung wertsteigernd beachtet werden soll und
- » es das Nichttrennen vom Überholten zu vermeiden gilt. ■

Ab April 2012 erscheint meine Kolumne wieder als letzte Seite des Report(+)PLUS.

FUSSNOTEN

- 1 Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Wien, S. 15.
- 2 März 2011 bis Februar 2012.
- 3 Vgl. Risak, J. (2010), S. 19-25. Wird in der Folge vom Forschungsprojekt gesprochen, dann ist immer das Forschungsprojekt »Initiativen- und Umsetzungsorientiert Führen« gemeint.
- 4 Vgl. Risak, J. (2010), S. 45.
- 5 Bei dem Signifikanzniveau bedeutet sehr hoch signifikant < 0,01 und hoch signifikant < 0,05.
- 6 Chan Kim, W./Maubourgne, R. (2003): Fair Process: Managing in the Knowledge Industry, in: Harvard Business Review, January, S. 127-136, hier S. 135.
- 7 Risak, J. (2010), S. 167.
- 8 Vgl. Risak, J. (2012), S. 177.
- 9 Vgl. Risak, J. (2012), S. 248-273, hier S. 260.
- 10 Eder, A./Risak, J. (2003): Gedanken zur Endlichkeit, in: Risak, J. (2003): Der Impact Manager, Wien, Seiten 78-96, hier S. 84.
- 11 Eder, A./Risak, J. (2003), S. 85.
- 12 Grün, O./Risak, J. (1985): Der Weg aufwärts! Abschaffen, in: DBW Die Betriebswirtschaft, Heft 6, S. 646-656.



# DIE UHR TICKT!



Der Tiger kämpft um sein Überleben. Nur noch 3.200 frei lebende Tiger gibt es weltweit. Die Zeit läuft. Es sei denn, Sie kämpfen mit. Für die letzten Tiger. Ihre 10 Euro pro Monat helfen, damit sie leben können.

Werden Sie Pate unter 01/488 17-242 oder <https://tiger.patenschaft.at>

Der WWF dankt die REPORTVERLAG für die Unterstützung unserer Arbeit durch die Schaltung dieses Gratisinserats.



# GRÜNES MASCHERL

OB LEBENSMITTELHANDEL, Rechenzentrum oder Bauträger: *Wer sich mit Nachhaltigkeit und ökologischem Wirtschaften beschäftigt, punktet bei Konsumenten, Kunden und Mitarbeitern.* Ein wachsender Markt und seine Pioniere.

**O**B ENERGIEEFFIZIENTE IT-INFRASTRUKTUR, Elektroautos im Fuhrpark, regionale Produkte in der Kantine oder Strom aus Wasser, Wind und Sonne: Immer mehr Unternehmen erkennen die Bedeutung sozialer Verantwortung. Sie investieren systematisch und publikumswirksam in entsprechende Aktivitäten. Mit mehreren Auswirkungen: Mündige Kunden goutieren dies mit mehr Umsatz, für die besten Köpfe am Arbeitsmarkt ist man als Arbeitsgeber attraktiv und letztlich sind grüne Investments auch am Finanzmarkt gefragt. »Gerade in Zeiten, in denen Unternehmen und ihre Topmanager mit hohen Bonuszahlungen und Misswirtschaft auf sich aufmerksam machen, ist das gesellschaftliche Engagement in der Wirtschaft von größter Bedeutung«, betont GfK-Expertin Sonja Buchinger. Die Österreicher sind laut einer aktuellen Umfrage der Meinungsforscher über dieses Thema keineswegs uninformiert. Neun von zehn haben eine Vorstellung von dem Begriff »soziale Verantwortung von Unternehmen«, fast ebenso viele halten derartige Aktivitäten für »sehr wichtig«. Im Mittelpunkt steht für die Menschen der Umweltschutz, etwa durch ein spezialisiertes Produkt-

angebot oder die Förderung der Region. Die Österreicher wünschen sich nachhaltig und ökologisch sinnvoll agierende Unternehmen.

»Wer der Meinung ist, in wirtschaftlich turbulenten Zeiten würden die Konsumenten nur noch auf den Preis und weniger auf Nachhaltigkeit achten, der irrt«, so Buchinger weiter. Gerade in diesen Zeiten sei eine langfristige Perspektive wichtiger denn je. »Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility (CSR) wird in Zukunft sogar noch weiter zunehmen. Künftig werden sich Kunden vermehrt für Unternehmen entscheiden, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen«, analysiert sie.

## » Nicht unbedingt teurer «

Dass ökologisches Wirtschaften Unternehmen aber gar nicht teurer kommen muss, beweisen Stromanbieter wie oekostrom AG. Der Anbieter mit Sitz in Wien kauft neben der eigenen Produktion auch Strom am Markt zu, vornehmlich aus Kleinwasserkraftwerken, Windparks und Photovoltaikanlagen. »Das vergangene Jahr wäre für uns kein so großer Erfolg gewesen, wenn wir nicht preislich =>



**UMWELTMINISTER NIKI BERLAKOVICH** präsentierte im November 2011 Unternehmen, die dem *klima:aktiv pakt2020* beigetreten sind. Zu den Partnern der ersten Stunde gehören die Buwog Gruppe, der Caritasverband der Erzdiözese Salzburg, McDonald's Franchise GmbH, REWE International AG, UniCredit Bank Austria AG und Vöslauer Mineralwasser AG.

⇒ sehr attraktive Produkte hätten«, weiß Vorstand Horst Ebner. Vor dem Jahr 2011 waren die Strompreise des alternativen Energieversorgers um gut ein Fünftel höher als der Marktdurchschnitt. So richtig massentauglich wurden die Produkte erst, als man sich konkurrenzfähig mit dem Strompreis einer Wien Energie oder EVN messen konnte. »Für uns als Anbieter ist es wichtig, den Kunden eine Wahlmöglichkeit für den Einstieg in den Ökostrom geben zu können«, meint Ebner (siehe Interview). Doch er erkennt neidlos an: Auch die großen Anbieter entwickelt sich weiter und wachsen im Bereich der Erneuerbaren. »Wir müssen das gesamte Energiesystem umbauen und da brauchen wir auch die großen Erzeuger dazu. Das werden die Kleinen alleine nicht schaffen.«

» Partner für Klimaschutz <<

Und dass ökologisches Wirtschaften nicht nur etwas für die Kleinen ist, beweisen auch erste Großunternehmen in Österreich. Umweltminister Niki Berlakovich präsentierte Ende des Vorjahres Firmen, die einem Klimapakt mit dem Umweltministerium beigetreten sind. Seine Unterzeichner gelten als Wegbereiter und Vorbilder für betrieblichen Klimaschutz in der heimischen Wirtschaft. Zu den Partnern der ersten Stunde gehören die Buwog Gruppe, der Caritasverband der Erzdiözese Salzburg, McDonald's, Rewe, Bank Austria und Vöslauer. Um das Minimalziel des Paktes zu erreichen, müssen die Unternehmen ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen um 16 % reduzieren, die Energieeffizienz im Betrieb um 20 % steigern, den Anteil erneuerbarer Energien auf 34 % des gesamten Energieverbrauchs erhöhen und 10 % des Energiebedarfs der betrieblichen Mobilität durch Erneuerbare abdecken.

» Buwog <<

Der Bauträger plant, Wohneinheiten bei Möglichkeit im Passivhaus- und Niedrigenergiehausstandard zu errichten. Rund die Hälfte der geförderten, neuen Wohnbauprojekte soll so klimafreundlichen Gebäudestandards entsprechen. Der durch die Bauweise reduzierte Heizbedarf wird darüber hinaus durch umweltfreundliche Fernwärme sowie Biomasse und Solarthermie gedeckt. Neben dem Baubereich setzt die Gruppe auch Maßnahmen in der Verwaltung um: die Umstellung auf effizientere IT-Hardware, der Bezug von Ökostrom bei den Allgemeinflächen und die Fuhrparkumstellung auf effizientere Fahrzeuge.

» Caritas <<

Der Caritasverband der Erzdiözese Salzburg übernimmt für alle Mitarbeiter die Jahreskarte für den öffentlichen Verkehr vom Wohnort zur Dienststelle und stellt die Dienstfahrzeugflotte der Pflegedienste in der Stadt auf Fahrräder, E-Fahrräder und emissionsarme Erdgas-Kleinwägen um. Durch thermische Sanierungen, Wassereinsparprojekte und die Umstellung auf Fernwärme in großen Gebäuden setzte die Caritas Salzburg auch im Bereich Bauen wichtige Schritte, um den Energieverbrauch und die CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken.

» McDonald's <<

Zum Standard künftiger McDonald's-Restaurants gehören neben der Nutzung von Erdwärme und Solarthermie auch die optimale Wärmedämmung, die Verwendung ökologischer Baustoffe und der Einsatz energieeffizienter Geräte. Seit 2011 wird der Energiebedarf bei McDonald's in Österreich vollständig durch Ökostrom gedeckt. Ein strenges Mülltrennsystem sorgt auch bei den Verpackungen für Ressourceneffizienz, wobei die Wiederverwertung eine große Rolle spielt. So wird das Altöl aus den Restaurants für den Betrieb der konzern-eigenen Lkw-Flotte verwendet und deckt derzeit über 40 % des gesamten Treibstoffverbrauchs ab. Bis zum Jahr 2020 sollen 50 % der Lkw mit Altöl betrieben werden.

» Rewe <<

Rewe als Gesamtkonzern hat das Ziel, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 um 30 % zu reduzieren. Durch den Einsatz energieeffizienter Geräte und Optimierungsmaßnahmen im Kühl- und Beleuchtungsbereich konnte bereits der Stromverbrauch in den Filialen erheblich gesenkt werden. Derzeit wird die erste Rewe-Filiale gebaut, die dem *klima:aktiv*-Gebäudestandard entspricht und als Vorbild für weitere Neubauten fungieren soll. Seit 2008 wird der Strombedarf des Konzerns vollständig über Ökostrom gedeckt. Darüber hinaus investiert Rewe in eigene Windkraft- und Photovoltaikanlagen. Die Eigenversorgungsquote liegt 2012 bei 2 % und soll in den kommenden Jahren gesteigert werden.

» Bank Austria <<

Für die UniCredit Bank Austria AG tragen Investitionen in Green IT, Servervirtualisierungen und die Optimierung der Kälteanlagen zur Steigerung der Energieeffizienz bei. Statt weiten Dienstreisen setzt man vermehrt Videokonferenzen ein. Dadurch lassen sich im Mobilitätsbereich nicht nur Treibstoff, sondern auch CO<sub>2</sub>-Emissionen einsparen. Weiters: der Neubau der Firmenzentrale BA Campus in ökologisch nachhaltiger Bauweise und die Sanierung von Filialen und der Errichtung von drei Photovoltaikanlagen im Vorjahr 2011.

» Vöslauer <<

Durch Investitionen in energieeffizientere Produktionsanlagen und die Optimierung der Verpackungs- und Recyclingprozesse hat der Getränkehersteller Vöslauer Mineralwasser AG seit 2005 rund 20 % seiner CO<sub>2</sub>-Emissionen einsparen können. Die für die Produktion benötigte Energie wird durch Ökostrom abgedeckt. Ein spezielles Produktionsverfahren ermöglicht eine höhere Recyclingquote: Vöslauer zählt zu den Pionieren auf diesem Gebiet und stellt 38 % der Flaschengrundstoffe aus recyceltem Material her. Durch die Einsparung zusätzlicher Verpackungen soll der Materialeinsatz bis 2015 um 20 % reduziert werden. Zusätzlich wollen die Niederösterreicher die Wärmedämmung ihrer Produktionshallen verbessern und die Thermalquellen am Produktionsstandort energetisch nutzen. ■

# »Noch denken viele nicht über dieses Thema nach«

HORST EBNER, Vorstand oekostrom AG, *über die angepeilte Energiewende in Europa* und das Marktpotenzial von »grünem« Strom im Gewerbe.

**(+) PLUS:** Die Atomkatastrophe in Japan hat den Willen zur Energiewende in Europa verstärkt. Welche Auswirkungen daraus spüren Sie am heimischen Strommarkt?

**Horst Ebner:** Die Katastrophe in Fukushima hat zu einem positiven Umdenken auf der ganzen Welt geführt, so auch in Österreich. Historisch gesehen hatten wir unmittelbar danach zwei der stärksten Monate unserer Unternehmensgeschichte – mit einem Nettokundenwachstum von mehr als 5.000 Kunden im vergangenen Jahr. Wir präsentieren uns dazu als glaubwürdiger Partner für einen Ausstieg aus den fossilen Energien und der Atomkraft – und gewinnen dabei nicht nur Stromkunden, sondern tragen auch aktiv zum Umbau des gesamten Energiesystems bei.

**(+) PLUS:** Es gibt den verpflichtenden Herkunftsnachweis für Strom auf den Stromrechnungen und die Darstellung klimaschädigender Auswirkungen. Hat Strom ein solches „Mascherl“ in dem europaweit notwendigen Geflecht von erneuerbaren Energien und Ausgleichsenergie nötig?

**Ebner:** Die Kennzeichnung, woher wir unseren Strom beziehen, ist auf jeden Fall sinnvoll, andernfalls sind die Kunden der Energiepolitik ihrer Anbieter völlig ausgeliefert. Sie wollen doch auch wissen, woher Ihre Bananen kommen oder der Käse auf Ihrem Frühstückstisch. Es gibt dazu bereits seit längerem auch eine Verordnungsrichtlinie der E-Control und auch im Elektrizitätswirtschafts- und -organisationsgesetz wurde dieser Service bereits von Anfang an berücksichtigt. Dabei geht es aber nicht darum einzelne Anbieter schlecht zu machen, sondern transparent aufzuzeigen, woher der Strom kommt: das Herkunftsland, der Anteil des inländischen Strombezugs und die Form der Energieerzeugung.

**(+) PLUS:** Strom hat aber im eigentlichen Sinne kein Mascherl.

**Ebner:** Das ist schon richtig. Natürlich kann man die Lieferung nicht physikalisch steuern, Elektronen fließen ja stets den Weg des geringsten Widerstandes. Wenn Sie neben dem Kraftwerk Simmering wohnen, werden Sie auch den Strom des Kraftwerks Sim-

mering bekommen – auch wenn Sie bei der oekostrom einkaufen oder am Papier Strom der Vorarlberger Illwerke beziehen. Den Unterschied macht hier aber der finanzielle Strom, der vom Verbraucher zu einem bestimmten Anbieter oder einem bestimmten Kraftwerk fließt. Entschließen sich viele Konsumenten, bei umweltbewusst wirtschaftenden Stromerzeugern einzukaufen, wird der Stromsee am heimischen Markt insgesamt saubere. Bei mehr als 11.000 Kunden, wie wir sie der-

zeit haben, betrifft dies einen relativ kleinen Marktanteil. Hätten wir 100.000 Kunden, würde dieser Effekt bereits anders aussehen. Wichtig ist, was am Ende des Tages mit der Stromrechnung der Kunden finanziert wird. Wir investieren mit unseren Einnahmen in Windparks, Photovoltaikanlagen- und Biomasseanlagen sowie Kleinwasserkraftwerke. Daher bin ich zutiefst überzeugt, dass durch die Nachfrage das Marktangebot gezielt gesteuert werden kann – auch wenn dazu noch viel zu wenig in Österreich getan wird.

**(+) PLUS:** Wie wichtig ist Stromkunden die Herkunftsqualität von Energie im Vergleich zum Faktor Preis?

**Ebner:** Seit zehn Jahren Strommarktliberalisierung können die Kunden in Österreich frei ihren Lieferanten wählen. Bei durchschnittlich 1,2 % Wechselrate jährlich ist die Zahl der mündigen Kunden allerdings dramatisch gering. Entweder sind also alle mit ihren bisherigen Anbietern zufrieden, oder es denken nur wenige über dieses Thema nach. Ich fürchte, dass letzteres der Fall ist. Meinungsumfragen zufolge sind zwar 80 % der Österreicher gegen Atomstrom, viele haben ihn aber nachweislich auf der Stromrechnung.

Bislang war der Preis die wichtige Entscheidungsgrundlage für Konsumenten. Einer jüngsten Umfrage der Branche zufolge steht nun die Qualität an erster Stelle, der



**HORST EBNER:** «Fukushima hat zu einem positiven weltweiten Umdenken geführt.»

Strompreis folgt an zweiter Stelle. Wir haben jedenfalls Produkte, die sich preislich mit den am Markt gängigen Produkten der großen Energieversorger messen können.

**(+) PLUS:** Wie sieht es mit Unternehmen als Zielgruppe aus?

**Ebner:** Noch fehlen die Gewerbekunden als erfolgreiches Segment am wachsenden Markt der erneuerbaren Energien. Wir haben bereits interessante Großkunden wie etwa IKEA, Grüne Erde,

Almdudler und Gugler Cross Media – sie stammen teilweise aber selbst aus der Nachhaltigkeitsszene. Über Multiplikatoreffekte wollen wir nun auch Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbereichen gewinnen. Der wachsende Trend zu Corporate Social Responsibility (CSR) stärkt bereits das Nachdenken über die bewusste Wahl eines Energielieferanten.

**(+) PLUS:** Was erwarten Sie für die nächsten Jahre?

**Ebner:** Unser strategisches Ziel ist die Verdreifachung unseres Volumens auf 30.000 Kunden in Österreich. Dieses Wachstum geht über neue Produkte und neue Dienstleistungen, so im wachsenden Markt zum Thema Energieeffizienz mit unserem Energiedienstleistungsunternehmen oekoplan. Wir glauben, dass dazu politisch gesehen auch Förderungen und Initiativen in allen Bereichen – bei Haushalten, im Gewerbe und in der Industrie – notwendig sind. ■

**Zum Unternehmen:** Die oekostrom AG ist eine österreichische Bürgerbeteiligungsgesellschaft im Eigentum von rund 2.000 Aktionären. Das Unternehmen wurde 1999 mit dem Ziel gegründet, eine nachhaltige Energiewirtschaft aufzubauen, Kunden mit grünem Strom zu versorgen und den Ausbau erneuerbarer Energiequellen in Österreich zu forcieren.



# DAS WEISSE GOLD

WIE LANGE der Höhenflug *des Goldpreises noch andauern wird, weiß niemand*. Sicher ist, dass die Rallye von Silber erst beginnt. Neben physischen Reserven im Depot eignen sich auch Minenaktien zunehmend als Anlage. In Mittel- und Südamerika wurden bedeutende Silbervorkommen entdeckt.

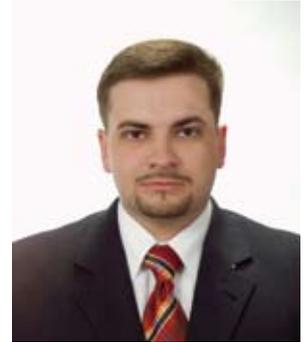
VON ANGELA HEISSENBERGER



**RONALD STÖFERLE, ERSTE BANK:**  
»Mit der starken Volatilität bei Silber muss man leben können.«



**CRAIG A. GEIER, IMPACT SILBER:**  
»Von Beginn an profitabel dank kostengünstiger Produktion.«



**RICHARD H. MAYR, ARGENTUM-INVEST:** »Silber könnte heuer noch dreistellig werden.«



**D**IE GEGEND UM ZACUALPAN IN MEXIKO war schon unter den Azteken für ihre Silbervorkommen bekannt. Die spanischen Eroberer beeindruckte jedoch weniger das hohe Niveau der aztekischen Silberschmiedekunst. Das wertvolle Metall selbst – bis ins 19. Jahrhundert eines der wichtigsten Zahlungsmittel in Europa – weckte ihre Gier. Die Spanier bauten das Areal rasch zu einer ihrer größten Minen aus. Die Aufzeichnungen reichen bis ins Jahr 1527 zurück, wegen der hohen Ergiebigkeit verlieh die spanische Krone 1531 den Titel »Königliche Minen«.

Auf Überbleibsel der 600-jährigen Produktionsgeschichte stoßen auch die Arbeiter von Impact Silver Corp. täglich. Das kanadische Explorationsunternehmen ist seit 2006 in dem zwei Autostunden südwestlich von Mexiko City gelegenen Gebiet tätig. Mehr als 2.000 Stollen, Schächte und Gruben sind in Zacualpan erhalten, dazu etliche verfallene Verarbeitungsanlagen. Da die Grabungen im Mittelalter noch »auf gut Glück« erfolgten, ist man bei Impact Silver zuversichtlich, mit moderner Technologie noch einige Schätze in den 423 km<sup>2</sup> umfassenden »Royal Mines« zu heben. »Wir produzieren in der gesamten Region am kostengünstigsten«, sagt Vizepräsident Craig A. Geier. Neben einem erfahrenen Team von Geologen stützt sich das Management auf gut ausgebildete mexikanische Bergleute.

Zacualpan ist nicht das einzige Projekt, von dem sich das aufstrebende Unternehmen viel verspricht. Im unmittelbar angrenzenden Mamatla District entdeckten die Geologen auf 200 km<sup>2</sup> ebenfalls zahlreiche Silberadern. Drei weitere Minen – Chivo, San Ramon und Noche Buena – sind aktuell in Betrieb und beliefern die Aufbereitungsanlage Guadalupe mit hochgradigem Silbererz. In San Ramon, wo seit 2004 abgebaut wird, beträgt der Gehalt bis zu 5 kg Silber je Tonne.

Guadalupe verfügt über eine Kapazität von 500 Tonnen pro Tag. Im Vorjahr verzeichnete Impact Silver eine Rekordproduktion von 1,1 Millionen Unzen Silber. Die topografischen Voraussetzungen sind optimal, wie Geier erläutert: »Es ist leichter, in einen Berg zu bohren als in flachem Gelände senkrecht nach unten.« Die bei der Silbergewinnung anfallenden Blei- und Kupferkonzentrate liefert Impact Silver an mexikanische Schmelzhütten, da für die Weiterverarbeitung hohe Umweltauflagen bestehen. Nur Zink wird selbst an die Automobilindustrie verkauft und beschert dem Unternehmen ein erkleckliches Zusatzeinkommen.

» Rallye prolongiert «

Die Minengesellschaften profitieren auch vom steigenden Silberpreis. Experten sagen dem »kleinen« Bruder unter den Edelmetallen eine große Zukunft voraus, denn anders als Gold hat Silber seinen Zenit noch lange nicht erreicht. »Mittlerweile befinden wir uns im «





**SAMMLERMÜNZE PHILHARMONIKER.** *Physisches Edelmetall in schönster Form.*

⇒ zwölften Jahr der Gold-Hausse, die nominalen Hochs von 1980 haben wir bereits hinter uns gelassen«, bestätigt Richard H. Mayr, Geschäftsführer von Argentuminvest. »Silber ist mit derzeit 50 US-Dollar pro Unze erst am Weg dorthin und könnte heuer noch dreistellig werden.« Als im Vorjahr der Silber- wie auch der Goldpreis vorübergehend absackten, sahen etliche Analysten schon das Ende des spektakulären Höhenflugs gekommen. Inzwischen kletterte Gold jedoch wieder auf mehr als 1.700 US-Dollar je Feinunze. Mayr hält ein neues Allzeithoch über 1.900 Dollar durchaus für wahrscheinlich.

Wer nicht schon längst eiserne Reserven in physischem Edelmetall hält, könnte jetzt noch rasch die Bestände aufstocken. Neben Gold und Silber bieten sich für Feinspitze auch Platin und Palladium an. Nachdem einige nervöse Anleger das Handtuch warfen, bietet sich nun ein – vielleicht letzter – günstiger Einstiegszeitpunkt. Edelmetallexperten rechnen üblicherweise in Dekaden. Der Goldpreis bewegt sich in ungefähr 20-jährigen Zyklen, ein schönes Weilchen könnte die Rallye also noch andauern. Für Ronald Stöferle, Group Research für International Equities der Erste Bank, ist diese »Daumenregel« zwar »ein bisschen ein Mythos«: »Von der Euphoriephase, die mit einem parabolischen Anstieg das Ende ankündigt, sind wir aber noch ein wenig entfernt.«

Wenn dann einmal der Taxifahrer und die Friseurin zu Goldbarren raten, sollte man sich langsam Gedanken machen. Wegen seines geringeren Werts wird Silber häufig als »Gold des kleinen Mannes« bezeichnet. Um vergleichsweise kleine Summe lässt sich auch von Durchschnittsverdienern nach und nach ein kleiner Schatz zusammensparen – Zinsen gibt es auf der Bank ohnehin keine mehr. Jetzt zeigen alle Signale noch grünes Licht, zumal sich die Rahmenbedingungen zugunsten der Edelmetalle nur verbessert haben: Weltwirtschafts-

krise, Währungs-crash und Nullzinspolitik als Antwort auf steigende Inflationsraten treiben den Wert von Gold stetig an. Seit jeher galt das gelbe Metall als Schutz vor Geldentwertung in Krisenzeiten – nun, da mit astronomischen Summen finanzierte Rettungsschirme über ganze Länder aufgespannt werden, erscheint Gold abermals als einzig sicherer Anker in der stürmischen Finanzwelt. »Alle drei großen Währungsblöcke Yen, US-Dollar und Euro stehen mit dem Rücken zur Wand. Hier noch den Einäugigen unter den Blinden zu finden, fällt schon schwer«, analysiert Investor Relation-Manager Richard Mayr diesen ungleichen »Währungskrieg«. Der neu geschaffene Europäische Stabilitätsmechanismus (ESM), über den ab 1. Juli abermals 500 Milliarden Euro in die Euro-Länder eingeschleust werden, könnte die Krise – und damit die Kursrallye der Edelmetalle – abermals prolongieren.

» **Billige Aktien** «

Große Investmentgurus, allen voran George Soros und Warren Buffett, kehrten allerdings Gold inzwischen den Rücken. Investorenlegende Jim Rogers, der 1999 die

Rohstoffrallye vorhersagte, steckt sein Geld nach eigenen Angabe lieber »in die Landwirtschaft«. Und Hedgefonds-Manager John Paulson verkaufte im Herbst Anteile am SPDR Gold Shares, dem weltweit größten börsennotierten Gold-Indexfonds, im Wert von rund 600 Millionen Dollar. Das entspricht in etwa 330.000 Unzen. Paulson, der eigentlich als Gold-Optimist gilt, bleibt dennoch mit 17,3 Millionen Anteilen vorerst der größte Investor des Fonds.

Die Spekulanten fliehen, die Anleger zittern. Mutige Investoren greifen dagegen zu Minenaktien, die derzeit als stark unterbewertet gelten und sich als günstige Einstiegsmöglichkeit anbieten. Neben den großen Silberproduzenten machen hier vor allem die sogenannten »Juniors« von sich reden. Impact Silver etwa wirtschaftet seit Beginn seiner Produktionsaufnahme im Jahr 2006 profitabel und wurde im Vorjahr bereits zum dritten Mal als wachstumsstärkstes kanadisches Unternehmen ausgezeichnet. Beachtlich ist auch die Bilanz von Sunset Cove Mining Inc., einem ebenfalls kanadischen Explorer, der in Peru tätig ist. Rund 550 Kilometer nordwestlich von Lima forciert das 2009 gegründete Unternehmen derzeit sein Carolay Project. Nach vielversprechenden Probebohrungen, die hohe Silberkonzentrationen sowie Zink- und Bleivorkommen ergaben, stehen heuer noch bis Juni auf einer Länge von 2,2 Kilometern weitere Bohrungen entlang einer vermuteten Silberader an. »Insgesamt könnte das System aus Silberadern über vier Kilometer lang sein. Wir haben deshalb noch mehr Land zugekauft«, erklärt CEO Lorne Woods.

Obwohl im Vorjahr in einigen südamerikanischen Ländern Minen kurzerhand verstaatlicht wurden – der frisch gewählte peruanische Präsident entzog beispielsweise Bear Creek aus Kanada die Minenrechte –, sieht



**CAROLAY PROJECT, PERU.** *Sunset Cove Mining forciert die Bohrungen.*

Woods kein erhöhtes Risiko. Sunset Cove bemüht sich um Nachhaltigkeit und sorgt im Einvernehmen mit den lokalen Behörden für die nötige Infrastruktur. Von der Errichtung von Schulen und Krankenhäusern, der Anbindung an das Stromnetz sowie der Schaffung von Arbeitsplätzen profitiert schließlich auch die ansässige Bevölkerung. Konflikte würde man auf diesem Weg vorbeugen, wemgleich es auch in Peru Gegenden gäbe, »die man besser meiden sollte«, so Woods. In Azulcunca, im Süden Perus gelegen, betreibt Sunset Cove bereits eine ertragreiche Kupfermine, die auch in geringeren Mengen Gold zutage fördert.

### » Investment für Mutige «

Trotz des erwarteten Hebeleffekts bei Minenaktien rät Edelmetall-Experte Mayr von überstürzten Depotumschichtungen ab: »Erst wenn man ein solides physisches Fundament, also Gold und Silber in Barren oder Münzen, hat, kann man mit dem Spekulieren anfangen.« Anleger brauchen jedenfalls starke Nerven. Exzentrische Kursausschläge nach unten sind nichts für konservative Gemüter. »Vor allem die Volatilität bei Silber ist unglaublich, damit muss man leben können«, sagt Erste-Bank-Analyst Stöferle. Zwischen 2005 und 2011 verdreifachte sich der Silberpreis, aber allein im Vorjahr schwankte der Preis je Unze zwischen 20 und 100 US-Dollar. Grund dafür ist u.a. die schwankende Nachfrage aus der Wirtschaft. Während Gold sich vorwiegend für die Schmuckfertigung eignet, bietet Silber auch vielfältige industrielle Einsatzmöglichkeiten, etwa für Solarzellen. Silber weist die höchste elektrische Leitfähigkeit aller chemischen Elemente und die höchste thermische Leitfähigkeit aller Metalle auf. Die antimikrobielle Wirkung wird zudem für medizinisch-technische Produkte genutzt. China hat 2011 vier Mal so viel Silber importiert wie im Jahr davor. Steigt die Nachfrage weiter so stark an, droht sogar eine Verknappung des Rohstoffes.

Auch Minenaktien hält Stöferle, obgleich »momentan spottbillig«, eher für hart gesottene Anleger für geeignet. Allerdings könnten gerade Aktien durch eine Abkoppelung vom Goldpreis am Ende des Trends noch massiv steigen. Breite Streuung vermindert das Risiko, Explorer sind jedoch grundsätzlich riskanter: »Von 100 Unternehmen gehen vielleicht zwei bis vier tatsächlich in Produktion«, sagt Stöferle. Ein Kompromiss wären Unternehmen, die bereits einige Minen erfolgreich betreiben und weitere interessante Projekte in der Pipeline haben. Ein »sicherer Hafen« sind diese Investments jedoch nicht. ■

# DEN PASSENDEN COACH FINDEN

DER COACHINGMARKT boomt. *Die Zahl der Anbieter steigt und steigt.* Den richtigen Coach für die jeweiligen Bedürfnisse zu finden, fällt schwer. Acht Tipps, wie es gelingt.

VON SABINE PROHASKA



**GUTE COACHS SIND SPEZIALISIERT:** *Ein Coach, der behauptet, die persönliche, berufliche und unternehmerische Beratung zu beherrschen, ist kein guter Coach.*

**1.** FRAGEN SIE SICH ZUNÄCHST: Auf welche Art von Fragen suche ich eine Antwort? Persönliche? Familiäre? Berufliche? Unternehmerische? Und: Warum brauche ich Unterstützung? Aus den Antworten können Sie ableiten, welche Kenntnisse und Erfahrungen »Ihr Coach« haben sollte.

**2.** Coach ist kein geschützter Beruf. Jeder kann sich so nennen. Lassen Sie sich deshalb von den Coaches, die Sie in Betracht ziehen, einen Lebenslauf zeigen. Aus ihm sollte hervorgehen, welche Ausbildungen die Person absolviert und welche Lebens-/Berufserfahrung sie gesammelt hat.

**3.** Ein guter Coach hilft Ihnen, sich zu entscheiden. Er begleitet Sie außerdem beim Umsetzen der Entscheidung. Deshalb sind gute Coaches spezialisiert – zum Beispiel auf die Beratung bei persönlichen, beruflichen oder unternehmerischen Fragen. Ein Coach, der behauptet, er sei bei allen Problemlagen gleich fit, ist kein guter Coach.

**4.** Bestehen Sie auf ein Vorgespräch, bei dem Ihnen der Coach sein Vorgehen erklärt. Seriöse Coaches arbeiten transparent und können Ihnen ihre Arbeitsweise erläutern.

**5.** Fragen Sie den Coach, wo für ihn die Unterschiede zwischen Beratung, Therapie und Coaching liegen. Ein professioneller Coach hat hierzu einen klaren Standpunkt.

neller Coach hat hierzu einen klaren Standpunkt.

**6.** Vertrauen Sie Ihrem Gefühl. Wenn Sie beim Vorgespräch das Gefühl haben, »die Chemie stimmt nicht« oder »der Coach kann mir nicht helfen«, sollten Sie sich einen anderen suchen.

**7.** Schließen Sie mit Ihrem Coach eine schriftliche Vereinbarung ab, wie oft, wie lange und in welchem zeitlichen Abstand Sie sich treffen. Klären Sie zudem, inwieweit er Ihnen auch zwischen den Sitzungen als Ansprechpartner zur Verfügung steht.

**8.** Vereinbaren Sie auch, bis wann Ihr »Problem« gelöst sein sollte, denn ein Coaching ist stets zeitlich begrenzt. ■

## ZUR AUTORIN

» Sabine Prohaska ist Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens seminarconsult prohaska, Wien, das unter anderem Coachingausbildungen anbietet.



EMAIL: [prohaska@seminarconsult.at](mailto:prohaska@seminarconsult.at),  
INTERNET: <http://www.seminarconsult.at>

UM IM BÜRO DER ZUKUNFT *creative Prozesse stärker zu unterstützen, werden verschiedene Stimmungen durch Farben und Geräusche erzeugt.*



# FORECAST 2025

WIE WIRD SICH die Büro- und Wissensarbeit künftig entwickeln? *In einem Living Lab* **forscht das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO**, in Stuttgart an Konzepten und Technologien für das Büro von morgen.

VON KARIN LEGAT

**B**ÜROARBEIT hat sich in den vergangenen Jahren dramatisch verändert. Egal ob stationär im Büro, im Home Office oder mobil – Flexibilität, Mobilität und Vernetzung prägen heute die Büro- und Wissensarbeit. Diese Entwicklung wird laut Stefan Rief, Leiter des Competence Centers Workspace Innovation des Fraunhofer-Instituts, ungebrochen weitergehen. Die Ansprüche an Kooperation, Innovation und Produktivität steigen, gleichzeitig gilt es, die Aspekte Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit für eine zukunftsgerechte Gestaltung der Büroarbeit nicht aus den Augen zu verlieren. Vor diesem Hintergrund initiierte das IAO das Verbundprojekt OFFICE 21. Mit einem Living Lab und Eigenexploration arbeitet das Institut an den Fragen: Wie müssen Büro- und Wissensarbeitsprozesse gestaltet sein, um die Leistungsfähigkeit und Kreativität von Mitarbeitern zu fördern? Welche Entwicklungen gilt es zu antizipieren, um zukunftssichere Lösungen umsetzen zu können? Welche räumlichen und technologischen Infrastrukturen müssen diesbezüglich beachtet werden?

#### » Lebensraum Arbeitsplatz «

Arbeitspsychologen wissen schon lange um den Zusammenhang zwischen Wohlbefinden und guten Arbeitsleistungen. »An einem positiv besetzten Arbeitsplatz werde ich bestätigt«, weiß Andreas Kremla, Leiter des Arbeitspsychologischen Zentrums der Health Consult in Wien. »Das schafft Selbstwert und sorgt für Energie und Motivation. Die Folge ist gute Arbeit. Daraus resultieren wiederum Anerkennung und Selbstbestätigung, womit sich der Kreislauf schließt. Ich nenne das die Energiespirale.« Rund 60.000 bis 80.000 Stunden seines Lebens verbringt der Mensch am Arbeitsplatz. Unzählige Faktoren entscheiden darüber, ob diese 80.000 Stunden mit Wohlbehagen oder Unzufriedenheit verbracht werden. Genau darauf zielt das Fraunhofer Institut mit seinem Forschungsprojekt OFFICE 21 ab. Im Zentrum für Virtuelles Engineering in Stuttgart werden unterschiedliche Forschungsprojekte unter realistischen Arbeitsbedingungen durchgeführt. Ziel ist, ein Bürodiesign des 21. Jahrhunderts zu kreieren, das den Ansprüchen an flexibles, mobiles und nachhaltiges Arbeiten gerecht wird. »Im Living Lab testen wir Konzepte und Technologien unserer Partnerunternehmen und entwickeln diese gemeinsam weiter«, erzählt Projektleiter Stefan Rief.

#### » Forschung im Verbund «

»Die aktuelle Forschungsphase von OFFICE 21 fokussiert zwei Themen«, berichtet Rief. »Im Schwerpunktthema Green Office untersuchen wir, welche ökonomischen, ökologischen und sozialen Potenziale sich für ein Unternehmen aus der Einführung einer an Nachhaltigkeitskriterien orientierten Arbeits- und Bürogestaltung ergeben. Dabei werden wirtschaftliche Kriterien wie Kosteneffizienz, Reisezeiten und Produktivität ebenso berücksichtigt wie ökologische Aspekte und soziale Faktoren hinsichtlich Wohlbefinden und Work-Life-Balance. Im Schwerpunktthema Forecast 2025 entwickeln wir ein wissenschaftlich fundiertes und konsistentes Bild der Zukunft. Ziel ist es, sich frühzeitig auf kommende Entwicklungen einstellen zu können. Der Forecast-Prozess findet nicht in einem geschlossenen Kreis statt, sondern wir nutzen bewusst Elemente von Open-Innovation-Prozessen und integrieren weltweit sowohl Experten als auch aktive Büro- und Wissensarbeiter.« Dabei arbeitet das Forschungsinstitut branchenübergreifend. »Unsere Forschungsarbeiten zeigen, dass in der anforderungsgerechten Gestaltung stationärer und mobiler Wissensarbeitsprozesse und Arbeitsumgebungen enormes Potenzial verborgen liegt.« Zwischenergebnisse der OFFICE 21-Studie sind im Buch » Green Office –



»UNSERE ARBEITSWELT steht vor einer weiteren massiven Welle der Flexibilisierung und Vielfalt«, ist Stefan Rief vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO, überzeugt.

ökonomische und ökologische Potenziale nachhaltiger Arbeits- und Bürogestaltung«, erschienen August 2011, nachzulesen. Darin beleuchten mehr als 40 Autoren wissenschaftliche Ansätze aus den vier Handlungsfeldern Green Building, Green Interior, Green IT und Green Behaviour. ■

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

•• T •• Systems ••

**Gewinner!**  
**gesucht!**

Der »eAward« für die besten Projekte mit IT-Bezug geht in die achte Runde.

Nehmen Sie an dieser Plattform und Publicity-Möglichkeit teil! Der Award wird in jedem Bundesland ausgeschrieben.

**Teilnahmeschluss ist der 31. Juli 2012.** Die Einreichung ist kostenlos.

**eAward**

**Mehr unter [award.report.at](http://award.report.at)**



**BMW M6 Coupé:**

Eines der Highlights

auf dem Messestand von BMW war die erstmalige Präsentation des neuen BMW M6 Coupés. Der schnittige Sportler ist nicht nur hübsch anzuschauen, sondern punktet auch mit inneren Werten. Ein hoch drehender V8-Motor mit M-TwinPower-Turbo-Technologie und satten 560 PS sorgen für standesgemäße Beschleunigung. Gerade einmal 4,2 Sekunden lässt sich das M Coupé Zeit für den Sprint auf 100 km/h. Die adäquate Verzögerung übernimmt eine in dieser Form einzigartige Carbon-Keramik-Bremse. Und weil selbst die stärksten Sportwagen dem Zeitgeist unterworfen sind, soll der Durchschnittsverbrauch mit 9,9 Litern um rund 30 Prozent unter dem Vorgängermodell liegen.



**Chevrolet Cruze Kombi:**

Bei der GM-Tochter Chevrolet drehte sich trotz zweier erstmals in Europa präsentierten Konzeptfahrzeuge alles um die Weltpremiere des Cruze Wagon. Mit der Kombiversion des Erfolgsmodells, die sich naturgemäß an Familien und Personen mit ausgeprägten Platzbedürfnissen richtet, ist die Cruze-Familie dann auch vollständig. Zu den neuen Ausstattungsdetails zählen eine »Keyless Entry«-Funktion mit Starterknopf zum Anlassen und Abstellen des Motors, eine Rückwärts-Einparkhilfe, das neue Infotainmentsystem »Chevrolet MyLink« sowie eine integrierte Start-Stopp-Technologie.



**Jaguar XF Sportbrake:**

Auf diesen Augenblick haben die Freunde britischer Automobilkunst lange warten müssen. Seit 2009 war immer wieder die Rede von einer Kombiversion des XF. Passiert ist allerdings vorerst einmal nichts. In Genf war es jetzt endlich so weit: Mit dem XF Sportbrake präsentierte Jaguar das lang ersehnten Raumwunder. Die Frontpartie bis zur B-Säule wurde von der Limousine übernommen, der Rest völlig neu gestaltet. Das Ergebnis ist ein typischer Jaguar, ergänzt um Attribute wie Vielseitigkeit und Praktikabilität. Für die adäquate Motorisierung sorgen zwei Turbodiesel-Motoren mit 240 PS bzw. 275 PS. In beiden Fällen gelangt die Kraft über eine 8-Gang-Automatik auf die Hinterräder.



**Range Rover Evoque Cabrio:**

Ohne Zweifel eine der spektakulärsten Neuheiten in Genf war am Stand von Land Rover zu bestaunen. Die Cabrio-Studie des Range Rover Evoque gestattete einen möglichen

Ausblick auf das weltweit erste SUV-Cabrio im Premiumsegment. Basis der mit einem Stoffverdeck versehenen Cabrio-Studie bildet das Range Rover Evoque Coupé. Es

verfügt neben einem komplett versenkbaren Premium-Dachsystem über den Überschlagschutz »Roll Over Protection System«. Für Flexibilität und Vielseitigkeit sorgen in dem Konzeptmodell eine nach unten öffnende Heckklappe und die Bestückung mit vier vollwertigen Komfortsitzen. Noch handelt es sich um eine reine Design- und Technikstudie, die Serienproduktion ist nicht bestätigt.

**Mitsubishi Outlander:**

Der japanische Hersteller ließ in Genf erstmals den neuen Crossover Outlander vom Stapel. Dabei wurde vor allem auf eine umweltfreundliche Antriebstechnologie Wert gelegt. Mit 130 Gramm CO2 auf 100 Kilometer rangiert er unter den Klassenbesten, zudem wird der Outlander ab Anfang 2013 als Hybrid-Benziner mit Allradantrieb verfügbar sein. Wie im Mitsubishi Concept PX-MiEV II wird dieses Plug-In-Hybrid EV System dann bis zu 50 Kilometer Reichweite im Elektrobetrieb und bis zu 800 Kilometer Gesamtreichweite erreichen, bei ähnlich niedrigen CO2 Emissionen.



DIE HIGHLIGHTS der ersten *wichtigen Automobilmesse* des Jahres im Überblick:

# GENEVE PREMIERE



**Peugeot 208:** Mehr als 15 Millionen Fahrzeuge hat Peugeot aus der 200er-Serie verkauft. Entsprechend groß sind die Erwartungen an den neuen 208, und entsprechend groß war auch der Aufwand, mit dem der programmierte Bestseller in Genf präsentiert wurde. Gleich zehn 208-Modelle wurden dem Publikum gezeigt. Anstatt den 207 sanft weiterzuentwickeln, hat man die Ingenieure mit dem ehrgeizigsten Lastenheft in der Peugeot-Geschichte konfrontiert. Das Ergebnis: Der 208 ist hübscher, sparsamer, komfortabler und umweltbewusster als sein Vorgänger. Gleich im ersten Jahr will Peugeot mehr als eine halbe Million Fahrzeuge verkaufen.

**Porsche Boxster:** Im Vorfeld des Genfer Automobilsalons sprachen bei Porsche alle vom neuen sportlichen Geländewagen Macan. Bei der Messe selbst stand dann aber die Weltpremiere des neuen Boxster im Mittelpunkt. Technisches Highlight der neuen Generation ist das erheblich niedrigere Gewicht dank Leichtbau-Karosserie und das vollständig überarbeitete Fahrwerk. Auch optisch merkt man dem Mittelmotor-Roadster seine umfassende Überarbeitung an: Der Radstand ist gewachsen, die Spur breiter und die Räder größer. Auf der Straße wirkt der Roadster damit noch markanter und muskulöser. Auch der Innenraum wurde komplett überarbeitet und orientiert sich mit seiner aufsteigenden Mittelkonsole an den familieninternen Vorbildern Panamera und 911.



**Toyota Yaris Hybrid:** Den ersten Vollhybrid im Kleinwagensegment präsentierte Toyota in Genf mit dem Yaris Hybrid. Nach dem 2010 eingeführten Auris Hybrid ist der Yaris das zweite in Europa produzierte Toyota-Kernmodell, das mit einem Vollhybridantrieb ausgerüstet wird. Damit bringt Toyota diesen Antrieb in die volumenstärkste Fahrzeugklasse des europäischen



Automobilmarktes. Der Hybridantrieb entwickelt eine Systemleistung von 74 kW/100 PS und übernimmt in den Bereichen Leistungsentfaltung und Effizienz eine Führungsrolle im europäischen B-Segment. Er erlaubt es den Kunden immer wieder Etappen der Fahrstrecke rein elektrisch zurückzulegen, in denen er weder CO<sub>2</sub> noch Schadstoffe emittiert.



**Mazda CX5:** In Genf zeigte Mazda erstmals den kompakten Crossover-SUV, der Startschuss für eine neue Generation von Mazda-Modellen sein soll. Dabei feiert neben dem Fahrzeug auch die neue Skyactiv-Technologie Premiere, die sportliche Fahreigenschaften mit einem hohen Maß an Umweltfreundlichkeit und Sicherheit verbinden soll. Der CX5 hat serienmäßig jede Menge Assistenten mit an Bord, darunter einen City-Notbremsassistenten, einen Spurhalteassistenten, einen Spurwechselassistenten und einen Fernlichtassistenten. Die Markteinführung startet noch in diesem Frühjahr.

**Audi A3:** 1996 hat Audi das Segment der Premium-Kompakten eröffnet. Mittlerweile sind alle namhaften Mitbewerber nachgezogen, keiner kann sich einen Verzicht auf die lukrative Klasse leisten. In Genf präsentierte Audi jetzt die dritte Generation des A3, die erstmals mit Hybrid- und alternativen Antrieben wie Erdgas- und Audi e-gas-Antrieb erhältlich sein wird. Auffallend ist das große Infotainment-Paket, mit dem man den A3 hochrüsten kann. Dazu zählt etwa ein WLAN-Hotspot, der dem Beifahrer den Zugang ins Netz ermöglicht und dem Fahrer maßgeschneiderte Online-Services für die Fahrt bietet.

**Opel Mokka:** Mit dem neuen Opel Mokka steigen die Rüsselsheimer als erster deutscher Hersteller in die schnell wachsende Klasse der subkompakten Sports Utility Vehicles ein. Der Mokka soll sich im engen Stadtleben ebenso wohl fühlen wie auf der Offroad-Piste. Auf Asphalt fährt der Mokka mit Frontantrieb, wenn Traktion oder Handling es erfordern, leitet das System automatisch und stufenlos Kraft zu den Hinterrädern. Den Mokka gibt es wahlweise mit 115, 130 oder 145 PS. In jeder Version enthalten sind zahlreiche Sicherheitstechnologien, zum Beispiel neue Assistenzsysteme, die auf der Opel-Frontkamera basieren, eine Rückfahrkamera, der FlexFix-Fahrradträger oder Sitze mit einem Gütesiegel der »Aktion Gesunder Rücken«.



EREN

## ■ VICTORINOX PRESENTATION MASTER

### Scharfer Speicher

Das Traditionsunternehmen Victorinox geht mit der Zeit und fügte dem weltberühmten Taschenmesser einen USB-Datenspeicher hinzu. Um die Sicherheit der Daten nach Schweizer Maßstäben zu gewährleisten, ist der 32 GB fassende Speicher des Presentation Master durch Fingerprint-Erkennung des Besitzers oder durch Passwort geschützt. Außerdem verfügt das USB-Werkzeug über eine integrierte Bluetooth-Fernbedienung für PC und Notebook sowie über einen Laserpointer. Die altbewährten Funktionen wie Klinge und Schraubendreher fehlen auch bei dieser High-Tech-Version des Schweizer Taschenmessers nicht.

INFO: [www.victorinox.com](http://www.victorinox.com)



ALLZEIT BEREIT. Das ultimative Werkzeug für Männer (und Frauen) von heute.



WELTENBUMMLER. Überall auf der Welt bequem sitzen und die eigene Musik hören.

## ■ TRAVELTEQ

### Komfortabler Reisebegleiter

WER HÄUFIG DIE WELT BEREIST, der wartet zwangsläufig auch viel – auf das Boarding des Fluges, den Anschlusszug, den richtigen Bus. Damit Vielflieger beim Warten nicht immer stehen müssen, wurde der Koffer Trip Sound von Travelteq so entworfen, dass man darauf jederzeit komfortabel Platz nehmen kann. Die

ausziehbare Sitzfläche hat einen Winkel von zehn Grad und ist mit einer weichen Schaumstoffschicht gepolstert. Für den Fall, dass sich die Wartezeit einmal besonders in die Länge zieht, kann man sich die Langeweile mit Musik vertreiben, denn im Inneren des Koffers befindet sich ein Soundsystem. Gleichzeitig dient dieses auch als Ladestation für Handy und MP3-Player.

INFO: [www.travelteq.com](http://www.travelteq.com)

## ■ SAMSUNG

### Smarter Beamer



WANDBESTRAHLER. Beamer-Funktion am Handy statt schwere, teure Projektoren.

SMARTPHONE und Projektor in einem ist das neue Galaxy Beam von Samsung. Neben den üblichen Smartphone-Anwendungen kann mit einer eigenen App die Beam-Funktion aktiviert werden. Mit einer Helligkeit von 15 Lumen lassen sich Videos, Fotos, Karten und auch Spiele in einer Größe von bis zu 50 Zoll auf Wände projizieren. So ist das Galaxy Beam praktisches Business-Tool zum Streamen von Präsentationen bei Meetings und sorgt für Unterhaltung auf Partys und Familienfeiern.

INFO: [www.itunes.com](http://www.itunes.com)

## ■ TENSIONMÈTRE

### App-messen



HERZSTÜCK. Vernetztes Blutdruckmessen mit iPhone und App.

DAS BLUTDRUCKMESSGERÄT von Withings ist intelligenter als sonstige handelsübliche Apparate: Angeschlossen ans iPhone wird der Blutdruck einfach und präzise über eine kostenlose App überwacht. Übersichtliche Darstellungen zeigen die Messergebnisse und mithilfe von automatischen Grafiken wird deren Entwicklung über längere Zeit verfolgt. Per E-Mail kann man die Messungen gleich an den Arzt weiterschicken. Wer will, kann das System so konfigurieren, dass die Ergebnisse gleich in die Patientenakte übertragen werden.

INFO: [www.withings.com](http://www.withings.com)



ALTBEWÄHRT. *Typ-Feeling für Touch-Verweigerer.*

■ **USBTYPewriter**

## Tippen für Nostalgiker

**D**URCH DIE TOUCH-TECHNOLOGIE der Tablet-PCs geht das typische Tippgefühl verloren. Die Nostalgiker unter den Tablet-Besitzern können sich mit dem USBTypewriter das authentische Feeling zurückholen. Mit ein paar elektronischen Bauteilen wird eine ganz normale Schreibmaschine zur USB-Tastatur. Die Info über die angeschlagenen Tasten wird über das USB-Kabel an das angeschlossene Gerät weitergeleitet. Die verschiedenen Modelle kosten etwa zwischen 530 und 685 Euro. Wer eine alte Schreibmaschine zu Hause hat und selbst basteln möchte, kann sich auch nur das Umbau-Kit bestellen.

INFO: [www.usbtypewriter.com](http://www.usbtypewriter.com)

■ **SONY CYBER SHOT TX20**

## Ganz schön dicht



**Der nächste Sommer kommt bestimmt! Eine ideale Begleiterin für den nicht mehr ganz so fern erscheinenden Sommerurlaub am Pool oder Sandstrand ist die hübsche und robuste Cyber Shot TX20 von Sony. Bis zu einer Tiefe von fünf Metern ist sie wasserdicht und auch Staub und Sand können ihr nichts anhaben. Wer nicht mehr so lange warten will, kann mit der Digicam auch bei Regen und Wind die ersten Frühlings-eindrücke beim Spaziergang in der Natur festhalten. Und keine Sorge, falls der Winter doch noch einmal zurückkehrt, denn selbst Kälte und Schnee hält die TX20 aus.**

**KLIMANEUTRAL.** Die Cyber Shot TX20 trotz Sommerregen und Schneegestöber.

Die Digicam wird ab Mai diesen Jahres in den verschiedensten Farben erhältlich sein.

INFO: [www.sony.at](http://www.sony.at)

# So kompakt sieht ein vollständiger Servoverstärker aus.

Direkter Anschluss von Servomotor und Resolver an 12-mm-Busklemme.



### [www.beckhoff.at/EL7201](http://www.beckhoff.at/EL7201)

Die Servoklemme EL7201 für das Beckhoff-EtherCAT-Klemmensystem integriert im Standardklemmgehäuse einen vollständigen Servoverstärker für Motoren bis 200 W:

- Direkter Anschluss von Servomotor, Resolver und Haltebremse an 12-mm-Busklemme
- Deutliche Reduzierung des Platzbedarfs sowie der Verdrahtungs- und Inbetriebnahmekosten
- Die integrierte, schnelle Regelungstechnik ist für hochdynamische Positionieraufgaben ausgelegt.
- Die Servoklemme unterstützt Synchronmotoren mit einem Nennstrom bis 4 A.
- Die Kombination aus Servomotorserie AM3100 und Servoklemme bietet eine kostengünstige Servoachse im unteren Leistungsbereich.



## tipps

Yoga im  
Grand Hotel



**DAS GRAND HOTEL**, seit 1896 eines der Wahrzeichen von Zell am See.

» Im Mai und im Oktober steht das alterwürdige Grand Hotel in Zell am See ganz im Zeichen von Yoga. An jeweils drei Tagen bietet das Grand Hotel individuell abgestimmte Therapien, die ihre Wirkung auch noch lange nach dem Aufenthalt entfalten sollen. Auch für alle jene, die der Welt nicht mit einem Sonnengruß »Guten Morgen« sagen, hat das Grand Hotel einiges zu bieten. Das 4-Sterne-Haus liegt direkt am See und ist so etwas wie das pittoreske Wahrzeichen einer landschaftlich ohnehin gesegneten Region. Von der Seeterrasse gesehen lassen die Gipfel der umliegenden Salzburger Bergwelt ebenso grüßen wie das glitzernde Wasser des Zeller Sees. Kitschig, im besten Sinne des Wortes, präsentiert sich das Haus seinen Gästen. Neben einem großzügigen Wellnessangebot punktet das Grand Hotel vor allem mit einer kreativen Küchenlinie, die viel Wert auf Authentizität legt. Der Schwerpunkt liegt auf einer traditionell österreichischen Küche, zeitgemäß verfeinert, sowie auf herzhaften regionalen Pinzgauer Schmankerln.

**YOGA-PACKAGE:** 17. bis 20. Mai & 4. bis 7. Oktober – 3 Übernachtungen inklusive Gourmet-Halbpension und 3 Tage-Balance-Yoga ab 398 Euro p. P.

**KONTAKT:** Grand Hotel Zell am See, Esplanade 4-6, 5700 Zell am See, Tel. +43 6542 / 788, [info@grand-hotel-zellamsee.at](mailto:info@grand-hotel-zellamsee.at), [www.grandhotel-zellamsee.at](http://www.grandhotel-zellamsee.at)



**ELEGANTES ENSEMBLE:** Gelungene Architektur in den Hügeln des Südburgenlands.

### ■ BALANCE RESORT STEGERSBACH

## Luxus auf höchstem Niveau

IM BALANCE RESORT in Stegersbach *wird Service groß geschrieben*. Schon bei der Ankunft dürfen sich Gäste über das Einparkservice und eine persönliche Hausführung freuen. Im Restaurant wird jeder Wunsch von den Augen abgelesen, und nach einem Besuch im großzügig angelegten Wellnessbereich fühlt man sich wie neu geboren.

**S**EIT MAI 2011 ist das Balance Resort in Stegersbach Teil der Falkensteiner-Gruppe. Die Übernahme des 5-Sterne-Hauses war für das Südtiroler Tourismusunternehmen ein wichtiger strategischer Schritt. Gemeinsam mit dem Schlosshotel Velden in Kärnten und dem Falkensteiner Hotel & Spa Iadera in Kroatien bildet das Balance Resort die Falkensteiner »Premium Collection«, eine Auszeichnung, über die sich nur wenige Häuser der Falkensteiner-Familie freuen dürfen.

Im Balance Resort in Stegersbach zeigt sich, warum nur drei der mehr als 30 Falkensteiner-Hotels die begehrte »Premium Collection«-Plakette an die Eingangstür kleben dürfen. Exklusiver Service auf höchstem Niveau lautet das Zauberwort. Das zeigt sich schon bei der Ankunft: Während das Auto vom Hotelpersonal geparkt und das Gepäck aufs Zimmer gebracht wird, genießen Neuankömmlinge den lokalen Begrüßensdrink »Uhdler Frizzante«. Auch während des restlichen Aufenthalts bleiben keine Wünsche of-

fen, das Spa-Personal ist ebenso aufmerksam wie die Kollegen im Restaurant, wo Küchenchef Peter Jungbauer für kulinarische Genüsse sorgt. Jeden Abend stehen drei fünfgängige Menüs zur Auswahl, wobei die einzelnen Gänge beliebig kombiniert werden können. Dazu gibt es einen gut bestückten Weinkeller mit feinen nationalen und internationalen Tropfen.

Der »Gault Millau« reiht das Balance Resort unter die zehn besten Wellness-Hotels in Österreich – für »eine gelungene Kombination aus kulinarischer



**GROSSZÜGIGER WELLNESSBEREICH:** Auf insgesamt 2600 m<sup>2</sup> wird geplantscht, geschwitzt oder einfach nur entspannt.

Wellness und ausgezeichnetem Entspannungsangebot«. Vom Relax-Guide gibt's drei Lilien und 18 von 20 Punkte.

» Wellness & Golf «

Herzstück des Hauses ist der großzügig angelegte Wellnessbereich. Eine 2.600 m<sup>2</sup> große Wohlfühllandschaft mit fantasievoller Saunawelt, Fitness-, Yoga- und Ruheraum, Innen- und Außenpool wird von den 10.000 m<sup>2</sup> Gartenterrassen stilvoll umrahmt. Für einen besonderen Aha-Effekt sorgt das Outdoor-becken mit verdeckter Wasserkante. Wellnessprofis wissen, dass es sich dabei um einen so genannten Infinity-Pool handelt, der das Wasser scheinbar im Nichts verschwinden lässt und Schwimmern das Gefühl gibt, direkt in Richtung Himmel zu plantschen. Von der großzügigen Terrasse genießt man den herrlichen Blick über das hügelige Südburgenland und die etwas unterhalb

der Anhöhe, auf der sich das Luxushotel befindet, gelegene Therme Stegersbach, die über einen direkten Verbindungsgang erreichbar ist. Wirklich oft benützt wird der Gang allerdings nicht. Warum auch, wenn einem im Balance Resort jeder Wunsch von den Augen abgelesen wird.

Auch Freunde des kleinen Balles kommen im Balance Resort auf ihre Kosten. Auf Wunsch wartet das Golf-E-Cart inklusive persönlicher Spezialkühlbox direkt vor der Haustüre. Derart ausgestattet geht es rein ins heimische Golfmekka, die 50-Loch-Golfschaukel Stegersbach Lafnitztal. ■

**KONTAKT:** Falkensteiner Balance Resort Stegersbach  
Panoramaweg 1  
7551 Stegersbach  
+43 (0) 3326/55 155  
info@balance-resort.at  
www.balanceresort.falkensteiner.com



**GEDIEGENES AMBIENTE:** Im luxuriösen Restaurant sorgt Küchenchef Peter Jungbauer für Gaumenfreuden.



**EIN BLICK IN DAS ALLERHEILIGSTE:** In der offenen Küche werden die Wünsche der Gäste bei Frühstück und Abendessen erfüllt.

EIN GEFÜHL WIE NEU GEBOREN

» Großer Wert wird im Balance Resort Stegersbach auf die

Bereiche Wellness, Beauty und Gesundheit gelegt. Zu den Highlights zählen die vielen unterschiedlichen Massageanwendungen, etwa die 80-minütige No-Tox-Massage, die Säuren und Schlacken aus dem Gewebe löst und den Stoffwechsel ankurbelt, oder die Breuss-Massage, die die Zwischenwirbelmuskulatur lockert und für Tiefenentspannung sorgt. Dazu herrscht im Balance Resort jede Menge internationales Flair. Die hawaiianische Massageform Lomi Lomi zählt ja hierzulande schon zum Standardprogramm, aber mit einer tibetischen Klangschalenmassagen, der thailändischen Yoga-Massage Nuad oder einer indischen Ganzkörpermassage mit heißem Öl hält das Balance Resort auch für Wellness-Profis einige Überraschungen parat.



**WELTREISE:** Das Balance Resort bietet Wellness- und Gesundheitsanwendungen aus aller Herren Länder.

■ KONZEPT

# Hotelgeschichten zum Weitererzählen

LANGWEILIGE Hotelzimmer gibt es überall. *Bei den »fabelhaften Hotels« ist schon die Unterkunft ein Erlebnis:* Man wohnt in geschichtsträchtigen Schlössern oder in den Baumwipfeln, ohne Fernsehen, aber inmitten von Kunst und Natur.

VON ANGELA HEISSENBERGER



**BAUMHOTEL IN KOPFING:** Übernachten in zehn Metern Höhe inmitten von Baumwipfeln – Ruhe und taufisches Erwachen inklusive.

**D**IESE HOTELS haben eigentlich nichts gemeinsam«, untertreibt Dieter Mayr-Hassler, Obmann des Vereins »Fabelhafte Hotels«, augenzwinkernd. Unter der Ägide des Osttiroler Hoteliers haben sich acht außergewöhnliche Tourismusbetriebe zusammengeschlossen, die tatsächlich auf den ersten Blick nicht unterschiedlicher sein können. Eines verbindet sie dennoch: Es sind acht Plätze, die die Kreativität und Vielfalt Österreichs offenbaren, Geschichten erzählen und zum Weitererzählen einladen.

» Wohnen wie ein Burgherr «

Das Spiele- und Buchhotel Tschitscher in der Nähe von Li-

enz ist ein liebevoll restaurierter Gutshof aus dem 17. Jahrhundert. Hier wohnt man beispielsweise im Mühle-Zimmer oder in der Backgammon-Suite. Fernsehapparate wird man vergeblich suchen, dafür stehen in den drei Aufenthaltsräumen rund 200 Spiele und gut bestückte Bibliotheken zur Verfügung. Wen es trotzdem ins Freie zieht: Acht Skigebiete und unzählige Wanderwege liegen in unmittelbarer Umgebung.

Flair von anno dazumal verströmt auch das Schlosshotel Mailberg, seit 1146 in Besitz des Malteser Ritterordens. Das Schloss, mitten im Weinviertel gelegen, beherbergt Gäste in neun großzügigen Doppel-

zimmern und zwölf Suiten mit historischem Ambiente. Eine Vinothek, ein Restaurant im Schlosskeller sowie eine eigene Pfarrkirche gehören ebenfalls zum Anwesen, weshalb die prachtvollen Räumlichkeiten auch gerne für Hochzeiten gebucht werden. Golfbegeisterte können gleich unter mehreren Plätzen in der Region wählen. Zudem eignet sich das Schlosshotel als zentraler Ausgangspunkt für Ausflüge in die Königsstadt Znojmo in Tschechien, zum Edelsteinschürfen in die Amethystwelt Maissau oder in den Nationalpark Thayatal.

Ein wahrlich geschichtsträchtiger Ort ist das Schloss Altenhof, unweit der Ruine Falkenstein in

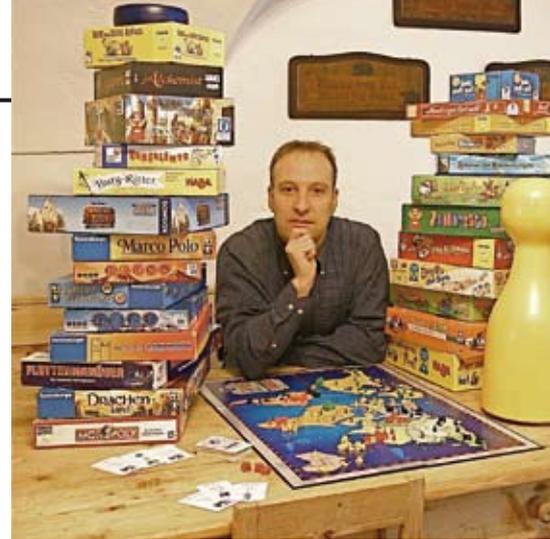
Oberösterreich. Unzählige Sagen, Balladen und sogar Geistergeschichten ranken sich um das Schloss und seine Bewohner. Heute können Feriengäste einen Hauch Abenteuer schnuppern und in der terrassenförmigen Parkanlage die eigene Fantasie schweifen lassen. Gräfin Anne Salburg vermietet Ferienwohnungen und stellt die Säle und die Schlosskirche für Feste und Seminare zur Verfügung.

» Kunst & Natur «

Einen modernen Kontrapunkt zu dieser illustren Runde bildet das Boutiquehotel Stadthalle in Wien. Verkehrsgünstig beim Westbahnhof gelegen, legt das »1.Null-Energie-Bilanz-Hotel der Welt« unter der Leitung von Michaela Reitterer größten Wert auf Umweltfreundlichkeit. Mit Solaranlage, Photovoltaikanlage, einer Wärmepumpe und drei Windrädern wird die benötigte Energie selbst erzeugt. Gesammeltes Regenwasser speist die Toilettenspülungen und die Gartenbewässerung. Auf dem Hoteldach blüht der Lavendel, im Garten zwitschern die Vögel – paradiesische Idylle mitten in der Hauptstadt. Grünes Bewusstsein wird belohnt: Wer mit dem Zug oder Fahrrad anreist, erhält 10 % Nachlass auf die Zimmerpreise.

Ein hautnahes Naturerlebnis bietet das Baumhotel in Kopfing in Oberösterreich. In zehn Metern Höhe laden sechs Baumhäuser für jeweils zwei bis acht Personen zur Übernachtung ein – erholsame Waldesruhe und taufisches Erwachen inklusive.

Wem eher der Sinn nach Kunst steht, sollte das Rog-



**KURIOSES IM KLEINSASSERHOF, GRÜNE ENERGIE IM HOTEL STADTHALLE:** Dieter Mayr-Hassler, Betreiber des Spielehotels (li.), vereint ungewöhnliche Hotelkonzepte unter der Dachmarke »Fabelhafte Hotels«.

ner Bad Blumau aufsuchen. Friedensreich Hundertwasser wusste es bereits: »Die gerade Linie ist gottlos« – und so fügen sich nach seinem Entwurf 2.400 verschiedenartige Fenster, 330 Säulen, goldene Kuppeln und begrünte Dächer zu einem einzigartigen Gesamtkunstwerk. Die Entspannung in der Therme wird angesichts

dieses Panoramas zum Kinderspiel.

Noch mehr Kunst und Kultur gibt es in der art-Lodge in den Nockbergen auf 1.058 Metern Höhe. Der 300 Jahre alte Rohrerhof gleicht nach der behutsamen Renovierung mehr einem stylischen Museum als einem Hotel, hat doch die umfangreiche Kunstsammlung der

Besitzer hier endlich einen würdigen Platz gefunden. Zeitgenössische Werke kommen laufend dazu, denn viele Künstler genießen die Abgeschiedenheit der Alm als Quelle der Inspiration.

Auch am Kleinsasserhof bei Spittal an der Drau sind Künstler am Werk und gestalten den »eigentlich ganz normalen Bauern-

hof«, so die Hoteliers Waltraud und Josef Gasser, in einem stetigen Prozess zu einem der skurrilsten Häuser des Landes um. Dass die Speisen, zubereitet großteils aus Produkten der eigenen Landwirtschaft, Gourmetkritiker zu Begeisterungstürmen hinreißen, ist fast schon eine Draufgabe für einen unvergesslichen Aufenthalt. ■

## ■ VERANSTALTUNGSTIPP

# Voyeurismus auf hohem Niveau

MIT DER AUSSTELLUNG »Klimt Persönlich« *leistet die Leopold Stiftung ihren Beitrag zum Jubiläumsjahr anlässlich des 150. Geburtstags von Gustav Klimt.* Erstmals will das Museum den Blick auf die private Seite des Künstlers lenken, mit dem Ziel, das bisher Verborgene zu zeigen. Das ist den Kuratoren nicht ganz gelungen. Die Suche danach wurde aber faszinierend gestaltet und für Kunstinteressierte ist die Ausstellung allemal ein Pflichttermin.

**A**m 14. Juli wäre Gustav Klimt – Österreichs immer noch berühmtester Maler – 150 Jahre alt geworden. Die ganze Welt wartet mit Sonderausstellungen zu diesem Jubiläum auf. Umso mehr war man gespannt, was sich die Leopold Stiftung einfallen lässt: Sie zeigt sich selbstbewusst und präsentiert sich mit der Ausstellung »Klimt Persönlich« als »Klimthaus«, so Kurator Peter Weinhäupl. Im Mittelpunkt stehen Werke aus dem hauseigenen Bestand, die mit Originalzitaten Gustav Klimts kommentiert werden. Mittels dieser Zitate und über 400 Postkarten, die Klimt seiner Weggefährtin Emilie Flö-



**POSTKARTE AN EMILIE FLÖGE 1908:** »Morgen Abend fahr' ich ab nach München, wohne in den 4 Jahreszeiten. Beste Grüße, Gustav.«

ge schrieb, will die Stiftung mit dem Klischee brechen, Klimt habe schriftlich nichts Essentielles hinterlassen. Fakt ist: Klimt hat schriftlich sehr viel hinterlassen. Ob die Rohrpostnachrichten an seine Geliebte jedoch essentiell sind, um Klimt als Mensch zu verstehen, sei dahingestellt und ist wohl auch Geschmacksache. Kaum scheiden sich die Geister jedoch über die Tiefe der Fotografien von Moritz Nähr. Sie öffnen die Türen zu Klimts Atelier in der Josefstädter Straße. Und wenn man ganz genau hinsieht, erhascht man vielleicht wirklich einen Blick auf den Menschen Klimt – jenen, der hinter den Werken stand. ■



**WIEN IN EINER ANDEREN ZEIT:** Gustav Klimt im Garten seines Ateliers in der Josefstädter Straße 21.

## KLIMT PERSÖNLICH

**>> Wo:** Leopold Museum, Museumsplatz 1, 1070 Wien

**>> Wann:** bis 27.08.2012

**INFOS:** [www.leopoldmuseum.at](http://www.leopoldmuseum.at)

## Less is more

WER BRAUCHT all den Luxus, *wozu all der Ballast?* – Jetzt ist genau die richtige Zeit, sich von vielem zu verabschieden. Ein Plädoyer VON RAINER SIGL.

Grüß Sie! So eine Überraschung, so ein Zufall, dass wir uns hier treffen! Jaja, mir geht's gut, blendend, kann nicht klagen! Wie bitte? Ach nein, haha, nett, dass Sie fragen, aber ja, wirklich, mir geht's hervorragend. Momentan, so im ersten Moment, war das natürlich schon ein Schock, aber Sie wissen ja eh, die Wirtschaft, die allgemeine Lage, die Krise, der Bankrott, dann die Gerichtsverhandlungen – da muss man halt flexibel bleiben! Und nach einer ersten Umorientierungsphase geht's jetzt wirklich wieder sehr gut, mehr noch: besser als vorher!

Einen großen Vorteil hatte die ganze Sache, denn ich bin echt draufgekommen, dass man so viel ja gar nicht braucht! Ich war ja so was von blind vorher! Die drei Autos, das Haus, die Mitgliedschaft im Golfclub, die Anzüge ... Man belastet sich die ganze Zeit mit Gegenständen, die man angeblich haben muss, mit Luxusgütern, die man angeblich braucht, mit Zeug, das man heim in seine überbezahlte Luxushütte schleppt und dann h e g e n und pflegen muss ... Gut, dass das alles hinter mir liegt! Ich sag Ihnen, jetzt, wo mein Leben sozusagen gesundeschrumpft ist, geht's mir wirklich besser!

Im Rückblick kann ich mir mein früheres Elend ja gar nicht mehr vorstellen! Ich mein, das war schon ätzend langweilig, und stressig zugleich, dieser eine einzige Job, immer mit denselben Leuten, fünfzig, sechzig, siebzig Stunden die Woche ... da lob ich mir meine jetzige Freiheit, nicht, immer unterwegs, immer neue Gesichter, jeder Tag ein Abenteuer, mal hier vor dem Supermarkt, mal dort vor der U-Bahn ... Und erst bei Schneefall: Herrlich! Ich sag Ihnen, als Lohnsklave kriegt man ja die majestätische Schönheit der Jahreszeiten nie mit, aber jetzt: Frühmorgens ausrücken, die Stadt schläft, nur du und deine Kollegen unterwegs, gerade, ehrliche Männer, wenige Worte, die klare Luft, die verschneiten Straßenbahngleise, die gesunde Bewegung, der ehrliche Schweiß vom Schneeschaukeln, die wohlige Wärme des Rums zum Frühstück ...

Und erst der Sommer! Ich sag Ihnen, als ich noch im Firmenhamsterrad laufen musste, ging das Leben an mir vorbei! Wann haben Sie etwa das letzte Mal die Natur so richtig wahrgenommen? Dachte ich mir! Ist es etwa nicht das Größte, unter Gottes freiem Himmel zu liegen und aufzuschauen zu dieser ehrfurchtgebietenden Unendlichkeit der Sterne? Oder das Wunder



des Frühlingsbeginns! Mit Andacht wahrzunehmen, wie sich die Natur unter den ersten zarten Sonnenstrahlen aus ihrem Winterschlaf erhebt! Das zarte Knospen der Blüten mitanzusehen! Die lieblichen Rufe der Zugvögel bei ihrer Heimkehr wirklich zu hören! Früher hab ich geglaubt, dafür brauch ich mindestens eine Dachterrassenwohnung, besser noch: ein Haus im Grünen mit Garten, ein Ferienhaus in Italien, ein Cabrio und einen mindestens zweiwöchigen Urlaub auf Mauritius, für den ich seit Jahren sowieso keine Zeit hatte – Mann, war ich ein Idiot! Wenn ich jetzt im Frühling abends so auf der Donauinsel liege, bedeckt von Wirtschaftszeitungen, die ich endlich, endlich nicht mehr lesen muss, unter mir der atmende Planet, über mir die Unendlichkeit des Kosmos, dann fehlt es mir an nichts! Und ich Dödel hab jahrzehntelang geglaubt, diesen Luxus könnte ich mir vor lauter Stress nicht leisten!

Gut, das mit dem Schneidezahn hat mich schon kurzfristig etwas deprimiert. Und dass die Irmi inzwischen ausgerechnet diesen Trottel von Gerichtsvollzieher geheiratet hat. Und gut, ja, dieser miesel-süchtige Hubert – der war früher irgendwo bei einer Bank im Vorstand, behauptet er zumindest –, dass der jetzt glaubt, er hat den Platz vor dem Billa im neunten gepachtet, also, das zipft mich schon an, weil bitte: Ich hab da schon die Zeitung verkauft, da war der Idiot noch irgendwo angstbleich im Anzug in Krisensitzungen unterwegs, bittesehr!

Aber wissen Sie was: Das alles ist mir eigentlich auch wurscht – davon lass ich mir das Leben nicht versauen! Alsdann, schön, dass wir uns getroffen haben! Wollen S' vielleicht nicht doch eine Zeitung ...? Oder eine kleine Spende ...? Hallo

...? Das ist wieder mal typisch bei diesen Systemsklaven: immer im Stress. Bin ich froh, dass ich das hinter mir habe!



MAKE  
FORELLE BLAU  
NOT  
WEBSITES

Sie machen schon einen tollen Job.  
HEROLD macht Ihre Website.

Die We-do-it-for-you Website mit persönlicher Betreuung – individuell,  
immer aktuell, optimiert für Suchmaschinen. Infos unter [www.herold.at/websites](http://www.herold.at/websites)

**HEROLD.at**

# 50.490

Recycling geht immer und überall: Damit Sie Verpackungen aus Metall bequem entsorgen können, stehen 50.490 Metallsammelbehälter 365 Tage rund um die Uhr in ganz Österreich für Sie bereit.

# 95%

Recycling spart Energie: so verbraucht die Herstellung einer Getränkedose aus alten Aludosen um 95 % weniger Energie als die Herstellung von Dosen aus neuem Aluminium. Das ist Umweltentlastung ganz ohne Verzicht auf Lebensqualität.



# 40.000 t

Recycling wiegt schwer: Mehr als 40.000 Tonnen Metallverpackungen werden von der ARA jährlich in ganz Österreich gesammelt. Das sind wertvolle Rohstoffe, die unsere Wirtschaft stärken. Danke, dass Sie so fleißig mitsammeln.

 [facebook.com/ARA.recycling](https://facebook.com/ARA.recycling) [www.ara.at](http://www.ara.at)

**SO MACHT RECYCLING SINN.**

**ARA**   
Altstoff Recycling Austria