

# Report (+) PLUS

MEHRWERT FÜR MANAGER

Fokus Export

## GLOBAL PLAYER

Österreich ist eine Exportnation. Aber in den angestammten Märkten ist weiteres Wachstum schwierig. Deshalb müssen heimische Unternehmen jetzt zu neuen Ufern aufbrechen.

AUSGABE NR. 8/2012, 9. JAHRGANG, P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 022 134501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

### ■ Teure Tropfen

Alte Weine werden zu Höchstpreisen gehandelt. Ob sie noch genießbar sind, ist zweitrangig.

### HARTES PFLASTER

Ausländische Konzerne holen sich in den USA regelmäßig blutige Nasen.

Seite ...24

### ARBEITSPLATZ NEU

Moderne IT-Werkzeuge sind Segen und Fluch zugleich.

Seite ...34

### CULT

Alles, was das Leben schöner macht.

Seite ...42

» AKUT «  
E-Mail aus Übersee: Der Rabbi als Theatermacher.  
Das neue Buch von Tuvia Tenenbom sorgt für  
heftige Kontroversen, weil er die Wurzel  
des Antisemitismus bloßlegt.  
Report (+) PLUS hat ihn in  
New York besucht.



**SIEMENS**

**Einige Länder verfügen über Wind.  
Einige über Gas. Andere über Kohle.  
Deshalb ist eine Antwort nicht genug.  
Der Energiebedarf der Welt erfordert Antworten für alle Energieträger.**

Die Energiequellen auf unserer Erde sind ungleich verteilt: Einige Länder verfügen über Öl, andere über Wind oder über Wasserkraft. Manche müssen Energie importieren. Unabhängig von den Energiequellen steht jedoch fest, dass der Energiebedarf Tag für Tag steigt. Genau deshalb ist eine einzige Antwort nicht genug.

Siemens bietet eine umfangreiche Palette an nachhaltigen Antworten für die individuellen Anforderungen, die es überall auf der Welt zu erfüllen gilt. Mit unseren zuverlässigen, innovativen Technologien und unserer einzigartigen, weltweiten Kompetenz können wir unseren Kunden effiziente Lösungen für die Energieversorgung liefern – maßgeschneidert für die jeweiligen lokalen, ökologischen und ökonomischen Erfordernisse.

Wir tragen dazu bei, die Welt weniger abhängig von fossilen Energieträgern zu machen. Gleichzeitig dämmen wir den Klimawandel ein, indem wir mit neuen Technologien die Nutzung konventioneller Energieträger so sauber wie nie zuvor machen. Auch im Bereich von Wind-, Solar- und Wasserkraft stehen wir unverändert zu unserer Verpflichtung, die Ressourcen unserer Erde schonend, verantwortungsvoll und effizient zu nutzen.

Der Weg zu einem nachhaltigen Energiesystem erfordert eine Vielzahl verschiedener Antworten – schnelle Antworten, die auch in Zukunft tragfähig sind.

[siemens.com/energy](https://www.siemens.com/energy)

Arbeitsplatz neu

34



Gesicherter Lebensabend

38



Wandern am Fuße des Gletschers

44



# Inhalt

REPORT PLUS DAS  
UNABHÄNGIGE  
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

## AKUT

**4 Mann des Monats.** Rudolf Kemler, designerter ÖIAG-Chef, will die Staatsholding »dem direkten Einfluss der Tagespolitik entziehen.«

**10 E-Mail aus Übersee.** Der Rabbi als Theatermacher: Das neue Buch von Tuvia Tenenbom sorgt für heftige Kontroversen.

## TITEL

**12 Krisenmarkt Indien.** Vor wenigen Jahren wurde Indien als Wirtschaftswunderland und Alternative zu China gefeiert. Heute leidet das Land unter politischen Querelen und hoher Inflation.

**16 Global Player.** In Europa wird weiteres Wachstum immer schwieriger. Heimische Unternehmen müssen zu neuen Ufern aufbrechen.

## HANDEL

**22 Die unsichtbare Betonwand.** Die patriotischen USA sind für ausländische Unternehmen seit jeher ein hartes Pflaster. Selbst Weltkonzerne holen sich regelmäßig blutige Nasen.

## INTERVIEW

**26 »Der Arbeitsmarkt ist leer.«** Klaus Lercher, Chef der Trenkwalder Personaldienste, über das Tor zum Osten und neue Standbeine.

**32 »Technologie produktiv einsetzen.«** Martin Katzer, Geschäftsführer T-Systems, über Strategien am heimischen Markt und den IT-Wandel.

## SERIE

**28 Sammeln als Investment.** Alte Weine werden zu Höchstpreisen gehandelt. Ob sie noch trinkbar sind, ist dabei zweitrangig.

## SOFT SKILLS

**40 Stolperstein Personalintegration.** Worauf Unternehmen achten müssen, damit die Personalsuche nicht zur Sisyphus-Arbeit wird.

IMPRESSUM: HERAUSGEBER/CHEFREDAKTEUR: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at, mobil: 0676/898 299 200] VERLAGSLEITUNG: Mag. Gerda Platzer (platzer@report.at) CHEF VOM DIENST: Mag. Bernd Affenzeller (affenzeller@report.at) REDAKTION: Mag. Angela Heissenberger (heissenberger@report.at), Martin Szelgrad (szelgrad@report.at) AUTORINNEN: Univ.-Prof. Dr. Johann Risak, Heinz van Saanen, Mag. Rainer Sigl, Valerie Uhlmann, Bakk. LAYOUT: Report Media LLC PRODUKTION: Report Media LLC, Mag. Rainer Sigl DRUCK: Styria MEDIENINHABER: Report Verlag GmbH & Co KG, Nattergasse 4, 1170 Wien TELEFON: (01)902 99 FAX: (01)902 99-37 E-MAIL: office@report.at [www.report.at](http://www.report.at)



## »ausgesprochen«

**»Hoteliere und Touristiker verdienen eine saubere politische Führung. Die Unternehmer können und dürfen nicht durch die politische Sumpfkultur in Kärnten Schaden erleiden«,**

SEPP SCHELLHORN, PRÄSIDENT DER ÖSTERREICHISCHEN HOTELIERVEREINIGUNG, spricht sich für eine sofortige Bereinigung der politischen Situation im Süden Österreichs aus.

**»Wir müssen Wien bis 2035 um die Dimension von Graz erweitern«,** erklärt der WIENER WOHNBAUSTADTRAT MICHAEL LUDWIG anschaulich die mit dem Bevölkerungswachstum einhergehenden Herausforderungen an die Stadtplanung.

**»Der Euro ist hier, um zu bleiben.«** BAWAG-CHEF BYRON HAYNES hält trotz schwächelnder Eurozone an der Gemeinschaftswährung fest.

**»Hauptberuflich bin ich in München tätig. Wien ist mehr ein Hobby.«** GERHARD WEIGL, BEIM BAUUNTERNEHMEN MAX BÖGL verantwortlich für die Errichtung von Wiens höchstem Gebäude, dem DC Tower 1.



RUDOLF KEMLER will die ÖIAG »strategisch aufwerten« und »dem direkten Einfluss der Tagespolitik entziehen«.

### ■ MANN DES MONATS: RUDOLF KEMLER

## Der Vollblutmanager

Das Timing ist perfekt: Ende Oktober läuft sein Vertrag als Österreich-Chef von Hewlett Packard aus, am 1. November tritt Rudolf Kemler die Nachfolge von Markus Beyrer als Chef der Staatsholding ÖIAG an. Dass der 56-jährige Perchtoldsdorfer im Rennen gegen den von der ÖVP favorisierten Herbert Paiel sowie Ex-AUA-Vorstand Peter Mitterbauer diesmal wild entschlossen, sich nicht wieder einen unliebsamen Kandidaten »aufs Aug drücken« zu lassen.

Eine Palastrevolution ist dennoch nicht zu erwarten. Für die anstehende Umgestaltung der ÖIAG braucht Kemler politische Querverbindungen. Seine Nähe zur Industriellenvereinigung könnte dabei nützlich sein. Auf den drei verbliebenen Baustellen der Holding - Telekom Austria, OMV und Post - wartet einiges an Arbeit. Nur noch bei der Post ist der Staat mit 52,8 % Mehrheitseigentümer. Weitere Privatisierungen dürfte die ÖVP bei einer Neuauflage der rot-schwarzen Regierung zur Koalitionsfrage machen, auch eine Eingliederung von Verbund und ÖBB wird bereits laut angedacht. Bei der derzeit von Schmiergeldskandalen geschüttelten Telekom Austria stehen Gespräche mit Neoaktionär América Móvil an. Der mexikanische Telekom-Milliardär Carlos Slim will seine Beteiligung von 7 auf 25 % aufstocken. Die ÖIAG braucht das Geld dringend, um die geplanten Expansionen in Südosteuropa zu stemmen, will aber ihre Anteile (28,4 %) tunlichst nicht mindern. Auch OMV-Partner IPIC aus Abu Dhabi drängt auf mehr Mitsprache.

Kemler werden Verhandlungsgeschick und Zielstrebigkeit, aber auch eine gewisse Farblosigkeit zugeschrieben. Der HTL-Absolvent begann in der EDV-Abteilung der Creditanstalt und durchlief in internationalen IT-Konzernen wie Siemens-Nixdorf, Debis, T-Systems und HP unzählige Stationen. Mitterbauer lobte ihn als »Vollblutmanager mit einem beeindruckenden Werdegang«. Den passionierten Segler und Golfer, verheiratet mit einer Volksschullehrerin und Vater von zwei erwachsenen Kindern, zog es ursprünglich als Mitglied der Landhockey-Nationalmannschaft in Richtung Spitzensport. Die ÖIAG will er künftig »strategisch aufwerten« und »dem direkten Einfluss der Tagespolitik entziehen«. Ein ehrgeiziges Vorhaben, an dem schon einige Vorgänger gescheitert sind.

### ■ EDITORIAL

## Mehr fragen!



*»Fragt die Masse!«*

ALFONS FLATSCHER,  
HERAUSGEBER

**»Die »Weisheit der Masse«** betitelt der Autor James Surowiecki sein 2004 erschienenes Buch, in dem er eine zentrale These vertritt: Ein bunter Haufen unabhängig entscheidender Menschen findet bessere Lösungen als Experten. Sein Experiment: Auf einer Landwirtschaftsmesse sollten die Besucher das Gewicht eines Stiers schätzen. Egal wie gut die Einschätzung eines Einzelnen war, der Durchschnitt aller abgegebenen Wertschätzungen lag näher am tatsächlichen Gewicht. Mit anderen Worten: Auch eine falsche Einschätzung hilft, gewichtet zur richtigen Antwort zu kommen. Damit liefert Surowiecki neue Argumente für ein altes Phänomen, das mit der Floskel »Der Markt hat immer Recht« schon ewig beschrieben wird.

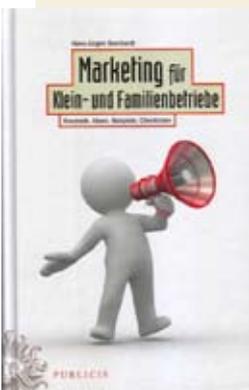
Dass jetzt mit einer Volksbefragung zum Thema Wehrpflicht genau diese Weisheit der Masse angezapft wird, ist ein guter Anfang, der Schule machen sollte. Die Bildungsfragen, die Verwaltungsreform, das Wahlrecht, die bundesstaatliche Organisation - kurzum alles, was die Parteien und ihre Experten nicht zu lösen in der Lage sind, weil sie zu sehr gefangen sind in ihren Ideologien und Apparaten, sollte in letzter Instanz in Volksbefragungen entschieden werden. Wenn die Weisheit der Experten nicht ausreicht, findet die Weisheit der Massen eine Lösung.

■ HUMAN RESOURCES

# Personalinvestitionen rechnen sich

**U**NTERNEHMEN mit professionellem Personalmanagement sind profitabler. So erzielen beispielsweise Firmen mit leistungsfähigem Recruiting ein 3,5-fach höheres Umsatzwachstum und eine doppelt so hohe Gewinnmarge als Unternehmen mit geringer HR-Kompetenz. Ein hochentwickeltes Talentmanagement schlägt sich in einer mehr als doppelt so hohen Umsatzrate und Gewinnmarge nieder. Dieser ökonomische Zusammenhang wird nun durch eine Studie der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of People Management Associations (WFPMA) belegt, für die weltweit rund 4.300 Unternehmens- und Personalverantwortliche befragt wurden. Bei sechs der 22 analysierten Personalthemen ist der Mehrwert besonders deutlich: Recruiting, Integration neuer Mitarbeiter und Personalbindung, Talentmanagement, Employer-Branding, Leistungsmanagement und Vergütung sowie Führungskräfteentwicklung. »Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten sollten Unternehmen deshalb weiter in ihre Mitarbeiter investieren«, erklärt Rainer Strack, Senior Partner bei BCG. So entwickeln Top-Unternehmen ihre künftigen Manager nicht erst, wenn sie benötigt werden, sondern integrieren entsprechende Programme bereits in die langfristige Planung. Ihr Talentmanagement richtet sich an eine breite Gruppe von Mitarbeitern, Karriere-möglichkeiten werden auf vertikaler wie auch horizontaler Ebene geboten. Zudem verfügen erfolgreiche Unternehmen über ein transparentes System zur Mitarbeiterbewertung.

BUCHTIPP



» Do it yourself. Marketing - nur was für Große? Keineswegs. Dieser Ratgeber bietet eine ganze Palette praxistauglicher Ideen, die sich auch vom Tischler oder Apotheker an der Ecke verwirklichen lassen. Marketing- und PR-Agenturen werden weniger erfreut sein, rät der Autor doch davon ab, das Geld für teure Beratung und sinnlose Kampagnen auszugeben. Hans-Jürgen Borchardt, selbst viele Jahre als Berater tätig, räumt mit einigen Missverständnissen in der Werbung auf und empfiehlt, sich auf die Prinzipien des »Urmarketings« zu besinnen: Nicht »Was ist das Beste für meinen Betrieb?« sollte im Vordergrund stehen, sondern »Was ist das

Beste für meine Kunden?«. Aber auch die Geschäftsführer und -inhaber selbst werden nicht begeistert sein, denn die konsequente Ausrichtung auf Kundenwünsche erfordert eine Änderung sämtlicher Prozesse im Unternehmen. Wer sich darauf einlässt, kann sich von den Beispielen aus verschiedensten Branchen Inspiration holen; bei der Umsetzung helfen Checklisten.

» Hans-Jürgen Borchardt: Marketing für Klein- und Familienbetriebe. Konzepte, Ideen, Beispiele, Checklisten / Verlag Publicis, Erlangen 2010

■ VERKEHR

# ITS Weltkongress in Wien

**D**ie weltweit wichtigste Veranstaltung zum Thema Intelligente Verkehrssysteme findet dieses Mal in Wien statt. Vom 22. bis 26. Oktober dreht sich im Wiener Messezentrum alles um das Motto »Smarter on the way«. Dabei wird unter anderem die Asfinag die neuesten Verkehrstelematik und -beeinflussungslösungen präsentieren und aktuelle F&E-Projekte vorstellen. So bereitet die Asfinag derzeit etwa gemeinsam mit Industrieunternehmen, Automobilherstellern und dem öffentlichen Verkehr die nächste Generation von Verkehrsinformationen, sogenannte »Kooperative Dienste«, vor. Dabei soll die Autobahn in Zukunft mit den einzelnen Fahrzeugen kommunizieren: Relevante Informationen über Verkehrslage und Routenempfehlungen, Gefahren, Wetter oder freie Parkplätze in nahen Park & Ride-Anlagen werden dann direkt in die fahrenden Autos übertragen. Im Rahmen des Publikumstages am 25. Oktober haben alle interessierten Besucher freien Eintritt zum ITS Weltkongress im Wiener Messezentrum.



**MIT MODERNEN VERKEHRS-BEEINFLUSSUNGSANLAGEN** will die Asfinag den Verkehrsfluss optimieren, die Sicherheit erhöhen und die Verfügbarkeit des Autobahnnetzes steigern.

BUSINESS-LEASING

## INVESTIEREN, ABER CASH BEHALTEN?

Ganz einfach mit dem Fuhrpark-, Mobilien- und Immobilien-Leasing der BAWAG P.S.K. Leasing. Infos unter 0810 20 52 51

# BUSINESS LEASING

Mitten im Leben.  
Mitten im Business.  
[www.leasing.at](http://www.leasing.at)



■ MARKETING

## Personalisiertes Mailing zahlt sich aus

**D**IE AKTION »Pimp my Campaign!« des Dialog Marketing Verbandes Österreichs (DMVÖ) trägt erste Früchte. Ausgewählten Unternehmen wird dabei die Möglichkeit geboten, ihre bestehenden Direkt-Marketing-Kampagnen nach bestimmten Kriterien – Gender-Ansprache, Personalized URL etc. – zu optimieren. Als erstes Fallbeispiel präsentierte der DMVÖ nun die Drogeriemarktkette dm, deren Direct Mailing eine optische Verjüngungskur erhielt und in Hinblick auf die differenzierte Ansprache von Teilzielgruppen verfeinert wurde. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Die »gepimpte« Mailingvariante führte bei der ausgewählten Zielgruppe der bis 25-jährigen, stylingaffinen Kundinnen zu einer um 17 % erhöhten Gutschein-Einlöse-Quote. Außerdem gaben diese Kundinnen einen um 69 % höheren Betrag aus als Kundinnen, die keinen Gutschein einlösten.



**WOLFGANG HAFNER, DIALOGIC:** »Der Nutzen geht weit über die Mutationskosten hinaus.«

Für Wolfgang Hafner, Geschäftsführer von dialogic Dialog Marketing Consulting, ist die Individualisierung des Dialogs für den Erfolg einer Kampagne entscheidend: »Durch diesen Test ist eines klar ersichtlich geworden: Es zahlt sich aus, jeden einzelnen Kunden in seiner Sprache, Lebens- und Bildwelt anzusprechen. Der konkrete Nutzen für Unternehmen geht dabei weit über die Mutationskosten hinaus.«

■ STAATSPREIS

## Erfolgreicher durch Unternehmensqualität

**S**CHON ZUM 17. MAL vergeben Wirtschaftsministerium und Quality Austria am 11. Oktober 2012 den »Staatspreis Unternehmensqualität«. Die Auszeichnung steht für dauerhaft gute Ergebnisse durch exzellente strategische und operative Arbeit, nachhaltiges Engagement sowie konsequente Weiterentwicklung einer Organisation. Unternehmensqualität umfasst den ganzheitlich wahrnehmbaren Status einer Organisation aus der Sicht aller ihrer Interessensgruppen. Dabei sind Strukturen und Abläufe bis hin zur Haltung des Unternehmens oder auch den Ergebnissen in Form von Produkten oder Dienstleistungen miteingeschlossen. »Eine Teilnahme beim Staatspreis erfordert langfristige Absichten und das volle Commitment und die Kompetenz aller Mitarbeiter eines Unternehmens. Dafür gibt es am Ende dauerhaft gute Ergebnisse, eine gute Beziehung zu den Anspruchsgruppen und eine stabile Positionierung im Marktumfeld«, erklärt Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria.

Die Staatspreisverleihung findet im Rahmen der qualityaustria Winners' Conference und steht in diesem Jahr unter dem Motto »Erfolgreicher durch Unternehmensqualität«.

**TERMIN**

»Winners' Conference & Verleihung Staatspreis Unternehmensqualität

»Ort: Wirtschaftskammer Österreich, Julius-Raab Saal, Wiedner Hauptstraße 63, 1040 Wien

»Termin: Donnerstag, 11. Oktober 2012, 15.00 bis 20.00 Uhr

»Information und Anmeldung: <http://www.qualityaustria.com>

■ LEASING

## Starker Rückgang beim Neugeschäft

**D**IE FETTEN JAHRE SIND VORBEI. Mit einem Volumen von 2,6 Milliarden Euro verzeichneten die österreichischen Leasinggesellschaften im ersten Halbjahr 2012 einen Rückgang von 19,2 % im Neugeschäft. Einbußen verzeichneten alle Sparten. Während das Kfz-Leasing jedoch mit einem Minus von 0,6 % relativ stabil blieb, brach das Neugeschäft beim Immobilienleasing mit minus 68,9 % drastisch ein. Im Segment Mobilienleasing wurden im Vergleich zur Vorjahresperiode um 14,9 % weniger Neuverträge abgeschlossen, lediglich die Finanzierung von Computer- und Büroequipment verzeichnete ein Plus von 7,2 %. »Die österreichische Leasingbranche

wurde im ersten Halbjahr von der gestiegenen Unsicherheit der Unternehmen aufgrund der Eurokrise stark getroffen«, erklärt Michael Steiner, Präsident des Verbandes Österreichischer Leasing-Gesellschaften (VÖL). Neben der spürbaren Zurückhaltung bei neuen Immobilienprojekten der öffentlichen Hand im Zuge des Stabilitätspakts wirkte sich vor allem der Mangel an Großprojekten negativ auf das Ergebnis aus.

Einziger Lichtblick in der Bilanz ist das Fuhrparkmanagement. Konstant ein Drittel aller neu zugelassenen Fahrzeuge in Öster-



**MICHAEL STEINER, VÖL:** »Zuwächse bei Dienstleistungen.«

reich wird über Leasing finanziert, die Zahl der neuen Fuhrparkverträge konnte mit einem Volumen von 303 Millionen Euro den Rekordwert des Vorjahres noch einmal um 3,7 % übertreffen. Die Zahl der Verträge mit Finanzierung legte um 3 % zu. Der Bestand an Fullservice-Leasingverträgen stieg damit um 6,5 % auf nunmehr 72.258 Fahrzeuge. Die erneuten Zuwächse im Fuhrparkmanagement sind für Steiner ein »klares

Indiz dafür, dass neben der reinen Finanzierungsform zusätzlich angebotene Service-Dienstleistungen für Leasingnehmer verstärkt an Bedeutung gewinnen«.

■ VERANSTALTUNGSTIPP

# Wissenschaft trifft Praxis: IfU Dialog 2012/13

**D**AS INSTITUT für Unternehmensführung der Wirtschaftsuniversität Wien veranstaltet auch in diesem Semester wieder den IfU Dialog. Seit 2003 versucht der Dialog unter der Leitung von Professor Johann Risak den Brückenschlag zwischen Praxis und Wissenschaft. Dabei wird bei jeder Veranstaltung ein Thema aus beiden Blickwinkeln beleuchtet. Die daraus gewonnenen Lehren werden dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Damit soll ein Beitrag zur Verbesserung der Führungslandschaft in Unternehmen geleistet und Initiativen für eine anwendungsorientierte Forschung gesetzt werden.

## DIALOGABENDE IM ÜBERBLICK

Alle Veranstaltungen finden an der WU Wien, UZA 4, Wien 1090, Nordbergstraße 15, Block D, Konferenzraum 1 statt. Anmeldungen unter [ifudialog@wu.ac.at](mailto:ifudialog@wu.ac.at) oder 01/31336-5141. Die Teilnahme ist kostenlos.

**>> Thema: Familienunternehmen**  
**> 18. Oktober, 18.30 Uhr**  
**> Vortragende:** Hermann Frank, Vorstand des Forschungsinstituts für Familienunternehmen u. stellvertretender Vorstand am Institut für KMU-Management an der WU Wien; Florian Teufelberger, CEO der Teufelberger Holding AG

**>> Thema: Führung**  
**> 15. November, 18.30 Uhr**  
**> Vortragende:** Harald Pechlaner, Inhaber des Lehrstuhls Tourismus und Leiter des Zentrums für Entrepreneurship an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt; Sabine Haag, Generaldirektorin des Kunsthistorischen Museums

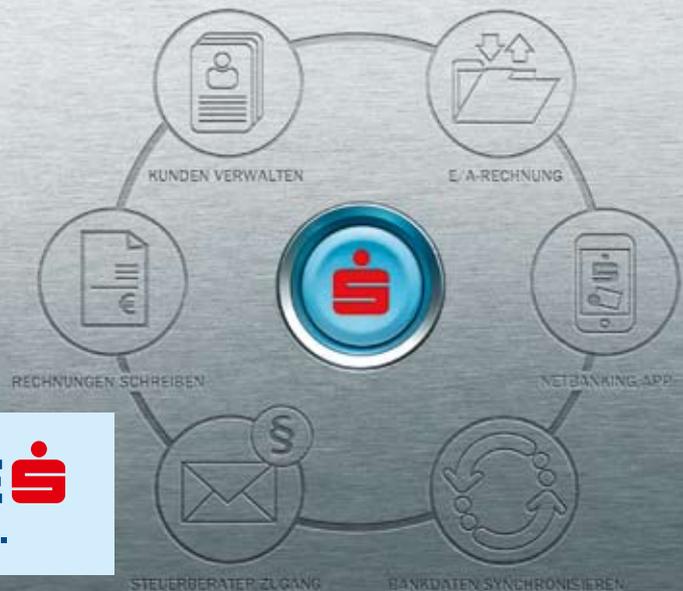
**>> Thema: Nachhaltigkeit**  
**> 6. Dezember, 18.30 Uhr**  
**> Vortragende:** André Martinuzzi, Leiter des Research Institute für Managing Sustainability an der WU Wien; Hubert Rhomberg, CEO der Rhomberg Holding AG

**>> Thema: Unternehmenstransformation**  
**> 10. Jänner, 18.30 Uhr**  
**> Vortragende:** Johann Risak, Institut für Unternehmensführung an der WU Wien; Ernst Müllner, Geschäftsführer der Knowles Electronics Austria GmbH

[www.erstebank.at](http://www.erstebank.at) [www.sparkasse.at](http://www.sparkasse.at)

## Das modernste Konto für Unternehmer: Smartes netbanking & Online-Buchhaltung\*

**ERSTE BANK** **SPARKASSE**  
 In jeder Beziehung zählen die Menschen.



**Holen Sie sich das modernste Konto Österreichs für Unternehmer:** Beim Abschluss eines neuen Kommerzkontos oder als Upgrade zu Ihrem bestehenden Konto. Fragen Sie Ihren Kundenbetreuer der Erste Bank oder Sparkasse. Weitere Informationen unter [www.erstebank.at/kommerzkonto](http://www.erstebank.at/kommerzkonto) bzw. [www.sparkasse.at/kommerzkonto](http://www.sparkasse.at/kommerzkonto)

\* Online Plattform für Fakturierung und Buchhaltung ProSaldo.net zur Verfügung gestellt von haude electronica. Zugang im ersten Jahr kostenlos (Normalpreis: EUR 240/ Jahr), keine automatische Verlängerung (bei Verlängerung EUR 180/ Jahr statt EUR 240/ Jahr).

■ E-VOTING

# Zukunft für elektronische Wahlen



**MANUEL KRIPP, E-VOTING-EXPERTE:** »Onlinewahl mit großen Vorteilen gerade bei großen Distanzen innerhalb eines Landes und bei Einbindung von im Ausland lebenden Staatsbürgern.«

**I**M JULI fand die internationale Konferenz »EVOTE2012« in Lochau am Bodensee statt. Das Kompetenzzentrum E-Voting.cc brachte in Zusammenarbeit mit dem Europarat zum wiederholten Male Experten und Anwender zum Thema elektronische Wahlen zusammen. Für den E-Voting-Experten Manuel Kripp zeigten der Besucherandrang und die Vielfältigkeit der Beiträge, »dass E-Voting mehr als nur ein Trend ist«. Moderne Demokratien würden mehr und mehr die Vorteile entdecken, die elektronische Wahlformen bringen, so Kripp im Report-Gespräch.

**(+) PLUS:** Worin sehen Sie den Vorteil von Onlinewahlen gegenüber dem herkömmlichen Gang zur Wahlurne oder zur Briefwahl? Warum sollten sich demokratische Gesellschaften mit E-Voting überhaupt beschäftigen?

**Manuel Kripp:** In Zeiten hoher Mobilität und Flexibilität ermöglicht die Onlinewahl die Stimmabgabe unabhängig von Zeit und Ort. Dies erleichtert das Wählen ungemein für zum Beispiel im Ausland lebende oder körperlich eingeschränkte Wähler. Auch aus administrativen Aspekten ist Onlinevoting interessant. Ist ein E-Voting-System einmal implementiert, vereinfacht und verbessert es den Wahl-

prozess durch höhere Transparenz und Automatisierung in der Verwaltung sowie durch sinkenden Logistikaufwand und Kosten.

Jede Demokratie ist über die Abhaltung von regelmäßigen Wahlen definiert. Die Beteiligung an Wahlen ist ein determinierender Faktor des Erfolgs. Eine Möglichkeit diese Beteiligung hochzuhalten, ist das Angebot verschiedener Wahlkanäle, um die Teilnahme so einfach und so bequem wie möglich zu machen. Auf der Konferenz wurde der Begriff Superdemokratie verwendet. Sie zeichnet sich durch ein Direktheit und eine ausgeprägte Transnationalität aus – und erfordert somit eine digitale Komponente.

**(+) PLUS:** In jüngsten Aussagen der regierenden Parteien werden E-Voting zwar gewisse Vorbehalte entgegengebracht, aber doch wieder eine nähere Zukunft eingestanden. Wodurch sehen Sie die Entwicklung von Onlinewahlen bislang in Österreich gebremst?

**Kripp:** Die positivere Einstellung zu E-Voting in Österreich ist zu begrüßen und die Politik zu einer hoffentlich stärkeren objektiveren Betrachtung des Themas zu beglückwünschen. Die jüngsten Aussagen zeigen eine weitere positive Komponente für Onlineabstimmungen außerhalb von Wahlen, etwa bei Bürgerbefragungen und Bürgerentscheiden. Durch den Einsatz von Onlinetools ist eine verstärkte, schnelle und effiziente Bürgerbeteiligung möglich.

Die Gründe für die schleppende Entwicklung in Österreich sind mehrheitlich politischer und rechtlicher Natur. Technisch waren wir bereits bei der ÖH-Wahl 2009 auf einem Stand, der die Abwicklung von Onlinewahlen erlaubte. Rechtliche Herausforderungen liegen in der nur teilweise vorhandenen Regulierung von Onlinewahlen und E-Voting im Rahmen des Hochschulgesetzes und des Wirtschaftskammergesetzes. Es gibt keine grundlegende Regelung auf nationaler Ebene. Diese übergreifende Regelung ist abhängig vom politischen Willen, der in den letzten Jahren nicht gegeben war. Die Revitalisierung des Themas E-Voting durch die Staatssekretäre Sebastian Kurz und Fritz Ostermayer zeugt davon, dass auf politischer Ebene Bewegung in das Thema kommt und eine erneute Diskussion angestrebt wird.

**(+) PLUS:** In welchen Teilen Europas ist E-Voting bereits weit fortgeschritten?

**Kripp:** Frankreich hat im Juni 2012 den im Ausland lebenden WählerInnen die Möglichkeit gegeben, über das Internet die Abgeordneten für die Nationalversammlung direkt zu wählen. Estland ist seit 2005 der unbestrittene Vorreiter und blickt auf die längste Vergangenheit mit erfolgreichen Onlinewahlen bei politischen Wahlen zurück. Die Schweiz bietet seit einigen Jahren den Bürgern in einigen Kantonen die Möglichkeit, bei kantonalen Referenda ihre Stimme über das Internet abzugeben und hat 2011 zum ersten Mal die Möglichkeit bereitgestellt, dass im Ausland lebende SchweizerInnen bei einem föderalen Referendum in zehn Kantonen ihre Stimme über das Internet abgeben konnten. Norwegen hat 2011 den bisher größten rechtlich bindenden Piloten für Onlinewahlen bei den Kommunalwahlen in zehn Gemeinden erfolgreich umgesetzt. In Norwegen wird die Onlinewahl als Alternative zur Briefwahl zur vorgezogenen Stimmabgabe gesehen. Diese Vision hat sich bereits 2011 erfüllt, da mehr als 75 % der vorgezogen abgegeben Stimmen online abgegeben wurden. ■

**Informationen**  
unter 050 500 3333  
oder [business.tele2.at](http://business.tele2.at)

# **Wussten Sie, dass... Tele2 Business Kunden mit über 1000 Mbit/s ans Internet anbindet?**

Und: Wissen Sie welche Lösungen wir für Ihr Unternehmen haben?

**Gut fürs Geschäft.**

**TELE2**  
**BUSINESS**



## Der Rabbi als Theatermacher

DAS NEUE BUCH des Theatermachers Tuvia Tenenbom *sorgt für heftige Kontroversen, noch ehe es erschienen ist*, weil er die Wurzel des Antisemitismus bloßlegt – mit naiven Fragen und beißendem Humor. *Report (+) PLUS* hat ihn in New York besucht.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

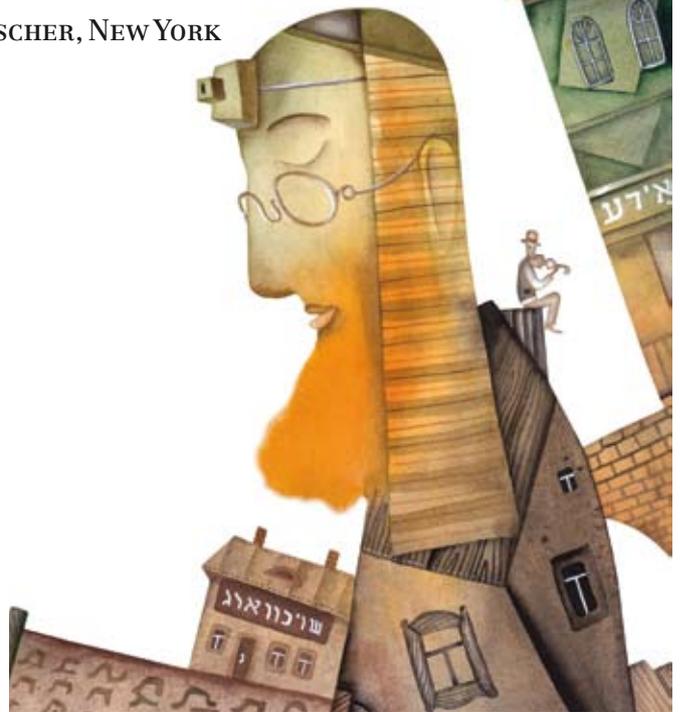
»Allein unter Deutschen« heißt das Buch, das im Herbst bei Suhrkamp erscheinen wird und das jetzt schon heftige Kontroversen auslöst. Zunächst hätte es bei Rowohlt erscheinen sollen, aber Alexander Fest, der Herausgeber, hat kalte Füße bekommen, weil der Autor zu sehr an einem wunden Thema rührte. Den alltäglichen Antisemitismus in Deutschland legt er in seinem als Reisebericht getarnten Werk offen. Er sei halt »ein hysterischer Jude«, schrieb Fest an Tenenbom. Die *Süddeutsche Zeitung* griff das auf, bezeichnete den Wechsel von Rowohlt zu Suhrkamp als einmaligen Akt in der deutschen Verlagsgeschichte und zerpfückte die Arbeit des »Juden Tenenbom« in einer Weise, die die Kernthese Tenenboms bestätigte. Antisemitismus sitzt so tief und ist so selbstverständlich, dass selbst in einer liberalen, kosmopolitischen Zeitung wie der *Süddeutschen* die Redakteure nichts dabei finden, den »Juden« als Nestbeschmutzer zu verunglimpfen.

»Ich bin Tuvia Tenenbom, Theaterdirektor, Autor und eben auch Jude, aber ich bin nicht der Jude Tenenbom. Viele verstehen den Unterschied immer noch nicht und haben seit dem ›Jud Süß‹ aus der Goebbel'schen Propagandafabrik nichts dazugelernt«, sagt Tuvia, als ich ihn in seinem Büro in New York treffe.

Es ist der Sitz des Jüdischen Theaters, untergebracht im Hotel Pennsylvania im Herzen Manhattans, direkt dem weltberühmten Madison Square Garden gegenüber. Die Gegend ist der Inbegriff des verrückten, schnellen, lauten, schrillen und liebenswerten New York, das wie kaum ein anderer Platz auf diesem Planeten die Vielfältigkeit und Buntheit des Menschseins repräsentiert. Nicht umsonst hat Tenenbom genau hier seine Zelte aufgeschlagen, denn für ihn ist Theater wie Religion, ist das Judentum wie eine Inszenierung. »Der Talmud ist voll von Geschichten über gierige weltlichen Führer, lüsterne Könige, korrupte Priester, gemeine Mörder und Vergewaltiger.«

Die Protagonisten auf seiner Bühne sind dem Talmud entsprungen und er setzt Religion und Theater gleich: »Judentum ist eine Kultur, die den Gegensatz liebt, es ist eine Theologie, die ihren Anhängern predigt, dass sie selbst denken sollen.« Das geschriebene, religiöse Wort sei nicht viel mehr als ein Kompass, mit dem man sich durch den Irrgarten des Lebens schwindeln kann.

Auf seiner Reise durch Deutschland begegnet Tenenbom Neonazis, Anarchisten, Vorstandsdirektoren, Chefredakteuren und dem ehemaligen Bundeskanzler Helmut Schmidt, und mit seinen hintergründigen, einfachen Fragen bringt er sie dazu, mehr preiszugeben, als ihnen lieb ist. Tenenbom



ALTE VORURTEILE. Antisemitismus besteht nicht nur in gedankenlosen Sagern, sondern in einer Geisteshaltung.

legt ein Denkmuster bloß, eines, das ständig nach Autoritäten sucht, nach Wahrheiten, in einer Welt, in der es nach Tenenbom nur Fragen gibt. Der Antisemitismus, den er entdeckt, besteht nicht nur in gedankenlosen Sagern und unbedachtem Handeln, sondern in einer Geisteshaltung.

»Ich als Theatermacher stelle Fragen, ich fordere heraus, und wie die großen Denker aus biblischen Zeiten wasche ich dreckige Wäsche auf offener Bühne«, sagt Tenenbom, lehnt sich in seinem breiten Bürosessel zurück, blinzelt verschmitzt durch seine Hornbrille, eine rauchlose Zigarette zwischen den Fingern, die keinen Qualm verursacht, aber an der Spitze leuchtet, als wäre da noch ein Feuer. Irgendwie ohne ich, warum Tenenboms Buch den Titel trägt: »Allein unter Deutschen«.

»ALLEIN UNTER DEUTSCHEN« erscheint im Herbst bei Suhrkamp. Die englische Originalfassung unter dem Titel »I sleep in Hitler's bedroom« wurde vom jüdischen Theater New York herausgebracht und ist über Amazon erhältlich.

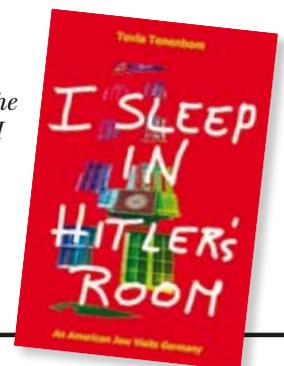


FOTO: PHOTOS.COM

## EINE KLUGE LÖSUNG FÜR KLUGE KÖPFE:

# Die betriebliche Vorsorge schafft Wohlstand in der Pension



Dr. Hemma Massera: Leiterin Betriebliche Personenversicherung, Generali Versicherung AG

Es ist evident, dass unser staatliches Pensionssystem an die Grenzen der Finanzierbarkeit stößt. Wie viele Jahre können wir uns wohl noch auf die gesetzliche Pension verlassen? Eine durchaus legitime Frage – vor allem, wenn man bedenkt, dass das hinter dem staatlichen Pensionssystem stehende Umlageverfahren, das die Beiträge nicht ansparen kann, sondern umgehend für Pensionsleistungen verwenden muss, bereits seit Jahren durch stetig steigende staatliche Zuschüsse stabilisiert werden muss.

### Pensionslücken intelligent schließen

In Zukunft werden immer weniger Erwerbstätige für die Pensionen zunehmend älter werdender Menschen aufkommen müssen. Allein durch die höhere Lebenserwartung wird die Differenz zwischen dem aktiven Einkommen und der staatlichen Pension kontinuierlich größer werden. Gerade Erwerbstätige mit einem Einkommen über der Höchstbeitragsgrundlage von monatlich 4.230 Euro brutto sind von dieser Pensionslücke besonders betroffen. Für sie gilt es, rechtzeitig Vorsorge zur Absicherung des gewohnten Lebensstandards in der Pension zu treffen.

Eine betriebliche Pensionszusage bildet hier die optimale Möglichkeit zur Schließung der zu erwartenden Pensionslücke und bietet sowohl für den begünstigten Mitarbeiter als auch für das zusagende Unternehmen Vorteile.

### Die Pensionszusage im Detail

Unter einer Pensionszusage versteht man einen schriftlichen, unwiderruflichen und rechtsverbindlichen Vertrag, bei dem einem Mitarbeiter vom Unternehmen ab Pensionsantritt die Zahlung einer lebenslangen Firmenpension versprochen wird. Diese individuelle Pensionszusage bietet zusätzlich adäquaten Schutz vor den finanziellen Folgen von Tod oder Berufsunfähigkeit.

Die Finanzierung der zugesagten Vorsorgeleistungen durch eine passende Rückdeckungsversicherung ist unerlässlich zur Absicherung der Pen-

sionszusage aus der Sicht des Unternehmens wie auch des Begünstigten. Betriebsfremde Risiken (Langlebigkeit, Tod oder Berufsunfähigkeit) werden an die Versicherung ausgelagert und mit planbaren Prämien der Aufbau der notwendigen liquiden Mittel für die vereinbarten Pensionsleistungen erreicht.

### Vorteile für das Unternehmen und den Begünstigten

Die Pensionsleistungen werden aus Bruttobeiträgen angespart und erst in der Rentenphase versteuert. Aufgrund des dann meist niedrigeren Einkommens ist durch die Steuerprogression eine insgesamt geringere Steuerbelastung für den begünstigten Mitarbeiter zu erwarten. Der Arbeitgeber profitiert insofern, als für die aufgewendeten Beiträge keine Lohnnebenkosten anfallen. Für die Pensionszusage ist eine Pensionsrückstellung in der Bilanz zu bilden, die sich gewinnmindernd auswirkt.

### Flexibilität & Individualität

Bei den »beitragsorientiert« gestalteten Pensionszusagen wird lediglich die Höhe der Vorsorgebeiträge, aus denen die Pension finanziert werden soll, definiert. Diese werden über eine Rückdeckungsversicherung – idealerweise in Form einer klassischen Rentenversicherung (z. B. Generali P-12RTOP) – verzinslich angesammelt. Bei diesem Modell ergibt sich die zukünftige Pensionshöhe aus der Verrentung des Kapitals, das bis zum Stichtag des Pensionsantritts angespart wurde. Je besser die Performance des Finanzierungsinstruments, desto höher auch die Pension.

Die betriebliche Pensionsvorsorge bietet ein zusätzliches Alterseinkommen, sie hilft mit, die Pensionslücke zu schließen und wichtige Mitarbeiter zu motivieren sowie enger ans Unternehmen zu binden.

**Details zur betrieblichen Firmenpension der Generali finden Sie im Internet unter [www.generali.at/geschaeftskunden](http://www.generali.at/geschaeftskunden)**

# KRISENMARKT INDIEN

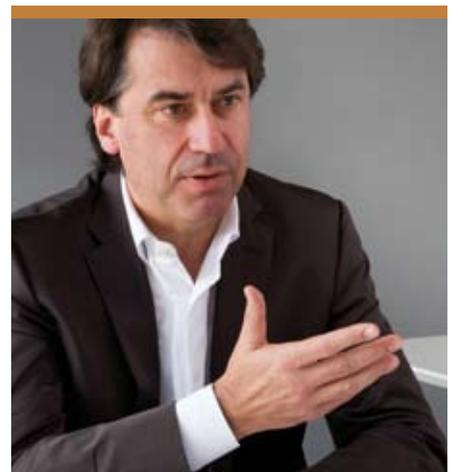
VOR WENIGEN JAHREN NOCH wurde Indien als Wirtschaftswunderland und Gegenmodell zum autoritären China gefeiert. *Heute leidet das Land* unter hoher Inflation und politischen Querelen. Westliche Unternehmen werden auf eine harte Probe gestellt.

VON ANGELA HEISSENBERGER

**D**ER SUBKONTINENT steckt voller Gegensätze: moderne Millionenstädte und verelendete Dörfer, hochqualifizierte IT-Spezialisten neben hohen Analphabetenraten in den ländlichen Gebieten, weltweit tätige High-Tech-Unternehmen, während die grundlegende Infrastruktur versagt. Als im vergangenen Sommer in Indien binnen 48 Stunden zweimal der Strom ausfiel, offenbarte sich eine der größten Schwachstellen des riesigen Landes. In 20 der 28 Bundesstaa-

ten waren rund 700 Millionen Menschen von dem gigantischen Blackout betroffen – nahezu ein Zehntel der Weltbevölkerung. Der öffentliche Verkehr und die Wasserversorgung brachen zusammen, in Krankenhäusern operierten Ärzte im Schein von Taschenlampen, Bergleute waren in den Stollen eingeschlossen.

Während die Industrie des aufstrebenden Schwellenlandes nach immer mehr Energie gierig ist, die Versorgung für die Bevölkerung noch nicht einmal hergestellt. 300 bis 400



**STEFAN PIERER, KTM:** »In fünf Jahren wird Indien unser größter Einzelmarkt sein.«

Millionen Inder verfügen über keinen eigenen Stromanschluss. Dafür ist es fast zum Volkssport avanciert, illegal Strom abzuzapfen. Nach Schätzungen gehen durch Diebstahl und Übertragungsverluste 25 bis 40 % des Stroms verloren. Vor allem in den extrem heißen Sommermonaten kommt es durch



werbsfähigen Alter. Prognosen zufolge wird sich das Bevölkerungswachstum kaum abschwächen, Indien könnte China bis zum Jahr 2025 als bevölkerungsreichstes Land der Erde ablösen. Laut Volkszählung von 2011 beträgt die Einwohnerzahl derzeit 1,2 Milliarden Menschen. Mit einem Pro-Kopf-Einkommen von nur rund 700 US-Dollar befindet sich der Vielvölkerstaat aber nach wie vor auf dem Level eines Entwicklungslandes. Ein Viertel der Bevölkerung ist zu arm, um sich ausreichend ernähren zu können. 70 % der Inder leben in Dörfern, die an kein Straßen- oder Bahnnetz angeschlossen sind. Daneben etabliert sich der stark wachsende Mittelstand in den Städten als wichtige Käuferschicht. Der Konsum wurde zum tragenden Wirtschaftsfaktor.

» Reformschub notwendig «

Gerade der große Nachholbedarf Indiens lockte viele westliche Unternehmen an und verhalf dem Land zu traumhaften Wachstumsraten von 9 %. Doch wie es scheint, ist Indien kaum in der Lage, die Voraussetzungen zu nützen. Die galoppierende Inflation droht die Gewinne der Wachstumsjahre aufzufressen. Ausländische Investitionen brachen um ein Drittel ein, das Wachstum fiel im ersten Quartal 2012 auf ein Neun-Jahres-Tief.

Als größter Hemmschuh gilt die Politik. Die Parteienlandschaft ist inzwischen unüberschaubar zersplittert. Die aus zehn Parteien zusammengewürfelte Regierungskoalition unter Führung der Kongresspartei scheut vor tatkräftigen Reformen zurück bzw. findet dafür keine Mehrheiten. Die 1991 begonnenen Liberalisierungen gehen nur langsam voran. Ineffiziente Staatsbetriebe in der Industrie und der Bankensektor =>

die permanent laufenden Klimaanlage selbst in der Hauptstadt Delhi zu Engpässen. Verschärft wurde die Situation heuer durch die große Dürre, die Bauern dazu nötigte, ihre elektrischen Wasserpumpen stetig in Betrieb zu halten.

» Junge Bevölkerung «

Dabei waren die Perspektiven noch vor wenigen Jahren blendend. Im Wettlauf mit China zur künftigen Wirtschaftsgroßmacht schienen die Chancen Indiens fast besser. Mit einem demokratischen Staat wollten westliche Unternehmen lieber Geschäfte machen als mit einem autoritären Regime kommunistischer Prägung. Zudem wirkt die sprachliche Barriere niedriger: Englisch hält neben Hindi und 17 regionalen Sprachen den Status als Amtssprache. Dass Englisch als Prestige-Sprache gilt und nur von einer privilegierten Minderheit fließend gesprochen wird, ist nur wenigen bewusst.

2004 stieg Indien nach dem Ranking der Weltbank in den Kreis der zehn größten Volkswirtschaften der Welt auf. In einigen Branchen wie Biotechnologie, Pharmazie oder im IT-Bereich erreichten indische Unternehmen internationales Spitzenniveau. Gleichzeitig beträgt die Analphabetenrate in einigen Landesteilen rund 36 %, vor allem Mädchen und Frauen werden im Bildungssystem noch immer stark benachteiligt. Ein Drittel der Bevölkerung ist jünger als 15 Jahre. Dieser hohe Anteil junger Menschen wäre ein weiterer Joker für ein anhaltendes Wirtschaftswachstum. Denn während Europa und auch China langsam »vergreisen«, verfügt Indien auch in den kommenden Jahrzehnten über genügend Menschen im er-

qualityaustria **Winners' Conference**  
und **Verleihung Staatspreis**  
**Unternehmensqualität 2012**

Wien, 11. Oktober 2012

**Quality Austria ist Ihr Partner**  
für Erfolg mit Qualität.



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

⇒ bremsen nach wie vor den freien Wettbewerb. Korruption ist weit verbreitet.

Indien verfügt zwar über die fünfgrößten Kohlereserven der Welt. 10 % der Kohlewerke produzieren jedoch momentan nicht, der Bau neuer Anlagen wird durch Gesetze blockiert. Für die Instandhaltung und Modernisierung der Wasser- und Stromversorgung fehlt das Geld – und auch der Wille. Schafft Sonia Gandhi, Chefin der Kongresspartei, den erhoff-

DOS & DON'TS

- 1. Kommunikation:** Inder sind Beziehungsmenschen. Zuerst positive, auch private Themen kommunizieren, Fakten erst zum Schluss ansprechen. Wichtiges (z.B. Anweisungen, Deadlines) mehrmals wiederholen, Wiederholung bedeutet Unterstreichung.
- 2. Kritik/Lob:** Kritik nur unter vier Augen und konstruktiv gestalten (z.B. die Umstände kritisieren), Gesichtsverlust unbedingt vermeiden. Auch Lob nur indirekt äußern: Inder sehen sich als Teil des Teams und wollen nicht hervorgehoben werden.
- 3. Arbeitsablauf:** Inder orientieren sich stark an Hierarchien und erwarten Rat und Entscheidungen von den Vorgesetzten. Neues Wissen eignen sie sich theoretisch (durch Auswendiglernen) an, nicht durch praktisches Ausprobieren. Sie denken prozessorientiert – wichtiger als das Ziel ist der Weg dorthin. Anweisungen müssen klar und Schritt für Schritt erfolgen, ständige Präsenz und viel Geduld sind erforderlich. Selbstverantwortung kann erst nach und nach übertragen werden.
- 4. Prioritäten:** Die Familie ist wichtiger als Geschäftstermine. Inder sind sehr gastfreundlich und nehmen es mit der Pünktlichkeit nicht sehr genau.



THUMS UP VS. COCA-COLA. Das indische Cola ist bei der Bevölkerung deutlich beliebter.

ten Reformschub bis zu den Regionalwahlen im November nicht mehr, ist der Zug bis zur Parlamentswahl 2014 wohl endgültig abgefahren.

» Exportschlagler «

Diese Unsicherheitsfaktoren tragen nicht unbedingt dazu bei, internationale Konzerne bei der Stange zu halten. Derzeit sind mehr als 120 österreichische Unternehmen auf dem indischen Markt mit Produktionsstandorten und Vertriebsbüros vertreten. Für den börsennotierten oberösterreichischen Motorradhersteller KTM erwies sich das Indien-Abenteuer als Glücksgriff. Dank des indischen Partnerunternehmens Bajaj und der in Indien verkauften »Duke 200« erreichte KTM im ersten Halbjahr 2012 mit plus 36,5 % einen Rekordabsatz von 50.200 Motorrädern. In Europa stieg der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr nur um 9,3 %. Das Motorrad wurde speziell für Indien als Land mit den angeblich

schlechtesten Straßen der Welt entwickelt. Nächstes Jahr soll eine 350-Kubik-Variante folgen und nach Thailand, Malaysia und Brasilien exportiert werden. Als Zielmarke peilt KTM bis 2015 den Absatz von 200.000 Motorrädern jährlich an, die Hälfte davon wird in Pune produziert.

Auch der Stempelproduzent Trodat sieht seine Zukunft in Asien. Zwar befinden sich die Hauptabsatzmärkte noch in Europa, etwa in Frankreich, wo das Unternehmen Marktanteile von mehr als 80 % besitzt. Die Produktion des Werks in Wels geht fast zur Gänze in den Export. Zweistellige Wachstumsraten verzeichnet der Konzern aber in Brasilien, China und Indien. Trodat betreibt weltweit über 30 Niederlassungen und ist bei selbstfärbenden Stempeln Weltmarktführer. Auch in China hat das Unternehmen bereits lokale Player ausgestochen. In Indien matcht sich Trodat mit internationalen Konzernen um die Marktführerschaft. Die Produktion in Gurgaon wird stark ausgebaut, Pläne für weitere Standorte liegen bereits auf dem Tisch. Geschäftsführer Michael Peduzzi setzt konsequent auf den Grundsatz »Management is strictly local«. Die komplizierten bürokratischen Strukturen – für andere Unternehmen eine Mühsal – kommen Trodat sehr entgegen. »Je bürokratischer ein Land, desto mehr Stempel werden benötigt«, erklärt Peduzzi.

Auf dem Subkontinent zu reüssieren, ist dennoch keine Leichtigkeit. Im Gegensatz zu chinesischen Konsumenten zeigen Inder deutlich weniger Affinität zu ausländischen Marken. Das musste auch Coca-Cola 1993 nach der Übernahme des indischen Marktführers Thums up erkennen: Bis heute wird das bei der Bevölkerung äußerst beliebte Getränk weiter produziert – denn der Umsatzanteil von Coca-Cola beträgt nur 30 %.



CHANCE HOCHBAU

Report Verlag

Wann: 17. Oktober 2012, 14 bis 18 Uhr  
 Wo: Gironcoli-Kristall / Strabag Haus, Donau-City-Straße 9, 1220 Wien  
 Anmeldung unter: office@report.at

powered by

wien. unser zuhause. BAU!MASSIV! BAU FÜR'S LEBEN styropor IGPH ROCKWOOL BÄHNT PERFEKT & BÄHNT NICHT EIB BÜHNERSTUFEN BAU - HOLZ STRABAG WKÖ AUSTROTHERM Dämmstoffe beton qualityaustria

# »Enormes Wachstumspotenzial«

WER SICH auf dem indischen Markt behaupten will, *braucht viel Geduld*, meint Hans-Jörg Hörtnagl, österreichischer Wirtschaftsdelegierter in Neu Delhi.



**HANS-JÖRG HÖRTNAGL, NEU DELHI:** »Wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen werden leider aus populistischen Gründen blockiert.«

**(+) PLUS:** Wie kommt dieser plötzliche Wandel vom Zukunftsmarkt zum Krisenmarkt?

**Hörtnagl:** Diese Entwicklung ist nicht ganz unerwartet und hat sich schon seit einiger Zeit abgezeichnet. Vor Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahre 2008 ist Indien über einen Zeitraum von fünf Jahren zwischen 8 % und 9 % pro Jahr gewachsen, basierend auf einem starken Inlandskonsum. Dann folgten zwei Konjunkturprogramme der Regierung, welche das Wachstum weiter hoch hielten. Nach Auslaufen dieser Stimulierungen verschlechterten sich die volkswirtschaftlichen Daten. Geringere Kapitalzuflüsse im Zuge der Euro-Krise, reduzierte Exportmöglichkeiten sowie relativ hohe Rohstoffkosten belasten die indischen Unternehmen, hierzu kommen noch hausgemachte Faktoren wie eine hohe und volatile Inflation, eine restriktive Geldpolitik und eine mangelhafte Infrastruktur. Ein um 20 % unter dem Durchschnitt liegender Monsunregen verschlimmerte dann noch drastisch die wirtschaftliche Situation. Bereits im Mai erfolgte eine Herabstufung der Wirtschaftsaussichten Indiens durch S&P.

**(+) PLUS:** Die Demokratie galt zuvor als Trumpf im Wettlauf mit China. Stimmt der

Eindruck, dass sich nun aber gerade die Politik selbst blockiert?

**Hörtnagl:** Die politischen Verhältnisse in Indien sind sehr komplex. Im Parlament sind über 50 Parteien vertreten, wobei lediglich drei Parteien in ganz Indien Bedeutung haben, der große Rest sind größere und kleinere Regionalparteien. Die Regierungskoalition besteht aus zehn Parteien, die führende Kongresspartei kann sich aber keiner Mehrheit sicher sein und muss laufend Kompromisse schließen. So passiert es eben leider laufend, dass wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen aus populistischen Gründen blockiert werden.

**(+) PLUS:** Ein Reformschub scheint dringend nötig. Können Liberalisierungen des Marktes einen Befreiungsschlag bewirken?

**Hörtnagl:** Selbstverständlich. Der letzte große Reformprozess erfolgte 1991 und ermöglichte Indien die Abkehr von einem planwirtschaftlichen System. Die indischen Unternehmen haben damals die neuen Möglichkeiten geschickt genutzt. Die hohen Wachstumsraten der vergangenen Jahre sind Ausdruck dieses Erfolges. Ein zweiter großer Reformschritt wäre dringend notwendig, um die Produktionskosten zu senken. Veraltete und noch aus der Kolonialzeit stammende

Arbeitsgesetze, Mangel an Industriegrundstücken, eine unzureichende Infrastruktur mit ständigen Stromabschaltungen, Bürokratie und komplexe, langatmige Entscheidungsprozesse der öffentlichen Hand sind alles Faktoren, die dazu führen, dass Indien im »Doing Business«-Guide der Weltbank auf den hinteren Rängen zu finden ist.

**(+) PLUS:** In welchen Branchen können westliche Unternehmen noch punkten?

**Hörtnagl:** Österreichisches Know-how und Technologien genießen in Indien einen sehr guten Ruf. Besondere Chancen bestehen in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Automotive, Infrastruktur/Energiewirtschaft, Eisen- und Stahlindustrie sowie Elektrotechnik/Elektronik. Die österreichische Tunnelbaumethode wird in Indien bereits sehr geschätzt. Auch der Dienstleistungsexport gewinnt immer mehr an Bedeutung.

**(+) PLUS:** Mit welchen Schwierigkeiten müssen Neueinsteiger auf dem indischen Markt rechnen?

**Hörtnagl:** Indien ist kein einfacher Markt und deshalb nichts für Exporteinsteiger. Exporteure müssen sich bewusst sein, dass es sich um ein Niedrigpreisland mit niedriger Kaufkraft handelt. Man hat es mit einer völlig anderen Geschäfts- und Arbeitskultur, einer stark ausgeprägten Bürokratie, einer mangelnden Infrastruktur, manchmal mangelnder Transparenz sowie einer erschwerten Rechtsdurchsetzbarkeit zu tun. Gefragt sind sehr viel Geduld, interkulturelle Kompetenz sowie der Aufbau eines Kontakt- und Informationsnetzes.

**(+) PLUS:** Müssen die in Indien vertretenen Unternehmen ihre Erwartungen inzwischen zurückschrauben?

**Hörtnagl:** Derzeit gibt es über 120 heimische Unternehmen in Indien, wobei mehr als die Hälfte in den letzten fünf Jahren gegründet wurden. Natürlich müssen die Erwartungen in einigen Bereichen aufgrund der allgemeinen Entwicklung etwas zurückgeschraubt werden, gleichzeitig gibt es aber auch Sektoren, die davon unberührt bleiben. Am wichtigsten ist aber die Erkenntnis, dass es sich bei Indien um eine der letzten großen Volkswirtschaften mit enormen Wachstumspotenzial handelt, welche sich früher oder später entfalten wird. ■

# GLOBAL PLAYER

SECHS von zehn Euro *erwirtschaftet Österreich im Ausland*. Doch im angestammten Markt Europa wird weiteres Wachstum immer schwieriger. Heimische Unternehmen müssen zu neuen Ufern aufbrechen, um international erfolgreich zu sein.

VON ANGELA HEISSENBERGER

**Ö**STERREICH LEBT VOM EXPORT. Trotz globaler Wirtschaftsflaute lieferten österreichische Unternehmen im Vorjahr Waren im Wert von 122 Milliarden Euro ins Ausland – ein Rekordwert, der einem Anstieg um 11,7 % entspricht. Mehr als die Hälfte der heimischen Ausfuhren geht nach Deutschland, Italien, die USA, die Schweiz und Frankreich. Al-

lerdings sinkt die Bedeutung Europas – mit Ausnahme Deutschlands, bedingt durch die starke Zuliefererindustrie –, während der Anteil der Exporte nach Asien bzw. in die Schwellenländer Brasilien, China und Indien stetig steigt, zuletzt auf 7,5 %. Im ersten Halbjahr 2012 verzeichnete der Warenverkehr mit EU-Ländern bereits leichte Rückgänge. Mit Drittstaaten entwickelte sich der Außenhan-

del dagegen deutlich dynamischer: Fast ein Drittel der Ein- und Ausfuhren werden bereits mit Nicht-EU-Staaten wie der Schweiz, den USA oder China abgewickelt.

Verändert hat sich auch die Struktur der Exporte. Vor allem wissensorientierte Dienstleistungen nehmen stärker zu als Warengeschäfte. »30 % der Exporte fußen auf Kreativität«, sagte Wirtschaftskammerpräsi-

dent Christoph Leitl anlässlich der Veröffentlichung der Halbjahresbilanz des Außenhandels. Statt Schnittholz würden etwa Designermöbel exportiert.

Auch Tourismuskonzepte lassen sich exportieren, wie das Beispiel Falkensteiner zeigt. Als eines der führenden Tourismusunternehmen in privater Hand betreibt die Falkensteiner Michaeler Tourism Group in sechs europäischen Ländern derzeit 28 Hotels in der 4- und 5-Sterne-Kategorie. Mit dem Resort Stara Planina im Balkengebirge und einem neuen Stadthotel in Belgrad – Eröffnung noch in diesem Herbst – startet das Unternehmen ungeachtet der europäischen Währungsturbulenzen soeben in Serbien voll durch.

» Go International «

Die Krise der Euro-Zone sollten österreichische Unternehmen zum Anlass nehmen, um ihre Fühler in neue Märkte auszustrecken, meint Walter Koren, Leiter der Außenwirtschaft Österreich (AWO). Potenziale in geringer verschuldeten und wachstumsstärkeren Ländern außerhalb Europas könnten so genutzt werden: »Für unsere Exportwirtschaft ist der schwache Euro-Kurs ein Rückenwind für den Handel mit jenen Märkten, wo in Dollar fakturiert wird.«

Durch Maßnahmen wie die Exportoffensive »Go International« soll der Anteil der Exporte in Emerging Markets bis 2020 von derzeit 14 auf 20 % angehoben werden. Für den Zeitraum von April 2011 bis März 2013 stellte das Wirtschaftsministerium insgesamt 35 Millionen Euro für Förderungen zur Verfügung. Wirtschaftsminister Mitterlehner stellte eine Verlängerung des Programms bereits in Aussicht. Der Fokus liegt künftig in der stärkeren Diversifizierung der Zielländer. Noch immer gehen rund 80 % der Exporte in den europäischen Raum. »Das sind die Märkte der Zukunft: Zentralasien, Fernost, Lateinamerika, der Nahe und Mittlere Osten sowie einige Länder Afrikas. Dort findet auch jetzt Wirtschaftswachstum statt«, so Leitl. Überdurchschnittliche Exportzuwächse zeigten im ersten Halbjahr 2012 beispielsweise Südamerika (plus 32,3 %), hier besonders Argentinien (plus 70,2 %), sowie Australien (plus 18,6 %) oder Afrika (plus 17,4 %).

» Neue Märkte erobern «

Der Export ist längst keine Domäne der Großkonzerne mehr. Immer mehr Klein- und Mittelbetriebe wagen den Schritt ins Ausland. 75 % der 42.000 Unternehmen, die von der Außenhandelsorganisation der WKO begleitet werden, beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter, ein Drittel gar nur bis zu fünf Mitarbeiter. »Für die Zukunft gibt es nur eine Option: Die bewährten Auslandsmärkte mit Ideen gut verteidigen, aber gleichzeitig neue Exportmärkte erobern, bevor es andere tun«, erklärt AWO-Chef Koren. »Wer glaubt, dass er im kleinen Österreich noch lange ruhig vor sich hin wirtschaften kann, hat schon verloren.«

Diesen Weg verfolgen jene Unternehmen, die seit 1994 von der Wirtschaftskammer Österreich mit dem Exportpreis ausgezeichnet wurden, höchst erfolgreich. In der Sparte Industrie ging der Preis heuer an das niederösterreichische Unternehmen Starlinger & Co. Der Familienbetrieb ist Weltmarktführer im Bereich Maschinen und Prozesstechnologie für gewebte Kunststofftaschen. Mit dem Geschäftszweig Recycling erschließt der Maschinenbauer soeben neue Märkte. Starlinger beliefert Kunden in über 130 Ländern und betreibt Niederlassungen in Brasilien, China, Indien, Indonesien, Russland, Usbekistan und den USA. Nahezu die gesamte Produktion, 99,5 %, geht in den Export.

Ähnlich hoch ist der Exportanteil mit mehr als 90 % bei der AMO GmbH, die in der Kategorie Gewerbe und Handwerk ausgezeichnet wurde. Seit der Gründung im Jahr 1994 hat sich das Unternehmen =>

## Aufholbedarf bei Management-Weiterbildungen

*Ganzheitlichkeit gefragt: Fachkompetenz alleine reicht in Führungspositionen nicht mehr aus*



Nicht zuletzt aufgrund verschärfter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen sind die Anforderungen an Führungskräfte von morgen einem Wandel unterzogen. War bislang profunde Fachkompetenz ausreichend, sind heute ausgeprägte soziale Kompetenzen, persönliche Führungsstärke und umfangreiche Methodenkompetenz zur strukturierten Lösung von Aufgabenstellungen wesentlich.

Mag. Peter Baumgartner, Geschäftsführer der ARS (Akademie für Recht, Steuern & Wirtschaft): »Fachwissen nimmt in seiner Bedeutung tendenziell ab, während Social Skills immer wichtiger werden. Wie führe ich, wie motiviere ich mein Team – das sind Fragestellungen, die bisher in Leadership-Ausbildungen unzureichend vermittelt wurden. Vernetztes Denken und die gesamtheitliche Sicht von Leadership ist jedoch äußerst wichtig.«

Die ARS bietet aktuell mit der »Akademie für Leadership & Management« ein ganzheitliches Ausbildungskonzept für Führungskräfte an. Die Referenten, allesamt ausgewiesene Experten ihres Faches, kombinieren die wesentlichen Methoden-, Sozial- und Fachkompetenzen und vermitteln Inhalte praxisnah. Statt vieler theoretischer Modelle werden konkrete und maßgeschneiderte Lösungen zur unmittelbaren Umsetzung im beruflichen Alltag geboten.

### Akademie Leadership & Management

Lehrgangleiter: Dipl.-Päd. Ing. Gilbert Lassnig, MA und Mag. Michael Pollak

15. Jänner – 17. Mai 2012 in Wien

ARS – Akademie für Recht, Steuern & Wirtschaft

www.ars.at | office@ars.at | 01/713 8024-27



WALTER KOREN, AWO: »Neue Exportmärkte erobern, bevor es andere tun.«

⇒ mit Sitz in St. Peter am Hart bei Braunau zum Spezialisten auf dem Gebiet der Längen- und Winkelmess-Systeme entwickelt. Anwendung finden diese Präzisionssysteme u.a. bei CNC-Werkzeugmaschinen, Computertomografen, Anlagen in der Halbleiterindustrie und bei der Antennenpositionierung. Seit 2009 hat sich der Umsatz um das Zweieinhalbfache erhöht und die Mitarbeiterzahl auf 70 verdoppelt. AMO gründete Niederlassungen in Deutschland, Italien und den USA, weitere Standorte in China und Südkorea sind geplant.

Exotische Zielgebiete – von den Vereinigten Arabischen Emiraten bis Vietnam – steuert die AME International GmbH, ein Komplettanbieter für Medizintechnik und Krankenhaus-Informationssysteme, an. Das Unternehmen beschäftigt Mitarbeiter aus 15 Nationen und setzte im Vorjahr rund 50 Millionen Euro um. Den »Global Player Award 2012« erhielt ein ungleich größeres Kaliber im Exportgeschäft: Der börsennotierte Technologiekonzern Andritz ist einer der international gefragten Lieferanten von Anlagen für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, Stahlindustrie, aber auch für die Tierfutter- und Biomasse-Pelletsproduktion. Mit mehr als 17.000 Beschäftigten erwirtschaftete die Unternehmensgruppe im Vorjahr an über 180 Standorten weltweit einen Umsatz von insgesamt knapp 4,6 Milliarden Euro. Auch für das laufende Geschäftsjahr zeigt sich Vorstandsvorsitzender Wolfgang Leitner optimistisch: »Trotz der steigenden Unsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung in unseren Hauptabnehmerindustrien sowie in China und Südamerika sehen wir in der Mehrzahl der von uns bedienten Märkte noch eine ausreichende Projektaktivität.«

## »Ohne gute, engagierte Mitarbeiter geht es nicht«

OTMAR MICHAELER, CEO der Falkensteiner Michaeler Tourism Group, *sieht die Wachstumschancen* in Mittel- und Osteuropa weiterhin aufrecht.



OTMAR MICHAELER: »Für Osteuropa sind wir zuversichtlich, dass sich die Wirtschaft positiv entwickelt.«

**(+) PLUS:** Europas Wirtschaft steckt in großen Schwierigkeiten. Kommt Ihr Engagement in Serbien nicht zu einem eher ungünstigen Zeitpunkt?

**Otmar Michaeler:** Wir glauben an Serbien. Insbesondere Belgrad ist derzeit mit guten Hotels noch unterversorgt und bietet langfristig gesehen ein großes Potenzial. Wir haben uns auf den Markteintritt und die Expansion sehr gut vorbereitet. Die Ertragschancen sind gut, zumal viele Projekte in der Entwicklungsphase mangels Finanzierung stecken geblieben sind. Serbien ist zudem ein wichtiger Herkunftsmarkt für uns. Speziell für unsere Winterdestinationen im Alpenraum, aber auch für Kroatien als Sommerdestination. Durch die Präsenz in Serbien können wir das Cross-selling intensivieren.

**(+) PLUS:** In den mittel- und osteuropäischen Staaten ist die Position österreichischer Unternehmen sehr stark. Ist der Markt bereits ausgereizt oder sehen Sie noch Wachstumspotenzial?

**Michaeler:** In Mitteleuropa rechnen wir mit einem moderaten Tourismuswachstum und zwar im höherpreisigen Segment. Für

Osteuropa sind wir zuversichtlich, dass sich die Wirtschaft und somit auch die Kaufkraft positiv entwickelt und Reisen für eine breitere Bevölkerungsschicht möglich sein wird. Wir sehen durchaus ein gutes Wachstumspotenzial, aber das muss mittel- bis langfristig betrachtet werden und wird von den möglichen Reformen in den jeweiligen Ländern abhängen.

**(+) PLUS:** Die Struktur der Exportwirtschaft verschiebt sich immer mehr von Waren zu Dienstleistungen. Was ist nötig, um in diesem Bereich erfolgreich zu sein?

**Michaeler:** Es benötigt gute und spezialisierte Produkte mit einer klaren Zielgruppenansprache. Zudem ein professionelles Management mit entsprechendem Flankenschutz durch Human Resources für die Weiterbildung und -entwicklung der lokalen MitarbeiterInnen. Weiters bedarf es eines fairen Pricings für qualitativ hochwertige und verlässliche Dienstleistungen, einer klaren Marketing- und Verkaufsstrategie sowie nachhaltiger Kundenbindungsprogramme.

**(+) PLUS:** Falkensteiner hat die Expansion mit einer Qualitätsoffensive verknüpft. Rechnen sich die Kosten, etwa des eigenen Akademieprogramms?

**Michaeler:** Wir sehen das als Investition über mehrere Jahre und in unsere Zukunft. Es ist unverzichtbar, um das Wachstum der Falkensteiner Michaeler Tourism Group zu forcieren und das Image als »preferred employer« zu verbessern. Meines Erachtens gilt die Aussage »Hotels are a peoples business« noch immer. Hier sind die Mitarbeiter und natürlich die Gäste gemeint und ohne gute, engagierte Mitarbeiter geht es nicht. Es ist uns bewusst, dass das Recruiting in Bereichen wie beispielsweise der Kulinarik in Mitteleuropa nicht einfacher wird. Daher halten wir das Programm für notwendig. Es wird sich langfristig rechnen. Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind produktiver und auch in der Lage, dem Kunden die versprochene Qualität erlebbar zu machen.



**DUHU, KOLLEGE,  
KANNST MA  
SCHNELL 1300  
SERIENBRIEFE  
ERSTELLEN UND  
VERSCHICKEN?**

**BIN  
ICH  
DER  
HEROLD?**

**HEROLD druckt und versendet  
Ihre Mailings jetzt auf Knopfdruck.**

Mit der Online-Firmendatenbank HEROLD MDOnline können Sie ab sofort nicht nur B2B-Zielgruppen selektieren, sondern diese auch ganz bequem mit Mailings beschicken. Ein Mausklick und schon kümmert sich der HEROLD um die Erstellung des Layouts, den Druck und den Versand Ihrer Directmails. Mehr Infos: <http://marketingdaten.herold.at>, Tel. 02236/401-38161

**HEROLD.at**



# DER MOMENT DER WAHRHEIT

FÜR EUROPA WIRD ES ENG – aber vielleicht ist gerade das die Chance, aus *eingefahrenen Denkmustern* auszubrechen und sich neu zu erfinden.

EIN KOMMENTAR VON ALFONS FLATSCHER

**M**ANCHE WERDEN MICH als hoffnungslosen Optimisten bezeichnen, wenn ich jetzt behaupte, dass sich für Europa gerade eine Jahrhundertchance auftut. Eine Brüsseler Krisensitzung jagt die andere, die Auguren wetteifern um die düstersten Pro-

gnosen zum Fall Europas und seines Abstiegs hin zu einem Riesenfreiluftmuseum, das den neuen Herren der Weltwirtschaft nur mehr als abschreckendes Beispiel dient und daran erinnert, wie gnadenlos der Zug der Zeit über einen Kontinent hinwegfegen kann.

Internationale Konzerne ziehen Gelder ab und sehen die Rückkehr der Armut auf breiter Front in die Metropolen des alten Kontinents. Das Aus für den Euro droht und die EU steht vor einer Zerreißprobe, die mit einem Rückfall in nationalistische, provinzielle Politik enden kann, wie Mahner nicht müde werden zu betonen.

» **Nachdenken, analysieren, erneuern** «

Die Chance inmitten des finsternen Umfeldes liegt darin, dass sie einen Moment der Wahrheit eröffnet und damit die Chance, mit neuen Einsichten alte Zöpfe abzuschneiden. Das hat etwas mit Lernen zu tun und das funktioniert bekanntlich nur, wenn man sieht, worin die Fehler liegen, die in die Sackgasse geführt haben. Die Voraussetzung dafür ist, frei nachzudenken, nüchtern zu analysieren und dann neu aufzubauen.

Dass sich hier vieles, zwar langsam, aber immerhin, bewegt, zeigt sich an der Debatte um den Euro, der noch vor kurzem als alleiniger Heilsbringer dargestellt wurde. Zwischenzeitlich sind die heimischen Politeliten dort angelangt, dass sie darauf verzichten, den Euro als Erfolgsgeschichte zu preisen, die ihnen ohnehin keiner mehr glauben würde. Jetzt ist das von der Nationalbank mitgetragene Argument zu hören, dass mit dem Euro zwar nicht alles gut, aber ohne ihn die Sache noch katastrophaler sei. Das ist zwar nicht die ganze Wahrheit, aber ein Schritt dorthin, und das belegt, dass Denkblockaden aufgehoben werden und in Alternativen gedacht wird: »Was wäre, wenn wir eine andere Währung hätten?«, lautet nun die Fragestellung, die freilich noch negativ beantwortet wird: »Die Rückkehr zum Schilling wäre ein Wahnsinn.« Aber jede Wette, dass sich in kurzer Zeit auch hier die Erkenntnis durchsetzt, dass nicht die Währung eine erfolgreiche Wirtschaft macht, sondern umgekehrt – wie Dänemark und Schweden belegen, die mit ihren Kronen gut gefahren sind und mehr als respektable Exporterfolge erzielen.

Der Euro macht nicht Europa. Die Union bestand lange vor der gemeinsamen Währung und sie wird sie überdauern. Und wenn sich die Erkenntnis durchsetzt und die Brüsseler Eliten endlich aufhören, sich selbst eine Grube zu graben, indem sie die Zukunft des gemeinsamen Geldes mit der Zukunft eines politischen Friedensprojektes gleichsetzen, dann ist ein Schritt getan und man kann sich endlich den wirklichen Problemen widmen. Die liegen nicht in der Währung, sie liegen in den Strukturen.

» **Der falsch verstandene Keynes** «

Europa ist so angelegt, dass, egal wie gut die Wirtschaft läuft, am Ende ein fettes Defizit in der Staatsbilanz steht. Das ist mittlerweile in die DNA eingebrannt. In guten Zeiten spielt die Politik Weihnachtsmann und erfindet laufend neue Segnungen, und in schlechten Zeiten beruft sie sich auf John Maynard Keynes und sein Deficit Spending. Gute Zeiten, schlechte Zeiten: Mehr Ausgeben als Einnehmen ist die einzige Konstante und das begründet, warum Keynes wohl der meistmissbrauchte Ökonom der Geschichte ist. Keynes, von dem Friedrich Hayek behauptete, dass er mehr intuitiver Pragmatiker als stringenter Wissenschaftler gewesen sei, wurde in den 20er- und 30er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu einem vermögenden Mann, weil er bei seinen Börsengeschäften genau das tat, was er später als Patentrezept für Finanzminister postulierte: Er kaufte Aktien, wenn alle anderen verkauften, und er verkaufte sie, wenn alle anderen kauften. Mit dieser alten mazedonischen Kaufmannsweisheit wurde er ein reicher Mann und jene, die ihn zum Säulenheiligen stilisieren, vergessen: Das wirkliche Geheimnis liegt im An-

tizyklischen. Was nicht heißen soll, dass das Problem Europas darin liegt, dass Keynes falsch interpretiert wird.

Seit sieben Jahrzehnten folgt Europa dem Modell Keynes und jetzt erlebt es seine fundamentale Krise, was nahelegt, dass mit dem Modell etwas nicht stimmt. Mittlerweile ahnen viele, was es ist: Die Differenzierungsarbeit bei Leitzinssätzen, Geldmengen, In-

die Kreditgeber sind nicht mehr bereit, ihr Kapital zu niedrigsten Zinsen an Pleitekandidaten zu verborgen. Bleibt nur mehr ein Mittel, um das Ableben eines Systems ein wenig hinauszuzögern: das Geld drucken. Das macht die Europäische Zentralbank jetzt, aber sie weiß im Kern, dass sie agiert wie ein Arzt, der einem Krebspatienten im finalen Stadium Morphium verschreibt. Es

**DER EURO MACHT NICHT EUROPA. Die Union bestand lange vor der gemeinsamen Währung UND WIRD SIE ALS POLITISCHES FRIEDENSProjekt AUCH ÜBERDAUERN.**

vestitionszielen, Inflationsraten liegt in der Hand erlauchter Planwirtschaftler, die den Gral der Weisen zu besitzen glauben, aber sich in Wirklichkeit permanent selbst überschätzen – und das führt früher oder später zum griechischen Extrem.

» **Schmerzloser Abgang** «

Die Politik ist am Ende ihrer Möglichkeiten angelangt. Hohe Steuern, exorbitante Schulden – das ist der Status quo. An der Steuerschraube ist trotz aller fantasievollen Versuche nicht mehr zu drehen, und

geht gar nicht mehr darum, das Leben zu retten – es soll der Abgang nur nicht ganz so schmerzvoll werden.

Wer je mit Morphiumpatienten zu tun hatte, weiß, dass mit der trügerischen Schmerzfremde auch der Verlust des Realitätsbezuges kommt. Es setzt die Illusion ein, der Krebs sei überwindbar, nur weil man seine tödliche Kraft nicht mehr spürt.

Dabei braucht Europa gerade jetzt einen Moment der Wahrheit, der für den alten Kontinent eine Chance eröffnet – seine letzte vielleicht. ■

120 JAHRE

**Wir denken an morgen. Seit 120 Jahren.**

Seit 120 Jahren verbindet die Energie AG Tradition mit Innovation:

Wir übernehmen Verantwortung für die Zukunft Oberösterreichs und seiner Bewohner.

Das 120-Jahr-Jubiläum sehen wir als Auftrag, diesen Weg der Nachhaltigkeit für zukünftige Generationen weiterzugehen.

Mehr erfahren Sie unter [energieag.at](http://energieag.at)

**ENERGIE AG**  
Oberösterreich



# USA – und die unsichtbare Betonwand für Auslandskonzerne

Von Heinz van Saanen

APPLE fährt im Prozess gegen Samsung einen spektakulären Teilsieg ein. *Ganz überraschend kommt das aber nicht.* Die patriotischen USA sind für »Ausländer« seit jeher ein beinhartes Pflaster. Selbst Weltkonzerne holen sich regelmäßig blutige Nasen. *Report(+)*PLUS begibt sich auf Spurensuche.

**E**INES DER HEISSEN SOMMERTHEMEN war der spektakuläre Prozess Apple gegen Samsung. Die Schlacht wurde aber nicht nur im Gerichtssaal geschlagen. Weltweit legten sich Medien und Blogs ins Zeug und berichteten wie bei einem Sportgroßereignis. Ein Vergleich macht sicher: So wirft Google für die Suchanfrage »Olympia 2012« rund 207 Millionen Treffer aus. Eine Suche nach »Apple Samsung Prozess« liefert, lediglich über Englisch und Deutsch permutiert, aber auch schon 75 Millionen Fundstellen. Mit Chinesisch, Spanisch oder Französisch dürften weitere Zig-Millionen dazukommen.

Dem Mediengewitter war kaum zu entkommen, daher nur kurz die Fakten: Apple verklagte den koreanischen Konkurrenten wegen Verletzung von 28 Patenten, die Jury des US-Bundesgerichts für Nordkalifornien folgte den Argumenten von Apple und verdonnerte Samsung zu einer Schadenersatzzahlung von knapp über einer Milliarde US-Dollar. Seither eskaliert die Schlacht zum Krieg: Samsung beruft, Apple reduziert die Rolle der Koreaner als Zulieferer, drängt auf Verkaufsverbote in den USA und verliert einen Patentprozess gegen Samsung in Japan. Die Koreaner wiederum packen ihre Patente auf den schnellen Datenfunk LTE aus und kündigen rechtliche Schritte gegen zukünftige LTE-iPhones in den Hauptmärkten USA und Europa an. Und das alles innerhalb von wenigen Tagen. Man muss kein großer Weltverschwörungstheoretiker sein, um hier mehr als Zwickigkeiten über ein paar Designpatente oder gegenseitige Lizenzzahlungen zu verorten. Hier ritzen zwei Giganten um den explodierenden Smartphone-Markt, der bis 2013 auf rund 250 Milliarden Dollar wachsen wird.

Alleine die Umwälzungen im Hardwaregeschäft sind gewaltig. Intel – seit IT-Urzeiten der »Quasimonopolist« bei PC-Prozessoren – steht zwar immer noch blendend da, kämpft aber seit zwei Quartalen mit Gewinnrückgängen. Der Grund: Das PC-Neugeschäft stagniert und im Mobilsektor muss der Branchenprimus beträchtliche Investitionen stemmen, um auch zukünftig

ganz vorne mitzuspielen. Schlimmer noch erwischt es die alten Intel-Partner Dell und Hewlett-Packard. Beide Distributoren liefern sich gerade ein Rennen um die düsterste Umsatz- und Gewinnprognose.

Nur um Hardware geht es beim Krieg Apple gegen Samsung aber ohnehin nicht. Technologie- oder auch Designpatente sind auch der Schlüssel für Kontrolle und Zugang zu Märkten und Vertriebskanälen. Die grassierenden App-Stores fallen dabei noch am ehesten in das »traditionelle« IT-Schema. Der massenhafte Verkauf von 4,99-Dollar-Software ist sicher ein nettes Zubrot. Aber das interessantere Geschäft sind wohl die dadurch generierten Plattformen für Werbung und Medieninhalte aller Art. Den Krieg zwischen Apple und Samsung kann man aber auch noch in einem anderen Kontext sehen: Hier tritt »Gut« gegen »Böse« an, oder je nach Sichtweise auch Böse gegen Gut. In endlos langen und ermüdenden Posting-Schlachten treten Heerscharen von »Hatern« und »Fanboys« wie gehirngewaschene Marketing-Zombies gegeneinander an – und verteidigen »ihr« Unternehmen mit einer Inbrust und einem Zeitaufwand, als ob es um ihr Leben ginge.

»Harte Silicon-Valley-Hürden«

Gut und Böse oder Schwarz und Weiß sind eher schlichte Kategorien, aber auch sehr US-amerikanische. Die Schlacht zwischen Apple und Samsung bettet sich möglicherweise in noch einen anderen Kontext ein: hier die gute Silicon-Valley-Ikone Apple, dort die bösen Koreaner. Oder Hightech-Amerika gegen den Rest der Welt. Ganz abwegig ist die These nicht. Seit Jahrzehnten sind »Buy American«-Bewegungen wie untote Wiedergänger, die pünktlich bei jeder US-Krise oder erstarkenden Auslandskonkurrenz auftauchen. Wenn es um nationale Symbole geht, gerät der freie Kapitalverkehr ins Hintertreffen. Erinnert sich noch jemand an die 80er-Jahre als die Japaner – damals die Tiger Ostasiens – begannen, in Amerika zu investieren? Dass die Japaner Firmen und Produktionsanlagen kauften, ging noch irgendwie durch. Als die Japaner dann auch noch in prominente

FREIHANDEL DER MARKE USA: BUY AMERICAN!

»Wie bei jeder Krise schwappt eine Welle durch das Land: »Buy American« ist dann die Bürgerpflicht des US-Patrioten. Gefühlte 10.000 Webseiten wie howtobuyamerican.com, Bücher und Blogs geben Tipps dazu. Freihandel ja, aber bitte woanders, scheint das Motto zu sein. Neu ist das nicht. Ganze 16 Seiten braucht der wissenschaftliche Dienst des US-Kongresses um die Rechtslage darzustellen. Urmutter ist der »Buy American Act« aus dem Krisenjahr 1933, der seither um zahlreiche Amendments und »Little Buy American Acts« ergänzt wurde.

Auch der »American Recovery and Reinvestment Act« ARRA, mit dem 2009 dem zwecks Wirtschaftsankurbelung 813 Milliarden Dollar freigeschaufelt wurden, enthält – gut vergraben im Abschnitt 1605 – einen »Little Buy American Act«. Der Elektronikriese Sharp etwa hat das schon verstanden. Die US-Tochter vermarktet ihre Solarmodule nicht nur als grüne Zukunftstechnologie, sondern ausdrücklich auch als ARRA/Buy American-kompatibel.

Skyscraper-Immobilien investieren wollten – die bekanntesten Hochhäuser sind nicht nur Stahlbeton-Penisverlängerungen von Donald Trump, sondern auch nationale bedeutsame Monumente –, war schnell Schluss mit lustig. Silicon Valley gießt den »American Dream« in Bits und Bytes statt in Beton. Heute sehen nationale Monumente eher aus wie Microsoft, Apple, Cisco, Oracle und Co.

Vielleicht tun sich speziell an der IT-Front außeramerikanische Herausforderer besonders schwer. Nur an der Technik kann es wohl nicht liegen. Mit UMTS zogen die Europäer den Amerikaner technologisch meilenweit davon. Geblieben ist davon – nichts. Nokia? Ziemlich sicher an der Unfähigkeit der eigenen Manager gescheitert. Wahrscheinlich aber auch an dem Umstand, dass die Finnen als einer der führenden europäischen Telko-Konzerne bei den amerikanischen Mobilfunkprovidern wie gegen eine Gumm wand anrannten. Aber ohne den US-Inlandsmarkt ist der Status eines »Weltmarkt-Leaders« nicht einmal eine schöne Fiktion. Die deutsche Telekom und ihr US-Abenteurer? Für die Aktionäre nur zum Weinen. Die deutsche SAP kämpft sich tapfer durch den US-ERP-Markt. Aber ein Fehler wie die der Datenklau einer US-Tochter – und der Konzern wird vom Erzkonkurrenten Oracle schon seit einem halben Jahrzehnt durch die Gerichtsarena getrieben, Gesichtsverlust und gewaltige Prozesskosten inklusive. Die nächste Runde steht gerade bevor. →

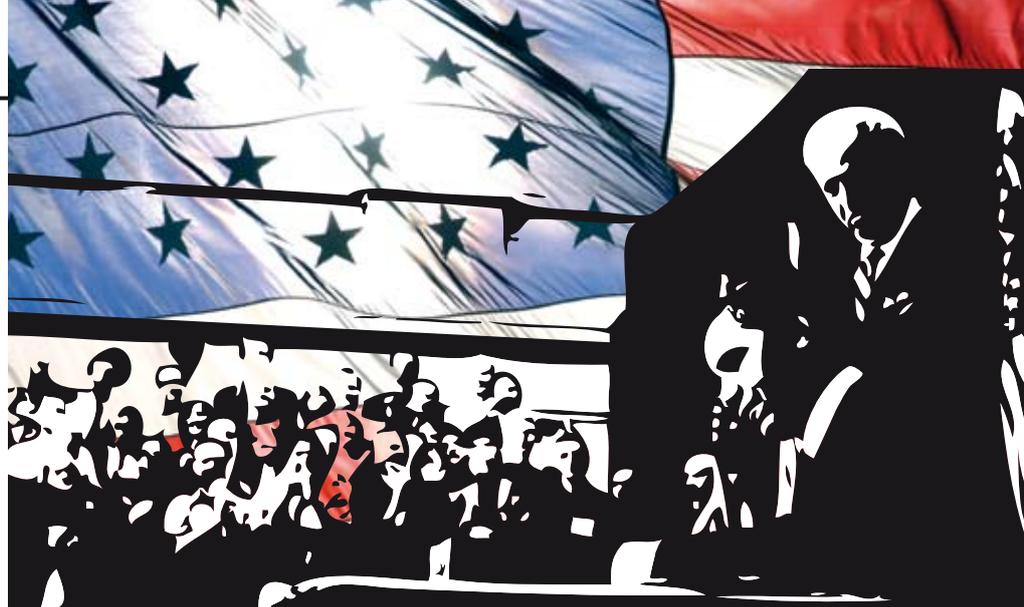
⇒ Kein leichtes Spiel haben auch die Chinesen: Schon die Übernahme des IBM-PC-Bereichs durch Lenovo verursachte in der US-Öffentlichkeit heftige Turbulenzen. Die China-Kommunisten kommen! Nicht nur, dass sie Plastikspielzeug liefern, jetzt kaufen sie sogar den PC-Bereich der US-Legende Big Blue! Wenig später war Lenovo bei Regierungsaufträgen auch außen vor. Der chinesische Netzwerkausrüster Huawei kämpft noch: Der Geheimdienstausschuss des Repräsentantenhauses ist am Prüfen, ob die Chinesen »unamerikanische« Spionageaktivitäten treiben. Belege gibt es laut Medienberichten dafür bislang scheinbar nicht. Aber Cisco & Co können schon einmal die Wunderkerze anzünden.

» Wirtschaftskrieg oder nicht? «

Der Schlachtruf »Buy American« ist nicht neu. In Gesetzesform ist er als »Buy American Act« seit 1933 gegossen (siehe Kasten). Freihandel und freier Kapitalverkehr ist ein US-Credo. Aber scheinbar bitte woanders! Der wissenschaftliche Dienst des US-Kongresses braucht volle 16 Seiten, um die Anhänge und Bandbreite der Amendements und »Little Buy American Acts« zu würdigen. Im Kern geht es immer darum, welche Produkte/Dienstleistungen welchen US-Produktionsanteil haben und damit von US-Behörden eingekauft werden dürfen. Die Regelungswut ließe übrigens selbst hart gesottene österreichische Ministerialbeamte vor Neid erblassen. So ist etwa der Verkauf von Bergäbnisflaggen an das »Department of Veteran Affairs« für ausländische Anbieter höchst trickreich. Der §2301 regelt im Detail etwa vom Pflückort der Baumwolle über Spinnen und Weben bis zu Garnfärbung und Finish, was alles gelten muss, damit eine Flagge als »Made in USA« durchgeht – und somit vom Department auch gekauft werden darf.

Abseits von Flaggen geht es um Big Money. So sieht der 2009 vom US-Präsident Barack Obama unterzeichnete »American Recovery and Reinvestment Act«, der die US-Wirtschaft mit einem Investment von 835 Milliarden Dollar ankurbeln soll, ein im Abschnitt 1605 gut verstecktes Detail vor: eine »Little Buy American«-Klausel, die dafür sorgt dass das Geld auch schön im Land bleibt.

Das ist – die heilige Freihandelsidee hin oder her – höchst pragmatisch Und gesunder Pragmatismus ist neben simplen Gut-Böse-Schemata auch ein wesentliches Asset der US-Politik. Ob es tatsächlich so etwas wie einen Dollar/Euro/Rating-Wirtschaftskrieg gibt, lässt sich übrigens nur schwer ausmachen. Die Verschwörungsblogs quellen über,



IM FEBRUAR 2009 unterzeichnete US-Präsident Barack Obama den »American Recovery and Reinvestment Act«, der die US-Wirtschaft mit einem Investment von 835 Milliarden Dollar ankurbeln soll. Der Abschnitt 1605 des Aktes enthält eine »Buy American«-Klausel, die dafür sorgt dass das Geld auch schön im Land bleibt.

»gute« oder »bessere« Quellen sind eher rar. Ein paar gibt es doch: Der Harvard-Wirtschaftsprofessor Kenneth Rogoff etwa sprach schon letztes Jahr über »kollabierende Währungen und Abwertungskriege«. Nur der Euro war von Rogoff damit nicht gemeint. Noch deutlicher wird der – übrigens eher konservative – deutsch/amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Max Otte. Otte fand es jüngst laut *Handelsblatt* »schlichtweg absurd« dass die USA von ihren eigenen Rating-Agenturen gestützt werden. Das Einzige, was den USA nach

der De-Industrialisierung noch bleibe, sei unbegrenztes Geld drucken, das der »Euro-Zone den Krieg erklärt«. Jetzt zieht die Europäische ESB nach und öffnet, ganz nach US-Muster, dem unbegrenzten Aufkauf von Bankschulden Tür und Tor. Schwarz und Weiß gilt auch hier nicht: Die Maßnahme der EZB dämmt sicher kurzfristige Spekulationen ein. Und ist aber gleichzeitig auch ein Blankoscheck für die Banken – und ein weiteres kleines Indiz für ohnehin schon post-demokratische Zustände. ■

TEURES LEHRGELD UND STOPPSCHILDER

» Telekom-Klingeling. 2000 war die Telko-Welt im Wachstumsrausch. Also musste auch die heimische Telekom Austria an die New Yorker Börse. Zum Einstand durfte General Heinz Sundt mit dem Glückchen sogar einen Handelstag einläuten. Eine New-Economy-Krise und ein paar Jahre später hatte es sich an der Wall Street ausgeklügelt. 2007 zog der Konzern die Notierung zurück.

» Wall-Street-Flüchtlinge. Die New Yorker Börse ist zwar der Finanznabel der Welt, mit ihrem Ausstieg blieb die Telekom Austria freilich nicht alleine. In den letzten Jahren verabschiedeten sich auch Schwergewichte wie etwa EON, Deutsche Telekom, Allianz, Bayer oder Daimler. Gründe dürften Kosten und Aufwand sein, vielleicht auch Haftungspflichten. Durch den »Sarbanes-Oxley Act« drohen schwarzen Management-Schafen auch persönlich hohe Haft- oder Geldstrafen.

» Weltkonzern-Fieber. Als einer der teuersten CEOs aller Zeiten darf Jürgen Schrempp gelten. Er fusionierte Daimler und Chrysler zur »Welt AG« DaimlerChrysler. Eine »Hochzeit im Himmel«, wie Schrempp 1998 fieberte. Gut 50 Milliarden Euro Miese später fieberten auch die Daimler-Aktionäre. Bei der denkwürdigen Hauptversammlung 2007 gerieten knapp 7.000 Teilnehmer derart in Rage, dass die Vorstände wahrscheinlich zitterten, ob sie jetzt nur verbal geteert und gefedert werden.

» Harte Grenzen. Die arabischen Theokratien zählen zwar zu den »Guten«, die Freundschaft hat aber Grenzen. 2006 heiß es Njet zur Übernahme von US-Häfen durch ein Dubai-Konsortium. Der Schutzschirm wurde durch das »Committee on Foreign Investment« (CFIUS) aufgespannt, das bei »kritischen« Investitionen in den USA tätig wird. CFIUS klopfte in den letzten 20 Jahren rund 1.850 Investments auf US-Tauglichkeit ab. Bei Sicherheit und Militär ist aber sowieso schnell Schluss mit lustig. Diese Erfahrung mussten etwa auch Lenovo, Huawei oder EADS machen.

» Harte Bandagen. Keine groben Schnitzer sollten sich in den USA notierte Unternehmen erlauben. Die deutsche SAP klatete dem US-Erzkonkurrenten Oracle Daten - und wird seit fünf Jahren durch die Instanzen geschleift. Für Siemens war der Schmiergeldskandal in Europa schon ausgestanden, aber Ende 2011 knöpften sich US-Börsenaufsicht und FBI einige Ex-Manager noch persönlich vor. Die harten US-Spielregeln werden aber nicht immer durchgehalten. Wall-Street-Banker wie Goldman Sachs zahlen, so sie überhaupt verurteilt werden, die Strafen aus der Portokassa.

# Der Besuch des alten Onkels

FRISCHER WIND im Land kann ja nicht schaden, *noch dazu, wenn er aus kühlen transatlantischen Tundren* zu uns herübergeweht kommt. Ein Interview mit Rainer Sigl.

Österreich ist schou ein schönes Land. Und deshalb bin i jo auch zurückgekehrt, weil: Steirerbluat is ka Himbeer-soft, *right*? Weil schau, ich hob jetzt quasi schou olles erreicht in meinem Bisness, nicht. Olles. Weil ich ober ein Mann mit Visionen bin, wor mir des olles dann eigentlich zou wenig. Nicht, ich sog's gaunz offen und ehrlich: I hob schoun olles. Ein internationales Bisness-Imperium, Privatjets, oa, zwoa Jachten, Golfplätze, a Rennbaun, an Fuasbollverein hob i auch schoun ghobt - frage nicht. Bitte. Ober wenn man so zurückblickt auf mei Leben, dann muas man sogn: Irgendwos fehlt troutzdem.

Schau, ich bin jo praktisch von gaunz unten aufgebrochen, in die große Welt, nicht. Von gaunz unten. Gaunz, gaunz, gaunz unten. Kleinsemmering, der Naume sogt jo schon oulles. Und dann hob ich es geschafft. Und daun wor ich gaunz oben. Und jetzt, jetzt bin ich wieder do. Und ich bin schouckiert. Es schaut noch ärger aus ois je zuvor. Ein klorer Fall von *mis-management*. Do hob ich mir gedocht, jetzt muss Schluss sein und ich kauf mir ... ah, na, *sorry* ... stelle meine lebenslounge Erfohrung in den Dienst der Republik. „*Ask what you can do for your country*“, nicht.

Weil: Es schaut schlecht aus mit der *crisis*. Mit dem Euro. Mit der EU. Mit den Griechen, den Portugiesen und oullen aanderen, die sich dou mit meinen Steuergeldern sanieren woullen. Und deshalb nehm ich die Soche jetzt sölber in die Haund, weil die Politik in Österreich braucht endlich wen, der was versteht vom



Bisness. Es gibt do immer dieses Missverständnis mit meiner „gouldenen Regel“: Wer das Gould hot, mocht die Regel. Des hoben viele meiner Kritiker total falsch verstehen woullen. Weil: Ich bin ein luppenreiner Demokrat, nicht, und desholb weiß ich, dass das net so easy ist, nicht. Drum hob ich mir jetzt diese ganzseitige Einscholtung in der *Krone* gekauft, damit ich dos olles kloastellen kann.

Weil, wie gesagt: I hob schoun olles. Ober es gibt jo Menschen, denen fehlt noch wos. Und wenn die zufällig Politiker san, im Nationalrot zum Beispiel, daun ergeben sich do halt lougische Synergieeffekte, *right*, und mein Ziel ist es jo, dem Land und seine Bewohner zu helfen. Do faungt man halt mit Einzelne aun, weil in so einem großen Bisness is immer wo a Plotz. Vielleicht kaun i mei Partei daun jo sogar ois

Werbungsausgabe von der Steuer obsetzen, ober do verhandel i nu mit der Finanzministerin. Ich hätt jo sogor die ÖBB übernummen ois Ausgleich dafür, oba, *obviously*, des poultische System ist jo do zu unflexibel für soiche *business opportunities*. A *shame*. Wirklich.

Okay, oiso mir sind fertig mit dem Interview, *right*? I muas übrigens sogn, Kompliment: Genau sou stell ich mir des vor, koane depperten Zwischenfrogn und so. Sehr professionell, *seriously*. Du wirst es nu weit bringen! *Very professional*, ehrlich. Oiso: *thanks*. Ound wos bin i jetzt schuldig? A so? Wirklich? Do is mir ober jetzt net gaunz wouhl dabei. Am besten, dou gibst mir afoch deine Kontonummer. Zur Sicherheit.



TRENKWALDER-CHEF KLAUS LERCHER: »Wir sind ein Vorreiter der Branche.«

## »Der Arbeitsmarkt ist leer«

KLAUS LERCHER, Geschäftsführer der Trenkwalder Personaldienste, **über seinen Karrierestart als Zeitarbeiter**, das Tor zum Osten und neue Standbeine.

**(+) PLUS:** Im Mai 2011 wurde der österreichische Arbeitsmarkt für die osteuropäischen EU-Staaten geöffnet. Wie sieht Ihre Bilanz heute aus?

**Klaus Lercher:** Vor der Öffnung hatte man Angst vor dem großen »Run«. Aber es ist genau das Gegenteil passiert: Es ist sehr schwierig, Mitarbeiter zu bekommen. Wenn man sich an die Kollektivverträge und Richtlinien hält, ist ein Mitarbeiter aus dem Osten teurer als einer aus Österreich. Es kommen Zulagen und die Nächtigung dazu, auch die sprachliche Barriere ist nicht zu unterschätzen. Nicht alle Firmen sind bereit, diese Zusatzkosten zu tragen. Natürlich haben wir aber Kunden, die im Umkreis von 50 Kilometern kaum noch Personal finden, weil der Markt leer ist. In der Region Scheibbs, wo die Arbeitslosenquote bei 2,5 bis 3 % liegt, können wir Stellen in Produktionsbetrieben nur mit Hilfskräften aus dem Osten besetzen. Wir stellen Quartiere zur Verfügung und mieten

teilweise ganze Häuser dafür an. Wir haben auch Techniker aus der Slowakei und Ungarn im Einsatz, vor allem Kunststofftechniker sind in Österreich nicht verfügbar.

**(+) PLUS:** Österreich hat die Öffnung so lange wie möglich hinausgezögert. Sind die besser qualifizierten Arbeitskräfte schon in andere Länder ausgewandert?

**Lercher:** Spitzenfacharbeiter hat man auf Antrag auch schon früher hereinholen können. Das war aber auch nicht der Mega-Run. Der Entschluss wegzugehen, ist nicht so leicht. Vor einigen Jahren haben wir Leute aus Ostdeutschland zu uns geholt. Das hat lang gedauert, bis wir die überzeugen konnten. Wir haben sogar Kurzvideos über Österreich gedreht und auf Jobmessen gezeigt. Genauso läuft es jetzt mit dem Osten: Es ist ja nicht so, dass man eine Tür aufmacht und alle stürmen herein. Wir betreuen die neuen Mitarbeiter von Beginn an – bringen sie ins Quartier, zeigen ihnen die Ortschaft und stellen sie in der Firma vor, um ihnen einen guten Start zu ermöglichen.

**(+) PLUS:** In welchen Branchen bzw. Berufen herrscht ein Mangel an Fachkräften?

**Lercher:** In Österreich ist es innerhalb von 48 Stunden möglich, einen Facharbeiter unterzubringen. Egal ob Schlosser, Schweißer, Tischler, Elektriker – quer durchs Beet. 80 % unserer gesamten Belegschaft in Österreich werden nach dem Arbeiterkollektivvertrag entlohnt, 20 % sind dem Angestelltenbereich zuzurechnen. Dieser Anteil ist steigend, weil inzwischen beispielsweise auch Assistentinnen in der Babypause über Zeitarbeit ersetzt werden. Früher wäre das undenkbar gewesen – Zeitarbeiter auf der Baustelle ja, aber im Büro nicht. Da hat sich ein Wandel vollzogen.

**(+) PLUS:** Zeitarbeiter sind in Österreich rechtlich gut abgesichert. Warum lässt das Image dennoch zu wünschen übrig?

**Lercher:** Die Absicherung ist in Europa eine der besten. Speziell in der Industrie ist ein Zeitarbeiter aufgrund der Referenzzuschläge ab dem ersten Tag teilweise besser gestellt als ein fix Beschäftigter. Der Haken dabei: Eigentlich wollte die Gewerkschaft, dass die Mitarbeiter ins Stammpersonal übernommen werden können. Nur wer lässt sich gerne übernehmen, wenn er dann weniger verdient? Pro Jahr werden im Schnitt rund 25 % der Zeitarbeiter übernommen: im Facharbeiterbereich nach einer Beschäftigungs-

dauer von etwa einem Jahr, Hilfsarbeiter meist nach sechs Monaten.

Wir bemühen uns sehr um ein positives Image, aber bei den ersten Anzeichen einer Wirtschaftskrise steht in den Zeitungen immer ganz plakativ »Tausende Zeitarbeiter werden arbeitslos«. Und wenn man's ganz böse meint, sagt man Leiharbeiter. Recht schnell hat man eine Branche gefunden, auf die man hinbauen kann. Dabei ist das ja das Businessmodell: Flexibilisierung nach oben und nach unten, das macht uns im internationalen Vergleich konkurrenzfähig. In Ländern, in denen Zeitarbeit gut funktioniert, ist die Beschäftigungsrate sehr hoch.

**(+) PLUS:** Welche Maßnahmen haben Sie gesetzt?

**Lercher:** Wir beschäftigen drei Juristinnen im Haus und haben unser EDV-System angepasst, damit jeder Zeitarbeiter immer korrekt und fair entlohnt wird. Das ist eine eigene Wissenschaft: 350 verschiedene Kollektivverträge müssen berücksichtigt wer-

**Lercher:** Ich habe eine Doppellehre Spengler-Installateur absolviert und bald danach den Bau einer Kirche in Graz, die vom Künstler Ernst Fuchs gestaltet wurde, koordiniert. Mit 24 war ich in diesem Beruf praktisch am Höhepunkt angelangt. Ich bin dann in den Vertrieb von Finanzdienstleistungen umgeschwenkt und habe in mehreren Bundesländern Niederlassungen aufgebaut. Irgendwann hat mich das nicht mehr interessiert. Zur Überbrückung habe ich wieder ein paar Großbaustellen übernommen und bin so zu Trenkwalder gekommen. Die wollten in Amstetten gerade eine Filiale eröffnen – es gab nicht einmal Tische dort, eigentlich habe ich bei Null begonnen. Dann übernahm ich die Gebietsleitung für Niederösterreich, 2007 bin ich schon in die Geschäftsleitung für Österreich gekommen. Damals hatte das Unternehmen erst einige hundert Mitarbeiter. Ich hatte sehr viel Freiraum und konnte viel ausprobieren. Diesen Pioniergeist haben wir uns in gewisser Weise bis heute erhalten.

## WENN MAN ES GANZ BÖSE MEINT, sagt man Leiharbeiter. RECHT SCHNELL HAT MAN EINE BRANCHE GEFUNDEN, AUF DIE MAN HINHAUEN KANN.

den, außerdem das Arbeitskräfteüberlassungsgesetz sowie das Günstigkeitsprinzip, ein typisch österreichisches Konstrukt, das vorsieht, dass wir überall, wo ein fixer Mitarbeiter besser gestellt ist, die Rosinen rauspicken müssen. Momentan liegen wir bei Rückzahlungen aufgrund von Interventionen der Arbeiterkammer bei einer Fehlerquote von einem Promille.

**(+) PLUS:** Warum gibt es noch immer schwarze Schafe in der Branche?

**Lercher:** Wir sind ein Vorreiter der Branche. Mir ist die Ausbildung für das interne Personal sehr wichtig. Denn je besser die Leute qualifiziert sind, desto höhere Qualitätsansprüche kann ich vertreten. Wir haben eine eigene Trenkwalder-Akademie, die mit einer Diplomprüfung abschließt. Es gibt inzwischen einen eigenen Lehrberuf für die Branche und an der Donauuniversität Krems eine akademische Ausbildung für Personaldienstleister. Damit ist gewährleistet, dass es einheitliche Qualitätsstandards in der Personaldienstleistungsbranche gibt.

**(+) PLUS:** Sie haben bei Trenkwalder selbst als Zeitarbeiter begonnen. Ein typischer Karriereverlauf ist das aber wohl nicht?

**(+) PLUS:** Seit August 2011 ist die Droege-Gruppe neuer Eigentümer von Trenkwalder. Was hat sich im Konzern dadurch geändert?

**Lercher:** Wir waren ein klassisches Familienunternehmen, das rasch zu einem Konzern herangewachsen ist. Aber nicht alle Strukturen sind so professionell mitgewachsen, wie es gehört. Droege zieht das jetzt nach: Alles läuft straffer, organisierter, die Prozesse sind definiert und dokumentiert. Früher ging man zum Herrn Trenkwalder und erzählte ihm von einer Idee. Wer gut mit dem Senior konnte, hat mehr Sachen durchgebracht, andere weniger. Das war als Führungskraft manchmal schwierig, weil jeder seinen eigenen Weg gesucht hat. Jetzt gibt es klare Organigramme und eine Kommunikationsstruktur, die einzuhalten ist. Das erleichtert auch meinen Arbeitsalltag wesentlich.

**(+) PLUS:** Planen Sie Ihr Produktportfolio zu erweitern?

**Lercher:** Vor einigen Jahren noch war Trenkwalder stark am Bausektor vertreten, das ist heute nur noch eine Randerscheinung. Auch im Hilfsarbeiterbereich sind wir in der untersten Lohngruppe kaum noch präsent, sondern eher in den höher qualifizierten Bereichen. Über 50 % aller Trenkwalder-Mit-

arbeiter sind Facharbeiter. Das hat uns auch die Krise gelehrt: Zurückgestellt wurden in den meisten Fällen ungelernete Hilfsarbeiter. Facharbeiter findet man schwer, deshalb haben die Unternehmen sie behalten. Wir beliefern pro Jahr ca. 3.650 Kunden. Wenn ich heute einen Tischler zurückbekomme, ist der nach zwei bis drei Telefonaten wieder platziert.

Der Angestelltenbereich war in der Krise kaum betroffen. Mit über 2.000 Angestellten sind wir auch Marktführer im Angestelltenbereich. Wir sind sehr gut aufgestellt und wollen jetzt noch stärker in Richtung Beratung und Coaching gehen. Dazu haben wir ein neues Produkt entwickelt, das anhand bestimmter Parameter die Kompetenzen eines Bewerbers auslotet und die Stellen zielgenau besetzt. Dieses Instrument kann auch für die Personalentwicklung eingesetzt werden, beispielsweise lassen sich Schulungsmaßnahmen darauf abstimmen. Die ersten Projekte laufen bereits sehr viel versprechend.

**(+) PLUS:** Die Konjunkturprognosen sind recht verhalten. Was heißt das für die Zeitarbeitsbranche?

**Lercher:** Unsere Prognosen sind ebenso verhalten. Trenkwalder steht sehr stabil da. Unsere Außendienstmitarbeiter sind täglich mit den Firmen in Kontakt und merken keine Anzeichen für eine bevorstehende Krise. 2009 war das schon anders. Unser Ziel für nächstes Jahr lautet: gleiche Performance wie heuer. Zusätzliches Wachstum werden die neuen Produkte bringen, da steht uns ein großer Markt offen. ■

### DAS UNTERNEHMEN

»» Die Trenkwalder International AG mit Sitz in Schwadorf bei Wien zählt zu den führenden Personalspezialisten Europas. Der Konzern beschäftigt rund 70.000 Mitarbeiter an 300 Standorten in 19 Ländern und erzielte 2011 knapp eine Milliarde Euro Umsatz. Im August 2011 übernahm das Düsseldorfer Beratungsunternehmen Droege International Group AG die Dreiviertelmehrheit an Trenkwalder. Gründer Richard Trenkwalder, Pionier der Zeitarbeit in Österreich, wechselte in den Aufsichtsrat. Während sich Trenkwalder als Hauptsponsor des Bundeslegisten Admira Wacker im Sommer zurückzog, können sich nun Nachwuchsteams regionaler Fußballvereine über Unterstützung freuen. Trenkwalder Personaldienste stattet mehr als 100 Kinder- und Jugendmannschaften in Österreich – erst kürzlich die U8 des SC Brunn am Gebirge – mit Dressen aus.



**CHÂTEAU LAFITE-ROTHSCHILD.** Der Name bürgt seit Jahrhunderten für exzellente Rotweine.

**I**M BREMER RATSCELLER ruht in einem Fass der wahrscheinlich älteste Wein der Welt – der Rudesheimer Apostelwein von 1727. Zu besonderen Anlässen wird ein halbes Fläschchen abgefüllt. Achim Becker, enthusiastischer Weinliebhaber und Betreiber einer eigenen Webseite ([www.wineterminator.com](http://www.wineterminator.com)), beschreibt die Verkostung des Weines aus einer vor 80 Jahren abgefüllten Flasche als zwiespältig: »Dunkelbraun, faszinierende Nase, halbtrockener Sherry, Teer, Kaffeetöne, altes, leicht verrottetes Leder, bleibt in der Nase schön, verliert aber sehr schnell am Gaumen und wird säuerlich. Trotzdem faszinierend, dass solch ein Wein überhaupt noch trinkbar ist.«

Dieser Wein muss nicht unbedingt schmecken – allein sein stolzes Alter rechtfertigt den Preis. Bei Internet-Händlern kann der Wein um 3.950 Euro zuzüglich Versandkosten bestellt werden. Eine im Jahr 2000 speziell für eine Auktion bei Christie's abgefüllte halbe Flasche erzielte rund 6.500 Euro.

Deutlich mehr, nämlich 160.000 Euro, blätterte ein Tiroler Hotelgast kürzlich für eine Flasche »Ampoule 2004« des australischen Großwinzers Penfolds hin. Matthias Tanzer, Chefsommelier des Chateaux Hotel Jagdhof in Neustift, war der Wein angeboten worden. Als ein Stammgast Interesse zeigte, fädelte Tanzer den Deal ein. Bei der Ampoule handelt es sich um die einzige in Europa befindliche Flasche. Vom Jahrgang 2004 existieren lediglich zwölf Flaschen, um die man sich bei Penfolds bewerben konnte. Mehr wirft der uralte Weingarten, der Mitte der 1880er-Jahre mit Caber-

## ALS INVESTMENT TAUGEN NUR **die großen Klassiker aus Burgund, Bordeaux und Rhône.** ÖSTERREICH SPIELT HIER NICHT MIT.

net Sauvignon bepflanzt wurde, nicht mehr ab. Üblicherweise fließt der spärliche Ertrag in die Edelmarke »Grange«, nur besondere Jahrgänge werden separat abgefüllt – zuletzt eben 2004. Um das Interesse noch stärker zu schüren, entwarf man für diese Edition eigens ein mundgeblasenes Glasobjekt samt Designer-Holzkiste. Sollte man sich entschließen, den Rotwein zu trinken, fliegt Penfolds einen Weinprofi ein, der die Ampoule rituell öffnet und sogar ein Privatseminar dazu hält.

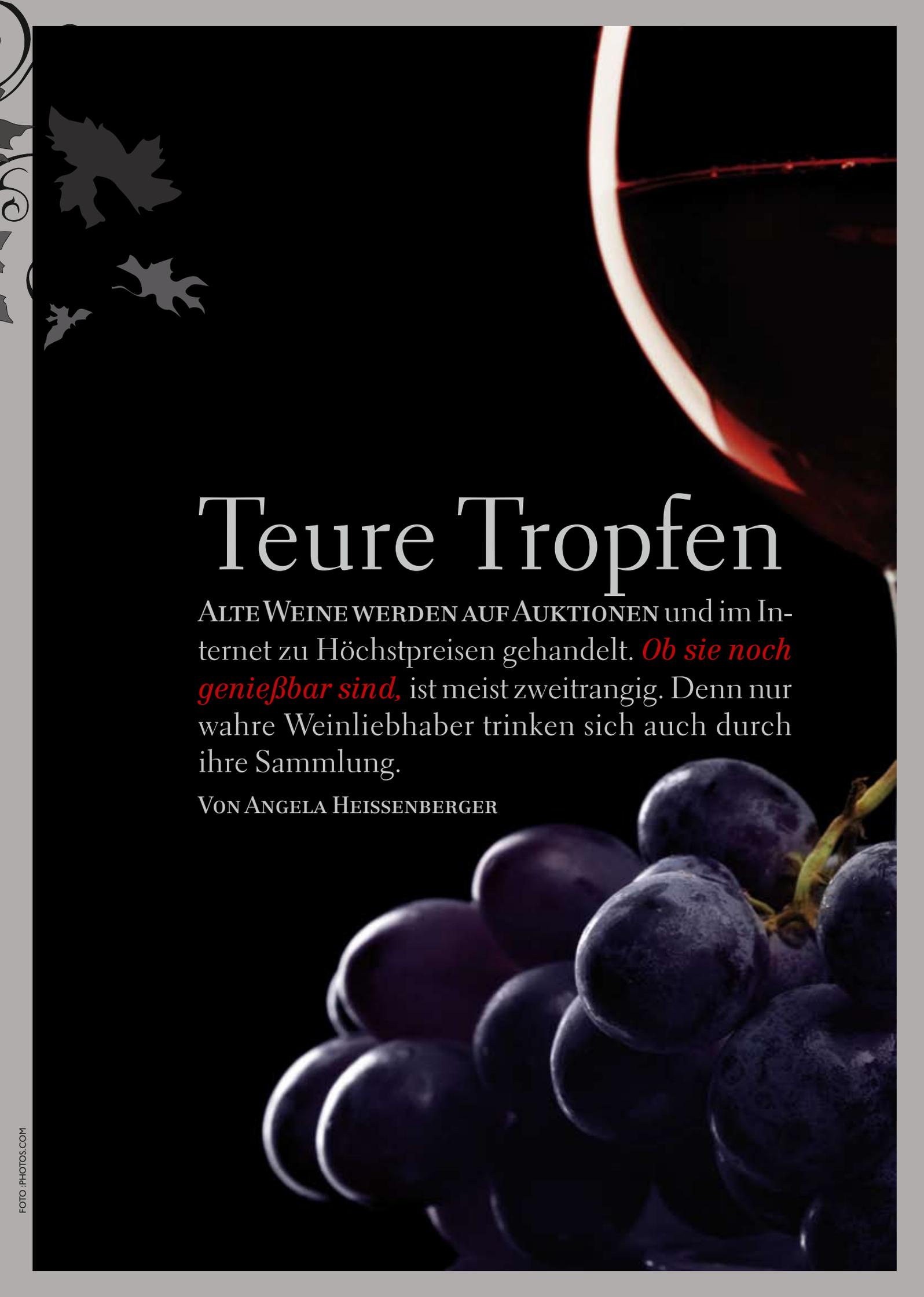
### » Professionelle Panscher «

Die wenigsten wertvollen Weine werden jedoch tatsächlich jemals getrunken. Sie lagern wohltemperiert als Prestigeobjekte in Kellern und sollen Stil und Geschmack ihrer Besitzer suggerieren. Nicht zuletzt deshalb ist die Zahl der Fälschungen so groß wie auf kaum einem anderen Sammlergebiet. Erst im März dieses Jahres wurde in Los Angeles Rudy Kurniawan, ein 35-jähriger Indonesier, verhaftet, der im Verdacht steht, begehrte Jahrgänge kistenweise an betuchte Kunden in Russland, China und den USA verkauft zu haben. In seinem luxuriösen Anwesen fanden sich unzählige Kartons mit Etiketten, Korken und Kapseln namhafter Weingüter.

Die Gefahr, dass die Panscherei mit minderwertigen Jahrgängen oder Sorten auffliegt, ist relativ gering: Selbst Weinkenner vermögen oft nicht mit Sicherheit einen Chateau Lafite 1990 von einem 1994er zu unter-

scheiden. Warum der 1990er zum dreifachen Preis gehandelt wird, lässt sich für Laien erst recht kaum herauschmecken, außer es handelt sich um eine wirklich plumpe Fälschung. Kurniawan ging aber offensichtlich mit großer Professionalität ans Werk und versuchte, mit schwachen, »aufgebesserten« Jahrgängen möglichst nah ans Original zu kommen oder es gar zu übertreffen: Umetikettiert, neu verkorkt und mit unbeschädigter, weil ebenfalls neuer Kapsel erfüllten die Eigenkreationen die gängigen Sicherheitskriterien. Lediglich die große Zahl an Raritäten, die sich plötzlich vor allem in den Schwellenländern im Umlauf befanden, hatte Experten schon einige Zeit stutzig gemacht.

Einem österreichischen Fälscher kamen die Behörden 2010 nach einem Tipp des Salzburger Weinhändlers und Journalisten Werner Feldner auf die Schliche. Er wurde misstrauisch, als ein Kärntner über eBay reihenweise Rothschilds der Jahrhundert-Weine 1982 und 1945 anbot. In diesem Fall konnte der Betrüger recht leicht überführt werden, denn ihm war ein fataler Fehler unterlaufen. Zwar hatte er die – ebenfalls im Internet um wenige Euro erworbenen – Etiketten getauscht, unter der Kapsel offenbarte die Prägung am Korken aber das wahre Alter des begehrten Rotweins: 1980, nicht 1984. Der Preisunterschied liegt im vier- bis sechsstelligen Bereich. Das Landesgericht Klagenfurt verurteilte den Angeklagten zu 27 Mona- ➔



# Teure Tropfen

ALTE WEINE WERDEN AUF AUKTIONEN und im Internet zu Höchstpreisen gehandelt. *Ob sie noch genießbar sind*, ist meist zweitrangig. Denn nur wahre Weinliebhaber trinken sich auch durch ihre Sammlung.

VON ANGELA HEISSENBERGER



⇒ ten, davon neun unbedingt. Den geprellten Käufern aus halb Europa blieb zur Abdeckung ihres Schadens nur der zivilrechtliche Weg – wenn sie nicht aus Scham, einem Fälscher auf dem Leim gegangen zu sein, auf eine Anzeige verzichteten.

» **Klassiker gefragt** «

Die Zunahme an Fälschungen liegt an der beachtlichen Preisentwicklung einiger Weine. Abgesehen von Abwertungen Anfang der 1990er-Jahre verlief die Wertentwicklung durchwegs positiv. Das Risiko ist gegenüber anderen Sammlergebieten relativ überschaubar: Die Anbauflächen haben sich in den letzten 200 Jahren kaum verändert. Die Qualität des jeweiligen Jahrgangs lässt sich anhand einiger Faktoren wie Witterung, Ertrag, Reife etc. recht gut einschätzen. Die Produktionsmenge ist jedoch begrenzt, was die Nachfrage noch zusätzlich anheizt.

Als Investment taugen aber nur wenige. »Jährlich werden weltweit hunderttausende Weine produziert, aber nur 50 bis 100 fallen in die Kategorie der Weine, die als Wertanlage dienen können. Das betrifft eigentlich immer Klassiker: die großen Weine aus Bordeaux, Burgund und Rhône, einige Weine aus Kalifornien und aus Italien, ganz wenige aus Deutschland, Australien oder der Champagne. Österreich spielt hier eigentlich keine Rolle«, erklärt Frank Smulders, Wine Director des Palais Coburg und Park Hotel Vitznau. »Diese Weine gehören schon seit langer Zeit zu den besten der Welt und haben damit einen ›Track-Record‹. Die weltweite Nachfrage ist wesentlich größer als die Produktion. Im Wesentlichen sind es immer die gleichen und bekannten Namen: Pétrus, Lafite-Rothschild, Domaine de la Romanée-Conti, Côte Rôtie von Guigal usw. Geheimtipps gibt es dabei selten oder nicht.«

» **Kampf gegen Fälscher** «

Im Kampf gegen den rasanten Anstieg von Fälskaten sind viele Hersteller dazu übergegangen, Zertifikate, Sicherheitsbanderolen, Lasergravuren oder Folien mit Hologrammen oder Seriennummern auf den Flaschen anzubringen. Manche Weingüter lassen für jeden Jahrgang eigene Flaschenböden produzieren oder elektronische Chips einbauen. In die Flaschen des Kultweins »Pétrus« wird ein Relief eingeschmolzen, jedes Etikett trägt mehrere Sicherheitsmerkmale, der jeweilige Jahrgang ist auch auf den Kapseln vermerkt. Zusätzlich werden alle Original-Holzboxen mit einem Kunststoffband versiegelt. Längst sind nicht nur Altweine renommierter Weingüter betroffen. Fälscher-

banden mit mafiösen Strukturen panschen auch Alltagsweine wie Chianti Classico und bringen unter gutem Namen minderwertige Ware weltweit unters Volk. Weinexperte Frank Smulders empfiehlt deshalb, Weine so jung wie möglich – am besten per Subskription – und nur von zuverlässigen Händlern zu kaufen. Gereifte Weine sollten nur über renommierte Auktionshäuser, nie via Inter-

net erworben werden. Käufe aus privater Hand sind auch insofern riskant, als die Lagerbedingungen – konstant 10 bis 12 Grad, kein Lichteinfall – nicht gesichert sind. Ab einem Alter von 20 Jahren ist auch der Füllstand einer Flasche wertbestimmend: Auch wenn der Korken durch liegende Lagerung stets feucht gehalten wird, schließt er in

**INVESTMENT-TIPPS**



**ALT, ABER GUT.** Nur bei fachgerechter Lagerung bleibt die Qualität erhalten.

- 1. Name:** Als Wertanlage kommen nur renommierte Weingüter aus Bordeaux, Burgund und dem Rhône-Gebiet sowie teilweise Italien und Kalifornien infrage. Mindestens fünf bis zehn Jahre dauert es, bis Spitzenweine eine Rendite erzielen. Es lohnt sich durchaus, in jüngere Jahrgänge zu investieren - die Gefahr, aufs falsche Pferd zu setzen, ist dabei natürlich größer. Sogenannte »Blue Chip«-Weine sind aber ohnedies schwer zu bekommen und zudem bereits im obersten Preissegment angesiedelt.
- 2. Bewertung:** Als internationaler Bewertungsmaßstab gilt das Klassifikationssystem des US-Weinkritikers Robert Parker. Als Investment taugen nur Weine mit 96 bis 100 Punkten. Informationen über aktuelle Marktpreise bietet die London International Vintage Exchange (Livex), eine Internet-Handelsplattform für »fine wine«. Er bildet nach festen Bewertungskriterien in einem Index 100, großteils französische Top-Weine ab. Über 90 % sind Bordeaux-Weine.

Der österreichische Weinhändler Werner Feldner bietet unter [www.winecollect.eu](http://www.winecollect.eu) eine alternative Orientierungshilfe an. Er erstellt anhand von Auktionspreisen, auch jenen von Internet-Plattformen, einen täglichen Weinpreisindex.

- 3. Jahrgang:** Um Fälschungen zu entgehen, empfiehlt es sich, jüngere Weine mit langer Lebensdauer zu kaufen. Bei diesen Weinen ist noch mit einer ansehnlichen Wertentwicklung

zu rechnen, vorausgesetzt man wählt die »richtigen« Weine. Tradition geht in jedem Fall vor Bewertung, ein guter Name zählt mehr als gute Kritiken. Trotzdem bringen manchmal auch weniger teure Weine innerhalb weniger Jahre eine Preissteigerung von 200 %.

- 4. Gebinde:** Erste Option sind Weine in Original-Holzboxen (OHK) mit Herkunftsnachweis. Damit lässt sich beim Wiederverkauf ein höherer Preis erzielen als mit zwölf Einzelflaschen. Gleiches gilt für Großflaschen: Eine Magnum-Flasche (1,5 Liter) wirkt imposanter und ist zudem die beste Wahl zur Lagerung von Wein. Je größer die Oberfläche des Weines, desto gediegener die Reifung - das große Volumen beeinflusst die Entwicklung des Weines zusätzlich.

- 5. Lagerung:** Kurzfristig kann jeder Wein Temperaturen bis zu 20 Grad aushalten. Anlageweine sollten allerdings nach Möglichkeit nicht im Schlafzimmer, sondern liegend, lichtgeschützt, erschütterungsfrei, bei maximal 12 Grad und einer Luftfeuchtigkeit von ca. 70 % gelagert werden. Vor allem große Temperaturschwankungen lassen den Wein zu schnell altern. Wer keinen einen Erdkeller besitzt, sollte einen Weinklimaschrank anschaffen. Bei wirklich teuren Weinen fallen die Kosten dafür auch nicht mehr ins Gewicht.



**PALAIS COBURG.** Eine der besten Weinsammlungen der Welt.

der Regel nicht völlig dicht ab, was zu einem langsamen Absinken der Flüssigkeit führt. Als Bewertungskriterium gilt das »Mid Shoulder«-Prinzip: In vertikaler Position sollte der Wein noch mindestens auf halber Schulterhöhe stehen. Liegt das Niveau darunter, ist der Wein möglicherweise zu stark oxidiert und nicht mehr genießbar.

Ungeachtet der Qualität des Inhalts nehmen in Sammlerkreisen die Flaschen des Château Mouton-Rothschild einen besonderen Stellenwert ein. Seit 1945 wird das Etikett jedes Jahr von einem anderen Künstler gestaltet, darunter so berühmte Maler wie Picasso, Dali, Miro und Andy Warhol. Den Beginn machte der Künstler Philippe Julian mit dem sogenannten »V-Label« »a la memoire pour Victoire«, zum Gedenken an den Sieg über NS-Deutschland. Auch der Wein selbst nimmt bis heute einen Ausnahmestatus ein: Der Jahrgang 1945 mit strengen Maifrösten und einem heißen, trockenen Sommer gilt als einer der besten, wenn nicht gar der überragende, des 20. Jahrhunderts. Der bedeutendste Wein dieses außergewöhnlichen Jahres stammt vom Château Mouton-Rothschild, dessen damaligem Kellermeister Raoul Blondin ein konzentrierter, komplexer Wein gelang, der Weinkenner noch immer zu Begeisterungstürmen hinreißt.

» Flüssige Bibliothek «

Der Mouton-Rothschild 1945 – und nicht nur eine Flasche davon – findet sich neben unzähligen weiteren Prunkstücken auch im mehrfach ausgezeichneten Weinarchiv des Palais Coburg in Wien. Mehr als 60.000 Flaschen wertvoller Weine aus vier Jahrhunderten, von denen zum Teil nur noch wenige Exemplare existieren, hat Besitzer Peter Pühringer gesammelt bzw. bei internationalen Weinauktionen, etwa bei Christie's oder Sotheby's, ersteigert. 20 Millionen Euro hat sich der Weinliebhaber seine flüssige Weinbibliothek kosten lassen, die als eine der umfangreichsten und besten der Welt gilt. Allein der d'Yquem-Keller umfasst 120 Jahrgänge, lückenlos bis zurück ins Jahr 1893. Auch der älteste Wein, der Rudesheimer Apostelwein von 1727, lagert in den Gewölben.

Geringe Mengen des Bestandes werden ins angeschlossene Restaurant verkauft. Gelegenheit zur Degustation bieten auch diverse weinkulinarische Veranstaltungen; die Coburg Wine Open findet heuer von 14. bis 17. November statt. Der Hausherr selbst gönnt sich ohnehin regelmäßig und ganz ohne Umstände ein Gläschen der einen oder anderen Kostbarkeit fürs eigene Wohlbefinden. Sammlern, die Weine als reines Spekulationsobjekt betrachten, entgeht dieser Genuss. ■

**KÜNSTLERWEIN MOUTON-ROTHSCHILD.** 1970 gestaltete Marc Chagall das Flaschenetikett.



**Elektronische und E-Mail Rechnungen  
in der Umsatzsteuer**

mit Mag. MAYR, LL.M.  
am 23.11.12, Graz | 26.11.12, Linz | 07.12.12, Wien  
14.12.12, Wien | 14.01.13, Salzburg | 24.01.13, Innsbruck

**Abrechnung, Vermietung & Verkauf  
von Immobilien – Auswirkungen des StabG 2012**

mit StB Mag. PORTELE, Mag. (FH) KRUPPLAK  
am 12.12.12, Graz | 13.12.12, Wien | 18.12.12, Linz  
09.01.13, Salzburg | 10.01.13, Dornbirn | 17.01.13, Wien

**Erbrecht & Vermögensweitergabe  
DIE Jahrestagung für Experten**

mit Univ.-Prof. Dr. SCHAUER, RA DDr. MÜLLER, Dr. BEER u.a.  
von 24.–25.10.12, Wien

**Seilbahnen Jahrestagung  
Technik & Recht**

mit Univ.-Prof. DI Dr. NEJEZ, Ing. KRAUTGARNTER, MSc u.a.  
von 22.–23.11.12, Wien

**Arbeitskräfteüberlassung Jahrestagung**

mit Univ.-Prof. Dr. MAZAL, RA Dr. KÖRBER-RISAK u.a.  
von 18.–19.10.12, Wien | 14.–15.05.13, Wien

**Das neue Lohndumpingverbot (LSDB)**

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK  
am 31.10.12, Wien

**Neuerungen im Pensionsrecht**

mit Dr. MAREK  
am 24.10.12, Graz | 26.11.12, Linz | 06.12.12, Wien  
06.02.13, Salzburg



»Technologie wird künftig wesentlich produktiver eingesetzt«

MARTIN KATZER ist seit März 2012 Geschäftsführer des IT-Dienstleisters T-Systems. *Mit dem Report sprach er über Strategien am heimischen Markt, Technologietrends und den Wandel der IT.*

Von Martin Szelgrad

**(+) PLUS:** Herr Katzer, Sie verantworten nun seit etwas mehr als einem halben Jahr die Geschäfte in Österreich. Wie lautet Ihr Resümee nach diesen ersten sechs Monaten? Wo gibt es noch Entwicklungspotenzial für Ihr Unternehmen?

**Martin Katzer:** Ich bin ja selbst aus dem Unternehmen gekommen, meine Einarbeitungszeit war daher relativ kurz. Die Geschäfte laufen trotz anhaltend angespannter Konjunkturentwicklung bisher gut. T-Systems hat seine Bestandskunden halten und auch einige Neukunden dazugewinnen können. Wir haben dadurch auch ein leichtes Wachstum erzielt. Schwieriger ist die Situation derzeit mit einem leichten Nachfragerückgang im öffentlichen Bereich. Hier wird zu beobachten sein, wie sich das kürzlich beschlossene IKT-Konsolidierungsgesetz (Anm.: zur Vereinheitlichung von IT-Lösungen des Bundes) auswirken wird. Wachsen wollen wir noch in den Innovationsbereichen mobile Lösungen, Services für den Gesundheitssektor und den Energiesektor. Das alles sind Felder, in denen auch für uns noch einiges zu tun ist.

**(+) PLUS:** Sie treten seit heuer mit der Konzernschwester T-Mobile stärker gemeinsam nach außen hin auf. Hat man hier in den vergangenen Jahren Geschäftsmöglichkeiten liegen gelassen?

**Katzer:** Nun, dies ist vor allem auf sich verändernde Märkte und Technologieentwicklungen zurückzuführen. Nehmen Sie nur ein Gerät her, das Handy: Vor zehn Jahren hatte man es ausschließlich zum Telefonieren benutzt. Heute ist Telefonieren auf einem Smartphone schon fast zu einer Nebensache geworden. Wir bilden das Zusammenwachsen von Telekommunikation und IT nun direkt auch mit gemeinsamen Kundenlösungen ab und haben das auch in einigen abgeschlossenen Projekten bereits erfolgreich bewiesen. Diese Konvergenz wird künftig noch stärker gefragt sein. Ich bin überzeugt, dass besonders Werkzeuge für den modernen Arbeitsplatz und eine vernetzte Teamarbeit – wir bezeichnen dies mit dem Namen »Unified Communication and Collaboration« – damit so richtig durchstarten werden. Wir hoffen jedenfalls, dass in der Zusammenarbeit noch viel Potenzial steckt und wir in Summe mehr am Markt herausholen können.

**(+) PLUS:** Das Thema Cloud Computing erfasst mittlerweile nahezu alle Bereiche der IT. Wie wird sich der Bezug von IT-Services für Unternehmen künftig ändern? Ist die Wolke nicht lediglich ein neues Mascherl für die bekannten Outsourcingdienste der IT-Branche?

**Katzer:** Cloud Computing ist sicherlich mehr als eine neue Verpackung für IT-Services – hier ist wirklich auch Neues im Inneren. Unternehmen aller Branchen ziehen sich mehr und mehr auf ihre Kernkompetenzen zurück und wollen auf ihr eigenes Geschäft fokussieren. Bereits in der Vergangenheit sind hier unkritische IT-Bereiche ausgelagert worden – von E-Mail-Services über Geschäftsprozesse im Office bis hin zu Kommunikationsmitteln. Heute können die Kunden in der Cloud auf all dies standardisiert zugreifen. Die IT-Abteilungen der Unternehmen können die von den Fachbereichen benötigten Dienste auf Knopfdruck selbst konfigurieren. Dies ermöglicht eine Anpassung der IT an den aktuellen Bedarf eines Unternehmens. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: In einer Entwicklungsabteilung einer Firma müssen dank einer flexibel anpassbaren »Developer Cloud« nun nicht mehr Arbeitsplätzen für Software angeschafft werden. Rechenleistung oder Anwendungen werden auf Bedarf genutzt. Bezahlt wird dann lediglich

den Eigenbetrieb in Frage kommt. Letztlich wird es immer einen Mix an Standardisierung und Individualsoftware geben. Wir wägen dazu gemeinsam mit unseren Kunden die Faktoren Kosteneffizienz, Flexibilität und Gewährleistung der IT-Sicherheit ab. Diese Balance hinzubekommen, ist die große Kunst. T-Systems begleitet da über die komplette Migrationskette, von der Analyse über die Strategieentwicklung bis zur Cloud oder zum Eigenbetrieb.

**(+) PLUS:** Zu einem weiteren Schlagwort, Big Data: Was verstehen Sie darunter? Wer braucht Lösungen dazu? Welchen Vorteil liefern diese?

**Katzer:** Unter Big Data verstehen wir große Datenmengen, die meist in Datenbanken gespeichert liegen, aber von Unternehmen noch nicht weiterverarbeitet werden. In der Arbeit mit diesem Datenmaterial können nun mit entsprechenden Lösungen vielleicht neue Erkenntnisse zum Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen gewonnen werden. Mit

## »WIR BESCHÄFTIGEN UNS MIT STRATEGIEN, WIE Unternehmen einen Teil ihrer Daten auch wieder loswerden. DATEN KOSTEN SCHLIESSLICH GELD UND ENERGIE.«

die Nutzung für einen festgelegten Zeitraum. Und wird die Entwicklungsabteilung nach einem abgeschlossenen Projekt wieder verkleinert, kann der IT-Leiter auch die IT-Infrastruktur zurückfahren, ohne weitere Kosten zu verursachen.

**(+) PLUS:** Gehen durch die zunehmende Standardisierung in der IT nicht auch Innovationskraft und Diversität verloren, oder überwiegen die Vorteile einfach?

**Katzer:** Standardisierbar sind nur wirklich einfache Services wie ein File-System, E-Mail oder Telefonie. Alle Großen beziehen mittlerweile den einen oder anderen dieser Services bereits in irgendeiner Cloudform. Viele IT-Systeme, die historisch in den Unternehmensinfrastrukturen gewachsen sind, sind dagegen nur schwer in eine standardisierte Cloudumgebung integrierbar. Hier ermöglichen wir ein Zusammenspiel zwischen den proprietären Systemen und standardisierbaren Diensten. Es ist oft wie in einem Garten: Die Dinge wachsen, verästeln sich und werden wieder weggeschnitten. Man muss auch bei IT-Systemen sehr genau darauf achten, was in die Cloud gegeben wird, was für ein klassisches Outsourcing an einen professionellen Dienstleister passt oder vielleicht sogar für ei-

»Big Data Technology« bieten wir Systeme, die Rieseninformationsmengen im Rechenzentrum verarbeiten können. Dies reicht von der Datenanalyse bis hin zum Betrieb einer effizienteren Massendatenverwaltung.

Alle Unternehmen, die mit wirklich vielen Daten zu tun hatten, wie etwa unsere Schwester T-Mobile, beschäftigen sich schon lange damit. Amazon und Google sind international gute Beispiele, wie aus vorliegenden Daten neue Marketingaktivitäten und Produktverlinkungen generiert werden. Welche Services sind gefragt? Wo geht der Kunde hin? In welche Richtungen sollte ich meine Produkte entwickeln? Der Analysebedarf ist eindeutig da. T-Systems ist gerade mit dieser Expertise aus dem Mobilfunk und auch durch Projekte im Gesundheitssektor in der Lage, auch in anderen Wirtschaftsbereichen, wie etwa der Energiebranche, Kundendaten im Sekunden- oder Minutentakt zu erfassen, zu ordnen und zu verrechnen.

Studien zufolge verdoppelt sich das Datenvolumen alle zwei Jahre. Wir beschäftigen uns dazu weiters mit Strategien, wie Unternehmen einen Teil ihre Daten auch wieder loswerden können. Schließlich kostet die Datenspeicherung viel Geld und Energie. Analysen dazu klassifizieren den Wert

der Daten und ordnen diese dann bei Bedarf den jeweils kosteneffizientesten Speichertechnologien zu.

**(+) PLUS:** Was kommt nach Cloud Computing und Big Data? Auf welche Technologietrends würden Sie wetten?

**Katzer:** Ich glaube, dass sich die Themen, die uns heute beschäftigen, in den nächsten Jahren festigen werden. Viele Technologien, wie gerade mobile Lösungen, stehen trotz jüngster Entwicklungen erst am Anfang von Riesenveränderungen, die uns alle privat und beruflich betreffen werden. So besitzt heute zwar jeder ein Handy, hat aber auch noch eine Brieftasche, um zu bezahlen. Lösungen zu »Mobile Wallet«, Near-Field-Communications (NFC) und elektronisches Bezahlen werden die Geldbörsen mittelfristig komplett ersetzen. Machine-to-machine-Kommunikation ist eine weitere Entwicklung, die in den kommenden Jahren vieles vernetzen und verändern wird. Auch die Integration von Daten und Dokumenten, die heute noch auf den unterschiedlichen Arbeitsgeräten Notebook, PC, Smartphone und Tablet gespeichert liegen, wird wesentlich die Nutzerfreundlichkeit der IT bestimmen. Ein einheitlicher Zugang zu einer zentralen Ablage unserer Dokumente und Informationen wird auch das unbändige Datenwachstum vielleicht etwas bremsen können. Dateien sind dann nicht mehr doppelt und dreifach gespeichert, sondern von überall aus schnell und leicht aufrufbar. Eines steht für mich fest: Die Technologien, wie wir sie heute bereits kennen, werden künftig wesentlich produktiver eingesetzt. ■

### ZUR PERSON

» Ing. Martin Katzer begann seine Berufslaufbahn 1987 als Kundendiensttechniker im Bankensektor. 1997 übernahm er die Funktion eines Account Managers für den öffentlichen Bereich bei Siemens Business Services. 2001 wechselte er als Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing zu master-talk. 2003 kehrte er als Bereichsleiter zu Siemens Business Services zurück. 2006 wechselte er zur Raiffeisen Informatik Consulting. Seit 2007 ist Martin Katzer als Bereichsleiter Public & Transportation bei T-Systems tätig. Er besuchte die HTL für Nachrichtentechnik und Elektronik und absolvierte im Jahr 2007 an der IMADEC University Wien das Executive MBA Programm. Seit 1. März 2012 ist er Managing Director für T-Systems in Österreich.

# Kluge Werkzeuge, virtueller Schreibtisch



WIE KÖNNEN wir unseren Arbeitsplatz *und unsere Kommunikation effizient und nützlich gestalten*? Experten empfehlen einen offenen Ansatz bei den Herausforderungen in der vernetzten Welt von Arbeit und Freizeit.

Von Martin Szelgrad

**E**INE VERÄNDERTE WELT des Arbeitens, flexible Arbeitsstätten und -zeiten: »Smarter Working« ist das Gebot der Stunde, das propagiert zumindest die IT-Branche. Diese neue Welt, in der selbstredend auch entsprechend vernetzte und IT-gestützte Arbeitsmittel benötigt werden, ist aber mehr als nur ein Verkaufsgag. Sie entspricht dem Bedürfnis vieler, zeitlich und örtlich ungebunden die eigene Arbeitsumgebung selbst gestalten und bei Bedarf nutzen zu können. Auch verlangen Unternehmen heute größere Flexibilität von den Mitarbeitern. Biegsamkeit heißt: Der Einzelne kann dank unterstützender Technologien mehr erledigen,



**FRITZ HERMANN, ELTAX-PLANTRONICS.** »Flexibles Arbeiten bald auch in Industrie und Produktion.«

gen, kann schnellere und auch öfter eigene Entscheidungen treffen. Da sind natürlich effiziente Office-Lösungen gefragt. Und das verkauft sich gut. So etwa bei dem Headset-spezialisten Plantronics: »Wir ermöglichen heute schon das Büro von morgen«, wirbt Fritz Hermann, Business Manager Eltax-Plantronics. Seine Gerätepalette ist für den professionellen Einsatz im Büro, Heimarbeitsplatz oder unterwegs als auch für den privaten

Gebrauch »bestens geeignet«.

Die wenigsten Manager haben heute einen klassischen Stab an Mitarbeitern hinter sich. Sie brauchen schlankere und effiziente Strukturen, um auf die komplexeren Anforderungen

reagieren zu können. Ein Flug beispielsweise ist heutzutage schneller selbst gebucht als ans Sekretariat delegiert. »Die moderne Arbeitswelt macht nicht Halt im Büro. Das wird schon bald nicht nur das Sekretariat und den Außendienst betreffen, sondern alle, die in einem größeren



**MICHAEL BARTZ, FH KREMS.** »Senkung der Mitarbeiterfluktuation um bis zu 50 %.«

Unternehmen arbeiten. Und schlussendlich wird diese Art der Kommunikation auch in der Produktion und in der Industrie Einzug halten«, ist Hermann überzeugt.

Die neuen Tools – Notebook, Tablet, Smartphone, supervernetzte Kommunikationslösungen, der Fernzugang zu Arbeitsoberflächen über die Datenleitung – ermöglichen, dass Mitarbeiter mehr Zeit unterwegs und produktiv verbringen. Das bringt in der Regel hohen Nutzen: Termine bei den Kunden, schnell aufgesetzte Besprechungen und die ständige Erreichbarkeit. Früher war der eigene Schreibtisch in Luxusausführung Statussymbol. Heute zählt die Flexibilität, nicht am Tisch sitzen zu müssen. Die Produktivität wird gesteigert, Innovationen werden gefördert und die Kommunikation wird verbessert. Durch die steigende Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter kann Plantronics zufolge in Firmen die Zahl der Abwesenheit durch Krankenstände um bis zu 60 % sinken.

## » Zum Wohle der Unternehmen «

Michael Bartz, Professor an der IMC University of Applied Sciences Krems, widmet seine Forschungstätigkeit dem Thema des neuen Arbeitens. »Aus der Sicht der Betriebswirtschaft spricht nicht nur die Senkung der Facility-Kosten durch kleinere Büroflächen dafür. Bei freier Einteilung nimmt die Mitarbeiterfluktuation um bis zu 50 % ab«, rechnet er vor. Gerade beim Kampf um die besten Köpfe am Markt sei eine offene und menschenfreundliche Unternehmenskultur heute entscheidend. Die neuen Generationen wachsen mit Smartphone und Co auf und wollen diese Werkzeuge auch an ihren Arbeitsorten nutzen.

## » Magischer Ansatz «

Diese Einfachheit für die Nutzer resultiert freilich in einer Riesenaufgabe für die IT-Abteilungen der Unternehmen. Konzepte wie

Bring Your Own Device (BYOD) werden Prognosen zufolge die Firmen letztlich überrollen. BYOD bedeutet, sich mit jedem Endgerät – auch dem eigenen, privaten Notebook – ins Firmennetz am Arbeitsplatz einloggen zu können. Werden dieser Schnittstelle auch noch Virtualisierungszutaten beigegeben, gestaltet sich das Arbeitsleben für den Mitarbeiter überhaupt einfach. Auf Knopfdruck wird dann die gewohnte Büroumgebung auf den Bildschirm projiziert. Die Systeme des Arbeitgebers laufen in einer eigenen Instanz am privaten Gerät, mitsamt Sicherheitsbarrieren, die weiter für eine Abschottung der Interna von der Außenwelt sorgen. Mit der Virtualisierung hat die IT-Wirtschaft einen Stein der Weisen gefunden. Zauberisch zieht nun eine neue Freiheit in die Unternehmenshallen ein: Von einem simplen USB-Stick aus kann auf jedem PC oder Notebook der eigene Rechner hochgefahren werden. Mit dem Smartphone lässt sich das Firmennetz ansteuern und be-



**BERNHARD TRITSCH, APP-SENSE.** »Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Personalisierung.«

dienen. Mit dem privaten, meist wesentlich besser ausgestatteten Rechner darf am Arbeitsplatz gewerkt werden.

Bernhard Tritsch beschäftigt sich seit Jahren mit dem Konzept, unterschiedliche Systeme auf den Geräten parallel verwalten zu können. Tritsch ist technischer Direktor des Virtualisierungsanbieters AppSense. Er empfiehlt dennoch, vor einem »Virtualisierungsversprechen«, wie er die neue Offenheit von Unternehmen

nennt, die Anforderungen und Risiken genau zu prüfen. »Firmen möchten häufig dank dieser Bereitstellungsmethode Kosten sparen und gleichzeitig die Sicherheit erhöhen. Doch vor allem bei der Desktop- und Anwendungsvirtualisierung kann dieses Ziel ins Wanken geraten«, so der Experte. »Die IT-Abteilungen streben nach einer weitgehend standardisierten Umgebung, um die Verwaltung möglichst einfach zu gestalten. Anwender hingegen wünschen sich Freiheit und Flexibilität«, führt er weiter aus. Schnell

könne damit die Verwaltung der Unternehmensdesktops und -endgeräte die Komplexität und damit die Betriebskosten in die Höhe katapultieren. »Der Virtualisierer von heute findet sich also in einem nicht zu unterschätzenden Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Zentralisierung auf der einen und Personalisierung sowie Mobilität auf der anderen Seite wieder.«

Die User gehen aus einem solchen Umfeld jedenfalls als die großen Gewinner hervor. Endlich werden gängige Arbeitsbarrieren aufgebrochen und sie können weitaus flexibler agieren, als das in der Vergangenheit der Fall war. Aber mehr noch: Dieser Gewinn an Freiheit muss nicht zwangsläufig Nachteile für die IT bedeuten, die sich beispielsweise in Mehraufwand oder Kontrollverlust niederschlagen können. Stattdessen vereinfacht sich dank Virtualisierung auch die tägliche Arbeit der Administratoren: Verschiedene Endgeräte können leichter ins Unternehmen integriert, Updates und Änderungen an den Betriebssystemen unkompliziert – ebenfalls auf Knopfdruck – bewerkstelligt werden. »Damit wird der Benutzer zum König, aber die IT bleibt der Kaiser«, ist Tritsch überzeugt. ■

## Software Competence Center Hagenberg Informatik als Schlüssel für optimiertes Energiemanagement



Bei der Optimierung von Energiesystemen spielt die Informatik eine wesentliche Rolle. Mit mathematischen Methoden der Computational Intelligence und mit modernen Software-Technologien kann man komplexe Anlagen und Systeme analysieren und optimieren.

Im Juli 2012 hat das Software Competence Center Hagenberg (SCCH) das Forschungsprojekt mpcEnergy gestartet. Ziel ist die Optimierung

von Energiemanagementsystemen in Gebäuden. Die Energie-, Kühl- und Heizungsanlagen sollen künftig Einflussgrößen wie Wetter und Nutzerverhalten berücksichtigen. »Wir wollen herausfinden, ob durch verfeinerte Methoden der Modellierung und Optimierung substantielle Effizienzsteigerungen zu erwarten sind und ob solche Ansätze auch bei kleinvolumigen Gebäuden, vor allem Einfamilienhäuser, anwendbar sind«, so der Projektleiter Dr. Bernhard Freudenthaler. Zum

Einsatz kommen Gebäudesimulationen und Experimente an einem realen, speziell dafür geeigneten Musterobjekt. Interessierte Unternehmenspartner können noch am Projekt teilnehmen.

### DIE ENERGIEQUELLE AUS DER BÜCHSE

Die ALPINE-ENERGIE Österreich GmbH entwickelt autarke Energieversorgungssysteme die eine Versorgung netzferner Verbraucher aus erneuerbaren Energiequellen an jedem Standort der Erde ermöglichen. Zusammen mit dem SCCH wurde ein Monitoring System für diese Anlagen entwickelt. »Egal ob das System in Österreich oder Südafrika steht – wir wissen zu jedem Zeitpunkt, wie viel Energie erzeugt wird, in welchem Zustand die Batterien sind, oder welche Temperaturen vorherrschen«, erklärt Dr. Johannes Schmid von der ALPINE-ENERGIE. Die Basis dafür sind verteilte Data-Warehouses, mit denen die Daten zentral ausgewertet werden können, um z.B. die Lebensdauer des Batteriesystems vorhersagen zu können. »Ziel ist eine möglichst automatisierte Fehlerfrüherkennung, um Schäden vermeiden und Wartungsintervalle optimieren zu können«, sagt Dr. Freudenthaler.

Mehr Infos: <http://www.scch.at/de/service/news-events/7234>, <http://www.alpine-energie.com>

# »Das Zwischenmenschliche darf nicht verloren gehen«

RUND-UM-DIE-UHR-KOMMUNIKATION und Social Media – *die neue Welt des Arbeitens erfasst zunehmend auch heimische Unternehmen*. Im Report-Gespräch zu ihren Erfahrungen dazu ist Christine Sumper-Billinger, kaufmännische Geschäftsführerin des Bundesrechenzentrums, des IT-Dienstleisters des Bundes.



**CHRISTINE SUMPER-BILLINGER:** »Flexibilität geht einher mit starker Führung und entsprechenden Entlohnungsmodellen«.

**(+) PLUS:** Wie definieren Sie den Begriff »moderner Arbeitsplatz«? Wie sieht dieser beim BRZ aus?

**Christine Sumper-Billinger:** Mobilität, Flexibilität und soziale Medien sind Themenstellungen, die den Arbeitsplatz der Zukunft heute bereits auch in unserem Unternehmen mitgestalten. Der Trend geht klar weg von starren Arbeitsbereichen. Mehre Faktoren begleiten diesen Wandel: Stets online zu sein, jederzeit Zugang zu allen Daten und Unternehmensprozessen zu haben, und auch die gute private, technische Ausstattung von Mitarbeitern eines IT-Unternehmens und unternehmenseigene Arbeitsgeräte wie Tablets und Smartphones. Diese Veränderungen betreffen nicht nur den Arbeitsplatz, sondern auch Arbeitszeitmodelle. Kern- und Fixzeiten, nach denen man bislang auch entlohnt worden ist, wandeln zu Arbeitszeitmodellen mit Gleitzeit, Teleworking-Zeit und Home-Office-Tagen. Gerade auch der Wunsch der Mitarbeiter – darunter vieler junger – nach einer gesunden Work-Life-Balance, in der Familie und

Beruf vereinbar sind, ist mit mobilen Endgeräten und flexiblen Arbeitszeiten besser erfüllbar. Und mit einer Arbeitsumgebung, die nicht erfordert, jeden Tag zwingend ins Büro zu fahren, kann schließlich auch unser Bestreben unterstützt werden, das grünste Rechenzentrum Österreichs zu werden.

**(+) PLUS:** Welche Erfahrungen haben Sie dazu bereits in Ihrem Haus gemacht?

**Sumper-Billinger:** Unsere Mitarbeiter sind nahezu flächendeckend mit Notebooks ausgestattet, sodass Einzelne auch in Bereitschaft von zuhause aus Problemstellungen lösen können. Gerade für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Nachwuchs tritt das BRZ hier partnerschaftlich auf und stellt die nötige Infrastruktur für Heimarbeitsplätze zu Verfügung. Die Möglichkeit eines Telearbeitstages pro Woche wird allen Beschäftigten geboten. Während einer Kinderbetreuungszeit während der ersten drei Lebensjahre ebenso wie bei einem Schuleinstieg gibt es die Möglichkeit einige Tage von zuhause aus arbeiten wollen. Gleiches gilt auch bei Pflegefällen.

Auch haben wir zur Unterstützung dieser neuen flexiblen, Arbeitsumgebungen bauliche Veränderungen in unserem Haus unternommen: das klassische Einzelbüro wird teilweise durch Gruppenbüros abgelöst. Regenerationszonen rund um Besprechungsumgebungen, Cafeterias und Meeting-Points in den einzelnen Stockwerken fördern den Austausch und die Kommunikation untereinander. Dies ist ja gerade bei flexiblen Arbeitszeiten von großer Bedeutung für die Mitarbeiter und eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt: Das Zwischenmenschliche darf nicht verloren gehen.

**(+) PLUS:** Ist dies auch eine Generationenfrage, welche Mitarbeiter eine flexible Arbeitsumgebung fordern? Sind Jüngere besser dafür geeignet?

**Sumper-Billinger:** Ich glaube sehr wohl, dass dies eine Generationenfrage ist. Doch sind auch unsere älteren Mitarbeiter diesen Themenstellungen offen eingestellt. Klar ist, dass jüngere Generationen mit den neuen Medien und der allgemeinen Informationsflut groß geworden sind. Mobile Geräte liefern eine Themen- und Aufgabenaktualität, mit der heute jedes Kind vertraut ist. Auch wandelt sich unser Kommunikationsverhalten, betrachtet man Plattformen wie Facebook. Auch Unternehmen müssen sich zunehmend der Frage stellen, wie mit sozialen Medien im Arbeitsalltag umgegangen werden soll. Lässt man diese zu, oder verbietet man sie? Wir haben uns entschieden, die Nutzung zuzulassen – allerdings in Verbindung mit klaren Richtlinien. Social-Media-Guides schreiben dazu Verhaltensregeln für Internet und soziale Medien fest. Man kann sich als Unternehmen diesen neuen Möglichkeiten nicht verschließen. Letztlich können Medien wie Wikis, Foren und Kommunikationsplattformen ja auch bei Problemstellungen helfen.

**(+) PLUS:** Wie bringt man Mitarbeiter nun dazu, diese neuen Arbeitswerkzeuge tatsächlich zu nutzen?

**Sumper-Billinger:** Bei neuen Arbeitswerkzeugen ist es wichtig, dass auch das Management mit gutem Beispiel voran geht und zum Beispiel Collaborationswerkzeuge, mobile Geräte, etc. ebenso nutzt. Wichtig ist es den Mitarbeitern den Nutzen klar vor Augen zu führen. Im BRZ werden neue Arbeitswerkzeuge sicherlich schneller umgesetzt als in anderen Unternehmen. Dies ist auch durch unseren Unternehmensgegenstand bedingt. Zusätzlich hat das BRZ sehr

innovative Kunden, die mitunter Ideen an uns herantragen, die zuerst in unserem eigenen Haus erprobt werden und daher im BRZ schnell Einzug halten. Es sind ja Themenstellungen, die auch in einer modernen Verwaltung entsprechend gefordert werden.

**(+) PLUS:** Welche Mitarbeiter haben diese Eigenverantwortung?

**Sumper-Billinger:** Bei manchen Mitarbeitern ist diese Flexibilität betreffend des Arbeitsplatzes aufgabenbedingt nicht möglich – etwa in unserem Druckzentrum, in dem natürlich vor Ort gearbeitet werden muss. Auch bei Vor-Ort-Betreuungen bei Kunden, Helpdesk-Arbeitsplätzen und garantierten Systemverfügbarkeiten ist der Arbeitsaufwand kaum in Gleitzeiten abbildbar. Doch ist in sehr vielen anderen Arbeitsbereichen im BRZ ist die Begeisterung für die flexiblen Regelungen und Werkzeuge sehr hoch und wird häufig in Anspruch genommen. So nutzen viele regelmäßig die Heimarbeitmöglichkeit. Freilich wollen manche Privates von Beruflichem strikt trennen und arbeiten ausschließlich im Büro.

**(+) PLUS:** Wie gehen Sie mit jemandem um, der dies unverantwortlich ausnutzt?

**Sumper-Billinger:** Um Missbrauch gar nicht erst entstehen zu lassen, bedarf es klarer Vorgaben und Regeln. Bei Teleworking gibt es dazu definierte Arbeitspakete, die vom Vorgesetzten dokumentiert und übergeben werden. Sie werden dann in der Verantwortung des Mitarbeiters abgearbeitet und wieder abgenommen und abgezeichnet. Wir haben damit gute Erfahrungen gemacht. Ein weiteres Thema das wesentlich einem »Ausnutzen« gegensteuert, ist das Entlohnungsmodell in Unternehmen. Entlohne ich meine Mitarbeiter nach Leistung und nicht ausschließlich nach Arbeitszeit, ist dies ein wirksames Korrektiv. Weiters müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern kontinuierlich Feedback geben.

**(+) PLUS:** Dürfen Ihre Mitarbeiter die eigenen, privaten Endgeräte im Büro nutzen?

**Sumper-Billinger:** Wir diskutieren noch, wie wir mit dem Thema »Bring your own device« umgehen und betrachten vor allem die Sicherheitsaspekte dazu, die gerade in

einem Unternehmen wie dem Bundesrechenzentrum essenziell sind. Aktuell werden den Mitarbeitern ausgesuchte Tools zu Verfügung gestellt, auch die erlaubten Anwendungen auf den Geräten werden rigoros geregelt. Natürlich sind wir hier für Anregungen der Belegschaft bei der Wahl der Gerätepalette offen. Auch unsere Kunden fordern technische Lösungen dieser Fragestellung. Teilweise sieht man bereits auf Ministerebene und in den Kabinetten, dass mit etwa iPads gearbeitet wird. Diese Geräte gilt es dann auch von uns zu unterstützen.

**(+) PLUS:** Welche Geräte benutzen Sie persönlich?

**Sumper-Billinger:** Ich arbeite viel mit dem Notebook und dem BlackBerry, der gerade für unterwegs praktisch ist, Mails schnell zu lesen und zu beantworten. Für größere Dateien besitze ich ein iPad, das auch im Urlaub an den Strand mitgenommen wird. Dies hat sicherlich seine Vor- und Nachteile. Es liegt nun an jedem einzelnen, verantwortungsvoll mit diesen Möglichkeiten umzugehen. ■

»Dienste  
aus der Wolke«

Report  Verlag  
Herbst 2012

# Round Table Einladung

10. Okt. 2012

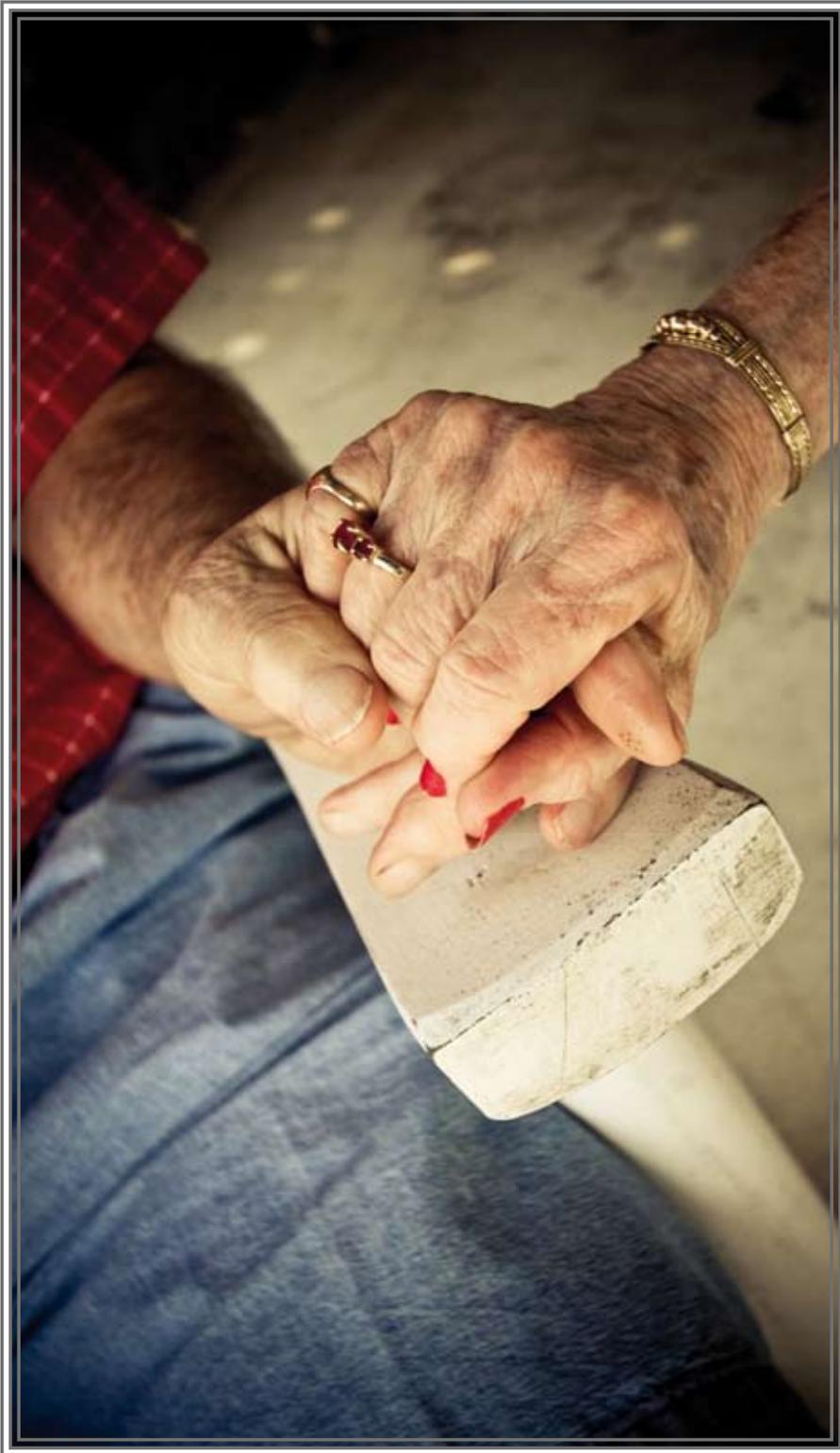
Einlass: 16:00 Uhr  
Beginn: 16:30 Uhr

Ort: Festsaal von Wien  
Energie Stromnetz,  
Mariannengasse 4-6,  
1090 Wien

## Podiumsrunde:

- Semih Caliskan,  
*Managing Director Colt*
- Árpád Geréd,  
*Maybach Görg Lenneis  
Geréd Zacherl  
Rechtsanwälte*
- Martin Katzer,  
*Geschäftsführer T-Systems*
- Manfred Köteles,  
*Geschäftsführer Bacher Systems*
- Sabine Lehner,  
*CIO Wiener Stadtwerke*
- Moderation Martin Szelgrad,  
*Energie Report*

Anmeldung: office@report.at  
Betreff: »RT Wolke«  
oder 01/90299



## Gesicherter Lebensabend

BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE spielt in Österreich noch eine untergeordnete Rolle. *Doch das Interesse steigt*: Als Alternative zu den krisengeschüttelten Pensionskassen bietet sich die betriebliche Kollektivversicherung mit garantierter Rente an.

VON ANGELA HEISSENBERGER

**K**NAPP DREI PROZENT Ertrag können auch viel sein, es ist bloß eine Frage der Betrachtung. »Die Pensionskassen trotzen der Krise«, frohlockte der Fachverband der Pensionskassen Anfang Juli. Mit einem Veranlagungsergebnis von 2,96 % im ersten Halbjahr 2012 liegen die 17 heimischen Pensionskassen zwar deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt von 5,52 %, die Erwartungen konnten aber »in einem sehr schwierigen Umfeld« übertroffen werden, so der Fachverband. »Die Pensionskassen sind gut aufgestellt, sie investieren sehr breit und in langfristige Titel und haben das Risiko auch zum richtigen Zeitpunkt reduziert«, kommentiert Andreas Zakostelsky, Obmann des Fachverbandes der Pensionskassen, das Veranlagungsprinzip. Was die Zukunft bringt, weiß freilich auch er nicht: »Niemand kann die Entwicklungen an den Finanzmärkten für das zweite Halbjahr konkret vorhersagen. Viele Experten gehen aber von einer nachhaltigeren Erholung aus, sobald innerhalb der EU die anstehenden politischen Entscheidungen zur Bewältigung der Situation fallen.«

### » Flexibler und sicherer «

Tatsächlich war die Situation schon wesentlich trister. Die Turbulenzen auf den Finanzmärkten hatten zu drastischen Kürzungen der Firmenpensionen – teilweise bis zu 50 % – geführt. Die Einbußen betrafen vor allem alte Verträge, die in den 1990er-Jahren von allzu optimistischen Renditeerwartungen ausgingen. Die vereinbarten Rechnungszinssätze konnten schon teilweise ab der Jahrtausendwende, spätestens aber ab 2008/09 nicht mehr erreicht werden. Ein Aus- oder Umstieg auf rentablere Veranlagungsmöglichkeiten sah das 1991 geschaffene Pensionskassengesetz nicht vor.

Nach dreijähriger Diskussion einer Arbeitsgruppe beschloss der Nationalrat im vergangenen Mai eine Novelle, die am 1. Jänner 2013 in Kraft treten soll. Mit der Neuregelung wird den Anspruchsberechtigten ab dem 55. Lebensjahr die Möglichkeit eingeräumt, in eine besonders sichere Veranlagungsgemeinschaft zu wechseln. Eine bestimmte Pensionshöhe wird dafür garantiert. Auch Personen, die bereits Leistungen beziehen, erhalten ein Übertrittsrecht.

Ein neues Lebensphasenmodell wiederum sieht – angepasst an die individuellen Lebensbedingungen – einen Wechsel zwischen risikoreicheren oder -ärmeren Veranlagungsstrategien vor: In jungen Jahren kann mit einer dynamischen Veranlagung

auf höheren Ertrag gesetzt werden; je näher die Pension rückt, bietet eine eher konservative Ausrichtung mehr Sicherheit. Für Hemma Massera, Leiterin Betriebliche Personenversicherung der Generali Versicherung AG, greift die Novelle trotz der Wahlmöglichkeiten zu kurz: »Das Korsett ist – ohne ersichtlichen Nutzen für die Kunden – nach wie vor zu eng geschnürt. Die Durchlässigkeit zwischen den Systemen müsste im Interesse der Unternehmen, Betriebsräte und Begünstigten noch einfacher und ohne jede Hürde möglich sein.«

» Steueranreize fehlen «

Die Pensionskassen reagieren mit der längst überfälligen Reform auf die Forderungen der Anspruchsberechtigten nach mehr Flexibilität und Rechtssicherheit. Finanzministerin Maria Fekter ist dennoch »überzeugt, dass diese Novelle noch nicht die letzte Reform sein wird«. Derzeit haben rund 800.000 Österreicherinnen und Österreicher Anspruch auf eine Firmenpension. Die 17 Pensionskassen veranlagen ein Vermögen von rund 15 Milliarden Euro und sind damit der größte private Pensionszahler Österreichs. Dennoch hält sich die Begeisterung der Bevölkerung für die sogenannte »zweite Säule« der Altersvorsorge in Grenzen. Dass die staatliche Pension (die »erste Säule«) vermutlich nicht ausreichen wird, um den Lebensabend finanziell abzudecken, hat sich inzwischen zwar herumgesprochen. Laut einer von meinungsraum.at im Auftrag der Wiener Städtischen Versicherung durchgeführten Umfrage haben sogar mehr als die Hälfte der 1.000 Befragten bereits ein privates Vorsorgeprodukt (als »dritte Säule«) abgeschlossen oder planen dies konkret. Weitere 43 % überlegen diesen Schritt.

Die betriebliche Altersvorsorge schneidet

FÜR DIE ÜBERWIEGENDE ZAHL DER ÖSTERREICHER SIND **Sicherheit und Flexibilität** DIE WICHTIGSTEN KRITERIEN FÜR DIE WAHL DER ALTERSVORSORGE.

im Ranking der Vorsorgemodelle jedoch am schlechtesten ab. Nur 7 % der ÖsterreicherInnen ist diese Möglichkeit der Altersvorsorge bekannt. 59 % der Berufstätigen gaben an, dass es in ihrem Unternehmen kein entsprechendes Angebot gibt; 73 % würden sich ein solches jedoch wünschen. »Im Vergleich zu vielen anderen europäischen Ländern spielt die betriebliche Altersvorsorge in



HEMMA MASSERA, GENERALI: »Ein Minus in der Performance ist nur schwer wieder aufzuholen.«



ROBERT LASSHOFER, WIENER STÄDTISCHE: »Betriebliche Altersvorsorge ist ein Modell der Zukunft.«



ANDREAS ZAKOSTELSKY, FACHVERBAND PENSIONSKASSEN: »Niemand kann die Entwicklungen an den Finanzmärkten vorhersagen.«

Österreich derzeit noch eine untergeordnete Rolle.

Aufholbedarf besteht und ein deutlich positives Zeichen ist, dass sich immer mehr Menschen auch mit diesem Thema auseinandersetzen. Ich bin überzeugt davon, dass die betriebliche Altersvorsorge ein Modell der Zukunft ist«, zeigt sich Robert Lasshofer, Generaldirektor der Wiener Städtischen

trotzdem optimistisch. Generali-Expertin Massera vermisst steuerliche Anreize seitens der Regierung: »Die Politik ignoriert seit Jahren die Forderung der Versicherungswirtschaft nach einer Anhebung des seit 40 Jahren nahezu unveränderten lohnsteuerfreien Betrags zur betrieblichen Vorsorge. Während dieser Betrag in Österreich bei lächerlichen 300 Euro jährlich liegt, beträgt er in Deutschland das Zehnfache.«

» Gewinne garantiert «

Als mögliche Alternative zur Veranlagung in einer Pensionskasse bietet sich die betriebliche Kollektivversicherung an. Denn nicht zuletzt die Diskussionen rund um die anstehende Reform haben deutlich gezeigt, dass vor allem das starre System und mangelnde Transparenz abschreckend wirken und zudem nicht mehr zeitgemäß sind.

Die überwiegende Zahl der ÖsterreicherInnen ist sicherheitsorientiert. Die betriebliche Kollektivversicherung, die ähnlich wie eine klassische Lebensversicherung aufgebaut ist, kommt diesem Bedürfnis mehr entgegen als die von der Entwicklung auf den Aktienmärkten abhängigen Pensionskassen. Bei der Pensionszahlung wird zudem nicht nur der Anfangswert garantiert, sondern auch die zugeflossene Gewinnbeteiligung für die weitere Zukunft. Die zugeleiteten Gewinne verfallen nicht. Damit kann schon bei Vertragsabschluss eine garantierte Rente ausgewiesen werden, die sich jährlich durch die Gewinnzuteilung erhöht und niemals fallen kann. »Pensionskassen sind für Schwankungen der Kapitalmärkte sehr anfällig, wobei allein der Begünstigte das Risiko trägt. Ein Minus in der Performance ist nur schwer wieder aufzuholen. Nur das Versicherungsmodell kann langfristig eine Rente garantieren, die nie sinkt«, bestätigt Massera.

Unternehmen können bis zu 10 % der Bruttolohnsumme (beitragsorientierte Variante) oder bis zu 80 % des letzten Aktivbezuges (leistungsorientierte Variante) in die betriebliche Kollektivversicherung einzahlen. Die Beiträge sind von allen Lohnnebenkosten und Sozialabgaben befreit und steuerlich absetzbar. Erst die Pension unterliegt der Einkommensteuer. Aufgrund dieser Steuervorteile würde laut Umfrage mehr als die Hälfte der ÖsterreicherInnen die betriebliche Altersvorsorge sogar einer Gehaltserhöhung vorziehen. Denn unterm Strich bleibt mehr übrig: Die Pension fällt um durchschnittlich 20 % höher als bei der Veranlagung der Netto-Gehaltserhöhung aus. ■



# Stolperstein Personalintegration

UNTERNEHMEN INVESTIEREN OFT VIEL ZEIT UND GELD in die Suche hochqualifizierter Fachkräfte und Spezialisten. Sind diese erst einmal gefunden, folgt die Ernüchterung oft auf den Fuß. *Die Chemie mit der Kollegenschaft stimmt nicht* oder die Neuen fühlen sich einfach nicht wohl. Es folgt die Trennung. Worauf Unternehmen achten müssen, damit die Personalsuche nicht zur Sisyphus-Arbeit wird.

VON HANS-JÖRG SCHUMACHER

**E**INE FACHKRAFT GEHT, eine neue kommt. Für den Betrieb ist dies oft Alltag – für den neuen Mitarbeiter aber nicht. Für ihn beginnt ein völlig neuer Lebensabschnitt.

Entsprechend hoch ist demnach auch die Anspannung. Schließlich kommt der Neue als Fremder in eine Gruppe mit bestehenden Regeln, die er noch nicht kennt. Außerdem

muss er sein Können den neuen Kollegen und dem Chef erst noch beweisen und ist er mit den Arbeitsabläufen nicht vertraut. Kurz: Der Neue steht vor vielen ungelösten Fragen.

## » Chefsache »Begrüßung« ‹‹

Vor allem zu Beginn ist die Unsicherheit groß. Deshalb ist eine angemessene Begrüßung wichtig. Sie ist Chefsache. Der unmittelbare Vorgesetzte und bei größeren Unternehmen der »big boss« sollten sich am ersten Tag ausreichend Zeit für ein Orientierungsgespräch mit dem »Neuen« nehmen. Nicht nur, um ihm das Gefühl zu vermitteln »Du bist für uns wichtig« und »Wir freuen

4 SCHRITTE

» Wie man neue Mitarbeiter richtig und nachhaltig ins Unternehmen integriert:

**1. Die Begrüßung:** Absolute Chefsache. Die gezeigte Wertschätzung durch eine persönliche Begrüßung des »big boss« ist für neue Mitarbeiter sehr wichtig. Außerdem sollte das Begrüßungsgespräch gleich dafür genutzt werden, die neue Arbeitskraft noch einmal über die Gepflogenheiten des Betriebs, die gestellten Erwartungen und die zentralen Ansprechpartner zu informieren.

**2. Das Orientierungsgespräch:** Neue Mitarbeiter brauchen jede Menge Information. Im Orientierungsgespräch sollte der neue Mitarbeiter gezielt alle Infos erhalten, die er zur Erledigung seiner Arbeit braucht. Dazu zählen auch innerbetriebliche Abläufe, Zuständigkeiten und Prioritäten.

**3. Der Einarbeitungsplan:** Um Unter- bzw. Überforderung zu vermeiden, sollte ein Einarbeitungsplan entwickelt werden. Darin sollte klar definiert sein, in welche Arbeitsfelder der Neue wann eingeführt wird, welche Infos er dafür benötigt und wer ihm diese Infos gibt.

**4. Das Feedbackgespräch:** Regelmäßige Rückmeldungen sind für beide Seiten sinnvoll. Das Unternehmen erhält einen unverstellten Blick auf die Stärken und Schwächen des Betriebs, der Neue bekommt eine Rückmeldung über seine Leistung. Damit steigt die Chance auf eine langfristige Zusammenarbeit.

uns auf dich«, sondern auch, um ihn über die Gepflogenheiten des Betriebs, die an ihn gestellten Erwartungen und seine zentralen Ansprechpartner zu informieren.

Solche Orientierungsgespräche finden in vielen Betrieben nur bedingt statt. Häufig beschränken sich die Verantwortlichen darauf, den Neuen sozusagen im Vorübergehen per Handschlag zu begrüßen. Dann soll er loslegen. Meist steckt dahinter kein böser Wille, vielmehr wird das Gespräch aus Zeitgründen stets verschoben und am Ende findet es nie statt. Folglich kann der Neue nur raten, was dem Betrieb beim Erledigen

bestimmter Aufgaben wichtig ist. Entsprechend viele »Fehler« begeht er, obwohl er ja ein »Spezialist« sein sollte und entsprechend schnell entstehen Irritationen bei allen Beteiligten.

» Ein Muss: das Orientierungsgespräch «

Auf dieses Gespräch sollte sich der Vorgesetzte gezielt vorbereiten. Nicht nur, indem er sich stichwortartig notiert, worüber er mit dem Neuen reden möchte, sondern auch, indem er das Infomaterial zusammenstellt, das der Neue braucht. Eine gezielte Vorbereitung ist auch wichtig, weil sich der Mitarbeiter in den ersten Tagen sein Bild darüber formt, was dem Betrieb besonders wichtig ist, zum Beispiel eher schnell oder eher sorgfältig zu arbeiten oder bei Problemen eher eigenstän-

VOR ALLEM AM BEGINN EINES ARBEITSVERHÄLTNISSSES ist die Unsicherheit groß. DESHALB IST EINE ANGE-MESSENE BEGRÜSSUNG ABSOLUTE CHEFSACHE.

dig eine Lösung zu suchen oder Rücksprache zu halten. Dies beeinflusst sein künftiges Verhalten. Deshalb sollten in der Anfangszeit die richtigen Signale an ihn gesendet werden. Generell gilt: Neue Mitarbeiter brauchen viel Information, denn sie kennen weder die innerbetrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten, noch die Kunden und Lieferanten des Unternehmens. Also müssen sie ihnen genannt werden. Sonst sind sie orientierungslos.

» Sinnvoll: ein Einarbeitungsplan «

Auch zu viel Information kann das reibungslose Eingliedern erschweren. Manche Betriebe decken neue Mitarbeiter in den ersten Tagen mit so vielen Detailinfos ein, dass diese sie unmöglich speichern können. Die Folge: Der Neue muss immer wieder nachfragen, obwohl es ihm »schon hundert Mal« erklärt wurde. Dies erzeugt beim Neuen Frust und führt bei seinen Kollegen zum Gefühl: Der ist offensichtlich etwas schwer von Begriff.

Um dies zu vermeiden, sollte für neue Mitarbeiter ein Einarbeitungsplan erstellt werden, in dem definiert ist, in welche Arbeitsfelder der Neue wann eingeführt wird, welche Infos er dafür benötigt und wer ihm diese Infos gibt. Ein solcher Plan erleichtert die strukturierte Weitergabe der Information. Er ermöglicht es der neuen Fachkraft auch, schnell eigenverantwortlich Arbeitsfelder zu übernehmen. Dies erhöht seine Arbeitszufriedenheit und steigert das Ansehen in der Kollegschaft.

» Fruchtbar: Feedbackgespräche «

In den ersten Monaten sollten auch regelmäßige Treffen zwischen dem Neuen und seinem Vorgesetzten stattfinden, bei denen sich beide darüber austauschen, welche Erfahrungen der Mitarbeiter bisher bei der Arbeit gesammelt hat und was er benötigt, um noch erfolgreicher zu arbeiten.

Solche Gespräche finden in den meisten Betrieben nicht statt. Dabei wären sie für die Unternehmen sehr fruchtbar, denn die Neuen sind noch nicht betriebsblind. Sie haben einen unverstellten Blick auf die Stärken und Schwächen des Betriebs. Also können sie viele Anregungen für Verbesserungen geben. Deshalb sollte bei diesen Gesprächen in größeren Unternehmen ab und zu neben dem unmittelbaren Vorgesetzten auch der

»big boss« anwesend sein – auch um dem Neuen die gewünschte Wertschätzung zu signalisieren. Denn eines sollten sich Betriebe stets vor Augen führen: Je rarer und somit begehrter ein Spezialist ist, umso stärker betrachtet er seine Probezeit auch als Probezeit fürs Unternehmen. Das heißt: Verfestigt sich in dieser Zeit bei ihm das Gefühl »Ich habe mich falsch entschieden«, ist er sehr schnell zu einem erneuten Arbeitgeberwechsel bereit. In diesen Gesprächen sollte der »Neue« auch eine Rückmeldung über seine Leistung erhalten. Dann kann er, sofern nötig, sein Verhalten korrigieren, so dass Mängel nicht automatisch zu einem Auflösen des Arbeitsverhältnisses am Ende der Probezeit führen. Denn dieser Schritt ist für das Unternehmen die teuerste Lösung. Schließlich kostet jede Fehlbesetzung nicht nur mehrere Monatsgehälter. Häufig bleiben dann auch die Aufgaben, die der Neue übernehmen sollte, entweder ganz liegen oder sie werden nur zeitverzögert erledigt. Deshalb sollten Betriebe nicht nur viel Zeit in das Auswählen, sondern auch in das Einarbeiten neuer Mitarbeiter investieren. ■

ZUM AUTOR

» Hans-Jörg Schumacher arbeitet als Managementberater und -trainer für die Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. Er ist auf die Themenfelder Führung und Vertrieb, Change- und Wertemanagement spezialisiert.

» Kontakt: [www.kraus-und-partner.de](http://www.kraus-und-partner.de); [hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de](mailto:hansjoerg.schumacher@kraus-und-partner.de)

### ■ QUARTZ CHARGER AM-111

## Energiearbeit im Park

Smartphone, Navigationsgerät und Taschenlampe: Abenteurer und mobile Arbeiter nehmen eine ganze Reihe von Gadgets mit, um ihre Streifzüge durch Wald und Park komfortabler zu gestalten. Allerdings geht elektronischen Geräten schnell auch mal die Luft aus. Damit niemand im Dunkeln bleibt und Mailserver auch von jedem Berggipfel aus erreichbar bleiben, hat der niederländische Hersteller A-solar das Ladegerät »AM-111« vorgestellt. Neben einem USB-Anschluss für jegliche Gerätschaft enthält die Ladestation ein Fach zum Aufladen von AA-, AAA-Batterien und sogar Kameraakkus. Energie erhält das AM-111 entweder ebenfalls über USB oder von Mutter Sonne. Im Report-Test klappte es auch bei geschlossener Wolkendecke. Das 120mA-Solarpanel speist einen internen Lithium-Ionen-Akku.

INFO: [www.a-solar.eu](http://www.a-solar.eu)

DER »QUARTZ CHARGER AM-111« von A-solar ist um knapp unter 50 Euro erhältlich.



KÜHLE OHREN auch bei Marathontelefonaten dank Telefonhörer von Sagemcom.

### ■ SAGEMCOM

## Knochen fürs Handy

Welcher Dauertelefonierer kennt sie nicht - heiße Ohren nach stundenlangen Gesprächen am Handy. Abhilfe bringen Freisprecheinrichtungen oder eigenständige Telefonhörer, wie etwa Sagemcoms Reihe »Sixty Feel Good«. Den 237 g schweren, Bakelit-Hörern nachempfundenen Knochen gibt es in unterschiedlichen Farben und mit Knopf am Griff zum Abheben und Auflegen. Einfach ans Handy in die Audiobuchse gesteckt, kann sofort drauflos telefoniert werden. Funktioniert mit allem, was 3,5-mm-Klinkenstecker frisst. Kostenpunkt: 30 Euro.

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

### ■ LOGITECH

## Nie mehr Schmutzfinger

Staub, Essensreste, Haare und tote Insekten - all das befindet sich auf Computer-Tastaturen. Anders als die handelsüblichen Tastaturen, die aufgrund ihrer Bauart weder Wasser noch Desinfektionsspray wirklich ausgesetzt werden können, verträgt das neue Keyboard K310 von Logitech sogar eine Dusche. Bis zu 30 cm tief kann es in Wasser eingetaucht werden. Die Abflussöffnungen auf der Unterseite sorgen für schnelles Trocknen. Auch Kratzer und Abnutzung können den laserbedruckten und UV-beschichteten Tasten nicht wirklich was anhaben. Ab Herbst 2012 soll das abwaschbare Keyboard in Europa erhältlich sein.

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



HEISSE DUSCHE für das Keyboard.

DIE STEREOANLAGE von heute ist in Alu gekleidet und passt in jede Hosentasche.

### ■ SANDBERG

## Sound aus der Dose

Ein Preis von knapp 50 Euro für einen Lautsprecher für mobile Werkzeuge scheint auf dem ersten Blick hoch. Die drahtlose Stereodose »Pocket Bluetooth Speaker« ist es aber nach eingehendem Report-Test auf jeden Fall wert. Sandberg bietet mit der Lautsprecher-Verstärker-Kombi eine flexible Alternative zu quäkenden, blechernen Handy- und Tablet-Lautsprechern. Wer seine Musikdateien in anspruchsvoller Qualität unterwegs, im Badezimmer, der Küche oder auf der Piste hören möchte, darf damit auch etwas tiefer in die Tasche greifen. Es lohnt sich.

INFO: [www.sandberg.it](http://www.sandberg.it)





MIT DEM GALAXY SIII hat Samsung die hohen Erwartungen noch übertroffen.

■ IM TEST: SAMSUNG GALAXY SIII

## Neuer Stern am Smartphone-Himmel

Am neuen Samsung-Flaggschiff gibt es wie schon beim Vorgänger nicht viel zu mäkeln. Das Galaxy SIII wird den vielen Vorschusslorbeeren mehr als gerecht. Schon die nackten Zahlen sind beeindruckend: Das SIII hat einen Vierkern-Prozessor, ein Gigabyte Arbeitsspeicher, einen 4,8 Zoll großen AMOLED-Bildschirm mit einem 1280x700 Display und je nach Modell bis zu 64 GB Speicherplatz. Damit zeigt sich das SIII auch fit für Multitasking: Nachrichten versenden, Internet-Surfen und das Abspielen von Videos ist gleichzeitig ohne Probleme möglich. Eine weitere Stärke ist das Teilen von Inhalten. Bilder und Videos können schnell und unkompliziert Freunden und Familie zur Verfügung gestellt werden. Mit dem neuen »S Beam« können 1GB-Videos innerhalb von wenigen Minuten und eine 1MB-Musikdatei in ein paar Sekunden geteilt werden. Dazu muss einfach ein anderes Galaxy SIII berührt werden - Wi-Fi oder Handyempfang sind nicht notwendig.

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

■ PIMP YOUR IKEA-SOFA

## Stoff-Wechsel

Fast jeder hat ein paar Stücke aus dem beliebtesten schwedischen Einrichtungshaus zu Hause stehen. Aufgrund der Beliebtheit der Marke Ikea besteht nicht selten die Gefahr, dass das eigene Wohnzimmer allzu leicht dem des Nachbarn oder der besten Freundin ähnelt. Einen individuellen Touch erhalten Sofas und Polster-Sesseln von Ikea durch die kreativen Stoffbezüge des jungen Start-up-Unternehmens herzers. Nach dem Motto »Pimp up your IKEA Sofa and Chair« bietet die Online-Plattform bunte Bezüge für die beliebtesten Polstermöbel der Marke an. Die Auswahl geht von Naturweiß über Kirschrot oder Türkis bis buntgestreift oder wild gemustert. Wer will, kann sogar sein Firmenlogo auf den Sofabezug sticken lassen.

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

EIN JUNGES START-UP-UNTERNEHMEN verleiht dem Ikea-Einheitsbrei einen individuellen Touch.

# Robust und kompakt: der Embedded-PC mit Intel® Atom™.

Die CX5000-Serie von Beckhoff.



[www.beckhoff.at/CX5000](http://www.beckhoff.at/CX5000)

Die Embedded-PC-Serie CX5000 für die Hutschienenmontage: Geeignet zum flexiblen Einsatz als kompakter Industrie-PC oder als PC-basierte Steuerung für SPS, Motion Control und Visualisierung:

- Intel®-Atom™-Z530-CPU 1,1 GHz (CX5010) oder 1,6 GHz (CX5020)
- Robustes und kompaktes Magnesiumgehäuse
- Erweiterter Betriebstemperaturbereich von -25...60 °C
- Lüfterlos, ohne rotierende Bauteile (Compact-Flash als Speichermedium)
- I/O-Interface für EtherCAT-Klemmen und Busklemmen
- Optionsplatz für serielle oder Feldbus-Schnittstellen
- Integrierte 1-Sekunden-USV

	CX1020/CX1030	CX1010	CX9000/CX9010	CX8000
IPC	Embedded-PC mit Intel®-Pentium®-M-CPU, 1,8 GHz oder Intel®-Celeron®-M-ULV-CPU, 1 GHz	Embedded-PC mit Pentium®-MMX-kompatibler CPU, 500 MHz	Ethernet-Controller mit Intel®-IXP420-XScale®-Technologie, 266 MHz oder 533 MHz	Feldbus Controller mit ARM9-CPU, 400 MHz z.B. für PROFIBUS, PROFINET, EtherCAT und Ethernet
I/O				
Motion				
Automation				

## tipps

Erholsame **Idylle** mitten in den Weinbergen



**TSCHINDLHOF:** *Man kommt als Gast und geht als Freund.*

» **An der Südtiroler Weinstraße,** inmitten von Obst- und Weingärten, liegt der Tschindlhof. Teile des imposanten Gebäudes sind mehr als 500 Jahre alt. Seit einer Generalsanierung im Jahr 2008 erstrahlt das im typischen Obererischen Stil erbaute Haus in neuem Glanz. Wer hier Station macht, taucht ein in eine Oase der Ruhe. Die Zimmer tragen so geheimnisvolle Namen wie »Rosenstubek«, »Kuckucksnest« oder »Prinzessinnen-Zimmer« und zeigen viel Liebe für geschmackvolle Details. Der Hang zur nostalgischen Romantik gleitet jedoch nie ins Kitschige ab, auch das besondere historische Flair blieb erhalten. Für das Wohlbefinden der Gäste sorgt Familie Mörl. Auf den Tisch kommt die ganze Palette der regionalen und nationalen Küche, dazu edle Tropfen aus eigenem Anbau. Je nach Jahreszeit locken die Dolomiten und klare, warme Badeseen zu Ausflügen. Der Golfclub Freudenstein liegt nur 500 Meter vom Tschindlhof entfernt, sechs weitere Golfanlagen befinden sich in der näheren Umgebung. Das hügelige Gelände rund um die Weinstraße bietet sich für abwechslungsreiche Radtouren an. Mit rund 180 Burgen, Ansitzen und Schlössern ist die Region die burgenreichste Europas. Eine kulturhistorische Burgenwanderung gibt Einblicke in die bewegte Vergangenheit.

**KONTAKT:**

*Hotel Anstz Tschindlhof, Bergweg 36, I-39057 St. Michael, Eppan/Südtirol; Tel.: +39/(0)471/66 22 25 info@tschindlhof.com www.tschindlhof.com*



**BEEINDRUCKENDES PANORAMA:** *Der Blick vom Berghotel Rudolfshütte auf den Weißsee und die dazugehörige Gletscherwelt.*

■ **WEISSSEE GLETSCHERWELT**

## Wandern am Fuße des Gletschers

UMGEBEN VON MÄCHTIGEN DREITAUSENDERN lockt die Weißsee Gletscherwelt Wander- und Bergfexe mit **mehr als 40 Kilometern markierten Wanderwegen**, spektakulären Gletscherüberquerungen und Aufsehen erregenden Klettersteigen. Im Winter wird die Gegend zum Eldorado für Tourenger.

VON BERND AFFENZELLER, UTTENDORF

**S**CHON DIE ANREISE lässt erahnen, welch malesrisches Kleinod hier auf den Besucher wartet: Von Uttendorf bei Zell am See führt die Panoramastraße Stubachtal durch eines der landschaftlich schönsten Tauerntäler zum Einzingerboden, dem Ausgangspunkt des hochalpinen Bergerlebnisses. Mittels 6er-Gondeln gelangt man über die auf 1.740 Meter gelegene Mittelstation Grünsee zur Bergstation Weißsee auf stolzen 2.315 Metern. Schon die rund 20-minütige Auffahrt erlaubt erste Blicke auf die unberührte Natur des Nationalparks Hohe Tauern. Mit Wetterglück



**DIE GEGEND** *rund um den Weißsee bietet Wander- und Klettertouren für alle Schwierigkeitsstufen.*

eröffnet sich beim Verlassen der Bergstation ein Panorama, das man eigentlich nur als hochalpinen Kitsch bezeichnen kann. Majestätisch ragen die Dreitau-

sender in den Himmel, während sich die Gletscher, in den Hohen Tauern auch Kees genannt, dekorativ in die Landschaft schmiegen. Komplettiert wird



die Idylle durch den namensgebenden Gletschersee. Direkt an der Bergstation, am Ufer des Weißsees, liegt das Berghotel Rudolfshütte, das sich perfekt als Ausgangspunkt für ausgedehnte Wanderungen und Bergtouren eignet (siehe Kasten). Und es gibt vieles, das es in der Weißsee Gletscherwelt zu entdecken und erwandern gilt: Über 40 Kilometer markierte Wanderwege locken Bergfreunde auf bis zu 3.000 Meter. Dazu kommen spannende Gletscherwege und Alpenüberquerungen. Wer es gerne etwas weniger alpin hat, geht seiner Wege in der Umgebung der Mittelstation am Grünsee, beim Weißsee und rund um die Rudolfshütte und fährt bequem mit dem Sessellift auf den 2.600 Meter hohen Medelzkopf. Von hier aus reicht der Blick bis zum benachbarten Großglockner. Generell lohnt es sich, die Augen offen zu halten. Murmeltiere und sogar Steinböcke anzutreffen, ist hier keine Seltenheit.

» Golf auf 3.000 Metern «

Wem das Wandern und Herumklettern alleine zu wenig



**EIN FÜHRENDES ÖSTERREICHISCHES NACHRICHTENMAGAZIN hat die Weißsee Gletscherwelt vor einigen Jahren zum »besten Skitourengebiet Österreichs« gewählt.**

spektakulär ist, kann seine Wanderungen mit einer Runde Golf verbinden. Cross-Golf nennt sich die alpine Version, die ganz ohne Etikette, Spielregeln und Kleidervorschriften auskommt. Gespielt wird stattdessen mit Wanderschuhen, Rucksack und natürlichen Hindernissen. Angelegt wurde ein Parcours mit neun Zielen aus vollkommen natürlich entstandenen Plateaus und Grünflächen zwischen dem Berghotel Rudolfshütte und dem Medelzkopf. Während der gesamten Golfrunde wird ein Höhenunterschied von fast 500 Metern zurückgelegt. Gespielt

wird mit normalen Golfschlägern und weichen Spezialbällen, die bis zu 70 Meter weit fliegen. Die Ausrüstung kann auf Anfrage und gegen Gebühr im Berghotel Rudolfshütte geliehen werden.

» Im Winter auf Touren «

Im Winter locken neben einem kleinen, aber feinen Familienskigebiet traumhafte Aufstiege in einem der schönsten Skitourengebiete Österreichs. Im weitläufigen Gebiet von Sonnblick, Granatspitze, Ödenwinkel und Hocheiser haben Naturliebhaber die Qual der Wahl zwischen

**BERGHOTEL RUDOLFSHÜTTE**



**DAS BERGHOTEL RUDOLFSHÜTTE** am malerischen Weißsee, umgeben vom ewigen Eis einer imposanten Bergwelt.

» Idealer Ausgangspunkt für zahlreiche Berg- und Wandertouren ist das Berghotel Rudolfshütte direkt am Weißsee. Das Hotel liegt auf 2.315 Metern und ist nur per Gondelbahn erreichbar. Die unmittelbar am Fuße des Gletschers gelegene Rudolfshütte ist idealer Ausgangspunkt für Wanderungen im hochalpinen Gelände und für anspruchsvolle Touren für Alpinisten. Dazu kommen spannende Klettergärten wie der Kristallklettersteig und Little Yosemite. Jeden Morgen starten von der Rudolfshütte geführte Touren aller Schwierigkeitsstufen. Neuerdings kommen auch Angelfreunde auf ihre Kosten: Im Weißsee und im nahe gelegenen Tauernmoossee kann die Rute ausgeworfen und der Fang anschließend am Grillplatz oberhalb des Hotels zubereitet werden. Erwähnenswert für ein Hotel in dieser Höhenlage ist auch der eigene Wellnessbereich mit Hochgebirgshallenbad, Naturstein-Panoramasauna mit Gletscherblick, Kräutersauna, Dampfbad und Tepidarium.

**KONTAKT:**

Berghotel Rudolfshütte  
Stubach 82, A-5723 Uttendorf  
Tel.: +43/(0)65 63/82 21  
info@rudolfshuette.at  
www.rudolfshuette.at

teilweise mehrstündigen Tourenmöglichkeiten und Touren mit relativ kurzen Anstiegen und kilometerlangen Abfahrten. Immer im Blick: die beeindruckende Kulisse der umliegenden Dreitausender mit ewigem Eis. ■

# Investieren Sie in die Führung

FAST DIE HÄLFTE DER FÜHRUNGSKRÄFTE GILT ALS MITTELMÄSSIG ODER SCHLECHT. Ein guter Grund, um die Organisationsstruktur mit dem *EFQM Modell 2010* einer schrittweisen Analyse zu unterziehen.

VON JOHANN RISAK

Immer mehr empirisch gut fundierte Studien zeigen<sup>1</sup>, dass zwischen den Qualitäten der Führung und der Performance von Organisationen starke Zusammenhänge bestehen. Eine Selbsteinschätzung von Führungskräften österreichischer Unternehmen<sup>2</sup> zeigt, dass die Leadership in Unternehmen fast in der Hälfte der Fälle zwischen mittelmäßig und schlecht eingeschätzt wird. Dies sind gute Gründe, warum Sie sich für das Jahr 2013 eine Analyse und auf deren Ergebnisse aufbauend eine Verbesserung der Führung von Organisationen vornehmen sollten. In der Broschüre zum EFQM Modell 2010, das hier beispielhaft verwendet werden soll, heißt es: Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Leistungen, die die Erwartungen aller ihrer Interessengruppen erfüllen und übertreffen.<sup>3</sup> Eine schrittweise Annäherung an dieses Ideal könnte für Sie durchaus eine anzustrebende erfolgswirksame Vision für Verbesserungen in der Führung sein.



JOHANN RISAK: »Erfolgswirksame Vision für Verbesserungen.«

herausragende operative Performance und deren Weiterentwicklung.

» Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein. Dahinter steht die Anerkennung, dass die Träger von großen und kleinen Erfolgen Menschen sind, die ihre

Pflicht erfüllen und darüber hinaus in einem hohem Ausmaß freiwillige Zusatzleistungen erbringen.

» Innovation und Kreativität fördern. Für beide gilt es, die Voraussetzungen so zu schaffen, dass diese passieren können. Erfolgsteams entstehen durch die Schaffung und Bewahrung von gestalterischen Freiräumen und eines Klimas, in dem sich die Erbringung von herausragenden Leistungen lohnt und anerkannt wird.

» Partnerschaften aufbauen. Das Aufbauen von Partnerschaften mit Personen und Organisationen, die durch ihre Leistungen ergänzend Mehrwerte schaffen, ermöglicht viel mehr, als man allein kann.

» Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen. Es geht hier um Gedanken

und Handlungen, die bewirken, dass den Nachfolgenden mehr Gestaltungs- und Lebensmöglichkeiten übergeben werden als übernommen wurden.

» Ausgewogene Ergebnisse erzielen. Dahinter steht der Gedanke, dass sich Organisationen in den acht Gestaltungsbereichen ausgewogen nach oben entwickeln sollen.

Diese kurze Charakterisierung der Inhalte der acht Gestaltungsbereiche soll zeigen: Es geht bei den Organisationen um eine umfassende und ausgewogene Führung mit Tiefgang. Eine solche passiert nicht, sondern diese ist durch zeitliche und andere Investitionen zu erarbeiten und zu ermöglichen.

Die Elemente der Grundstruktur beinhalten in der Bezeichnung jeweils ein Zeitwort, welches unterschiedliche Inhalte für das Handeln anspricht. Diese Inhalte hängen nach Meinung der Praktiker, die das EFQM-Excellence-Modell entwickelt und weiterentwickelt haben, mit dem Erfolg von Organisationen eng zusammen. Diese Meinung wird von der Empirie fast durchgehend unterstützt. In der Folge wird kurz auf die Inhalte der acht Gestaltungsbereiche eingegangen.

» Nutzen für Kunden schaffen. Dieses auf die Kunden in weitestem Sinn ausgerichtete Schaffen zeigt, dass die vom Kunden vorgenommenen Bewertungen der Qualität der Hervorbringung von Werten für den Weiterbestand von Organisationen von entscheidender Bedeutung sind.

» Mit Vision, Inspiration und Integrität führen. Von der Vision soll jene Dynamik kommen, die im Inneren und im Umfeld energetisiert, die eine Stimmung schafft, die zu Inspirationen für neue Initiativen führt und die von integeren Persönlichkeiten getragen wird.

» Mit Prozessen managen. Es geht hier um die Schaffung von Voraussetzungen für eine

- 1.) Z.B.: Kern, A. (2011): Strategy Implementation and Performance: The Relationship between Strategy Control, Strategy Context and Strategy Implementation Process, und Wiedenegger; A. (2012): Unternehmensqualität - Was ist das? Eine theoretische und empirische Untersuchung, welchen Anforderungen Unternehmen entsprechen sollten. Beides sind Dissertationen am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- 2.) Vgl. Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Linde Verlag Wien, S. 43 ff und 52 f.
- 3.) EFQM (2009): EFQM Excellence Modell 2010, o. O., S. 4.

## DIE OFFENE PRAXISORIENTIERTE GRUNDSTRUKTUR DES EFQM MODELLS 2010



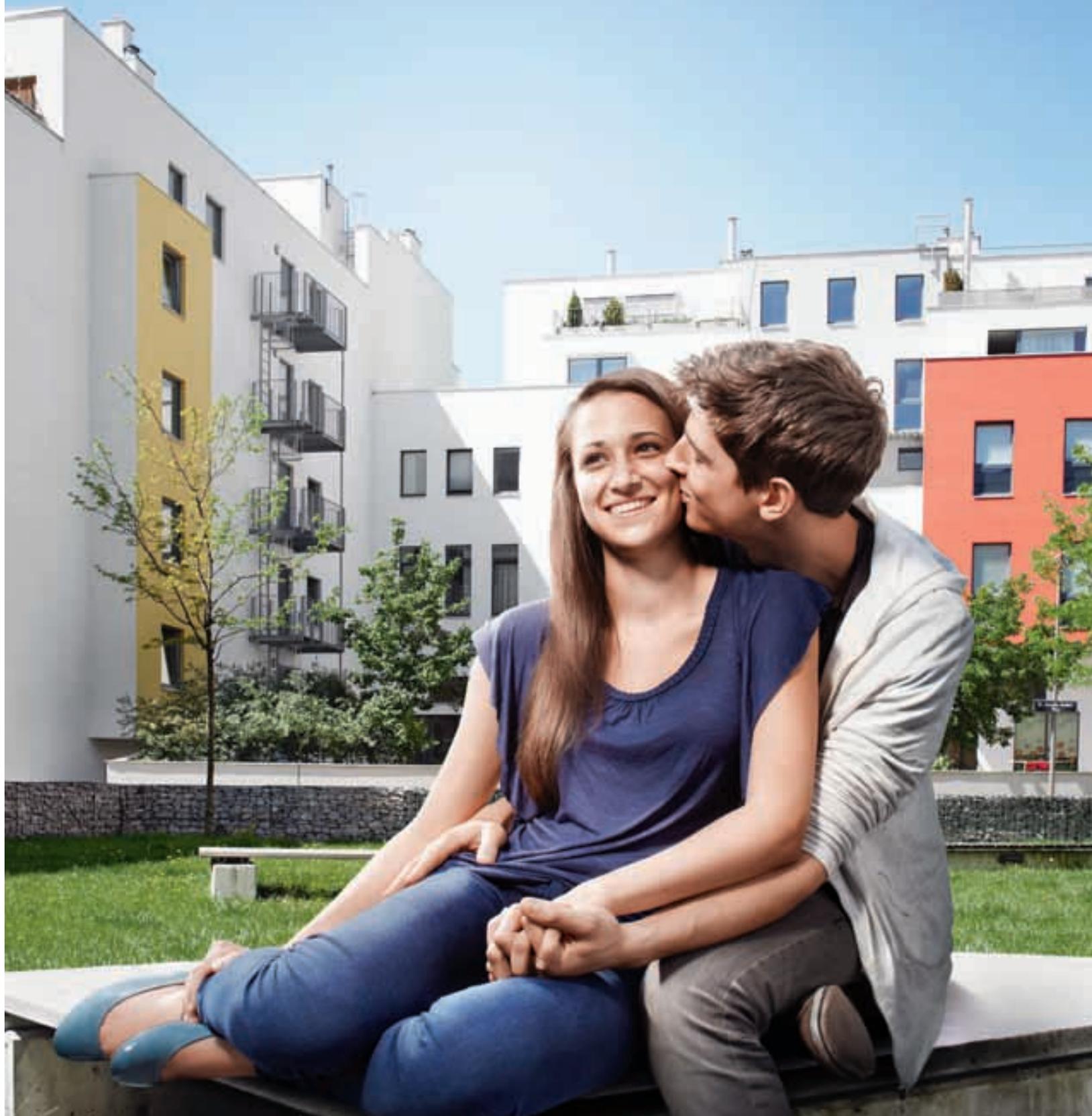


Sie machen schon einen tollen Job.  
HEROLD macht Ihre Website.

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**

# Damit es wirklich für immer hält: Bau!Massiv!



Bauen Sie massiv mit nachhaltigen mineralischen Baustoffen wie Beton und Ziegel und entscheiden Sie sich für konkurrenzlose Langlebigkeit, Wertbeständigkeit, erstklassigen Wohnkomfort sowie für beste Wärme- und Schallschutz-Eigenschaften. Natürlich Energie und Kosten sparend. **Jetzt Planungstool testen: [baumassiv.at](http://baumassiv.at)**

**BAU!MASSIV!**  
BAU FÜRS LEBEN