

Report (+) PLUS

MEINUNG FÜR MANAGER



WILLKOMMEN IN DER COACHING-ZONE

Die Angebote im Business Coaching reichen von Scharlatanerie bis zu fundierten, validen Methoden.

■ Banken

Startschuss zum großen Filialsterben. In der heimischen Bankenlandschaft steht ein Kahlschlag bevor.

» AKUT «
E-Mail aus Übersee: Menschenfreunde unterwegs. Das Gatestone Institute, ein US-Thinktank, will in Europa die Aufklärung retten. Finanziert wird das Unterfangen von einer Reihe amerikanischer Milliardäre — aber warum?

ARBEITSMARKT

Die Krise treibt Südeuropäer nach Deutschland und Österreich.

Seite ...18

NACHFOLGE

Wie ein Unternehmer seinen Nachfolger über einen Wettbewerb auswählte.

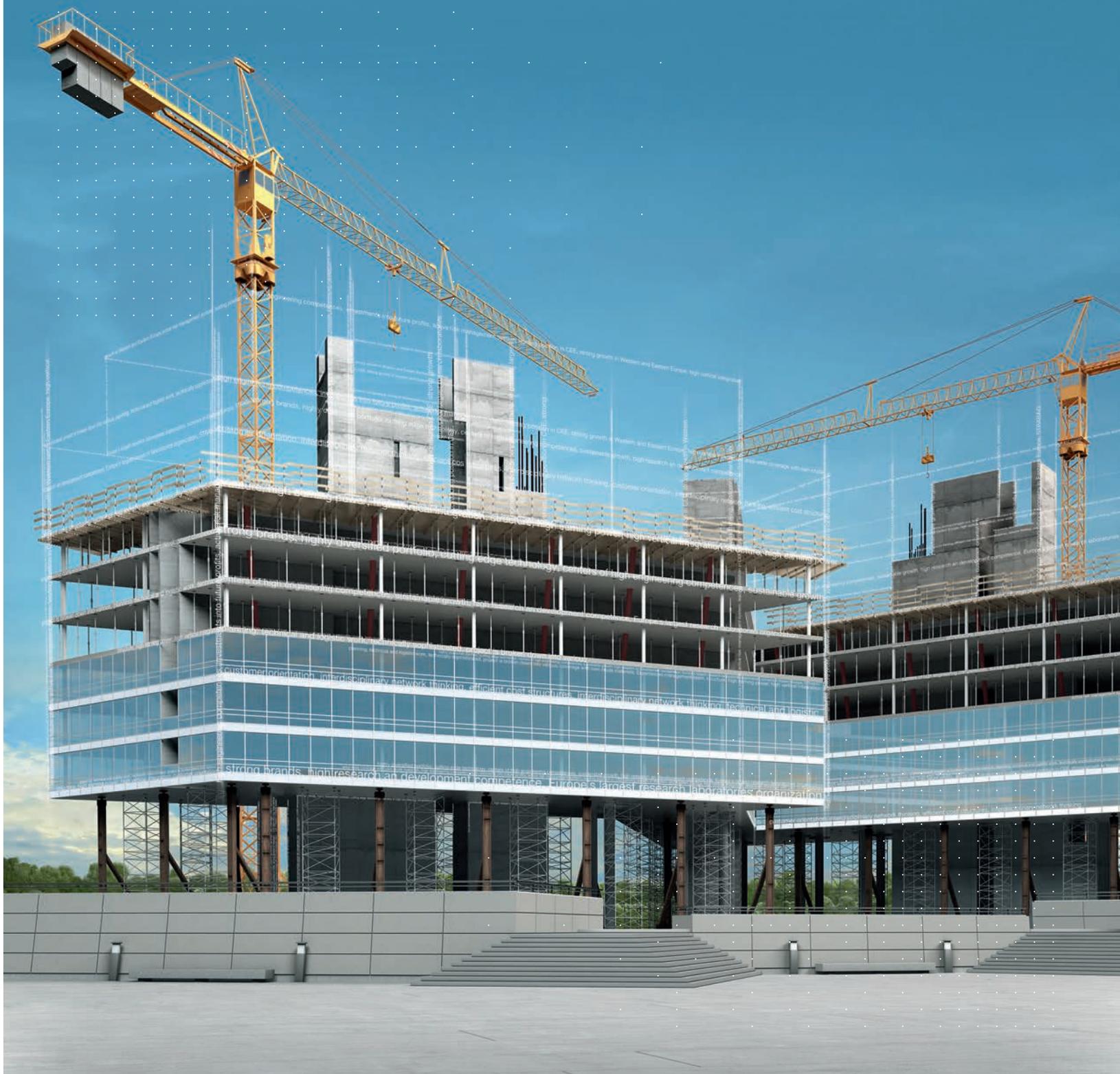
Seite ...34

CULT

Weihnachten, last minute.

Seite ...38





DYNAMIK AUF GUTEM FUNDAMENT

STRABAG SE ist einer der führenden europäischen Baukonzerne. Mit 76.900 Mitarbeitern wurde im Geschäftsjahr 2011 eine Leistung von € 14,3 Mrd. erbracht. Ausgehend von den Kernmärkten Österreich und Deutschland ist STRABAG über ihre zahlreichen Tochtergesellschaften in allen ost- und südosteuropäischen Ländern, in ausgewählten Märkten Westeuropas sowie auf der Arabischen Halbinsel präsent. STRABAG deckt dabei die gesamte Leistungspalette (Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau, Spezialtief- und Tunnelbau) sowie die Bauwertschöpfungskette ab. Infos auch unter www.strabag.com.

STRABAG SE
Donau-City-Str. 9, 1220 Wien
Tel. +43 1 22422-0

STRABAG

Urlaubsfeeling, neu inszeniert

28



Neues Spielzeug für die Straße

32

Der weltgrößte Eissalon

44



Inhalt

REPORT PLUS DAS
UNABHÄNGIGE
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

AKUT

4 Mann des Monats. Dagobert Duck, reichste Ente der Welt, wird 65. Seine Veranlagungsstrategie ist unter Ökonomen umstritten.

10 E-Mail aus Übersee. Menschenfreunde unterwegs. Das Gatestone Institute, ein US-Thinktank, will in Europa die Aufklärung retten.

TITEL

12 Willkommen in der Coaching-Zone. Die Angebote im Business Coaching reichen von Scharlatanerie bis zu fundierten, validen Methoden. Wann macht Coaching Sinn und wie sind Erfolge messbar?

INTERVIEW

16 »Konjunkturelle Dellen treffen uns immer doppelt« ARA-Vorstand Werner Knausz über irreführende Mitbewerber, das Sommerloch und unberechenbare Altstoffmärkte.

ARBEITSMARKT

18 Flucht aus der Krise. Die hohe Arbeitslosigkeit in ihren Heimatländern treibt zunehmend Spanier, Portugiesen und Griechen nach Deutschland und Österreich.

BANKEN

24 Startschuss zum großen Filialsterben. In der heimischen Bankenlandschaft steht ein Kahlschlag bevor. Was die Banken planen, was das für die Kunden heißt.

SOFT SKILLS

34 Das Rennen um die Unternehmensnachfolge. Unternehmensberater Walter Kaltenbach startete für die Auswahl eines geeigneten Nachfolgers einen mehrstufigen Wettbewerb – mit Erfolg.

LEBEN

42 Dort, wo der Holler wächst. Im frisch herausgeputzten Holunderhof am Gaimberg bei Lienz dreht sich alles um die vielseitige Heilpflanze.

IMPRESSUM: HERAUSGEBER/CHEFREDAKTEUR: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] VERLAGSLEITUNG: Mag. Gerda Platzer (platzer@report.at) CHEF VOM DIENST: Mag. Bernd Affenzeller (affenzeller@report.at) REDAKTION: Mag. Angela Heissenberger (heissenberger@report.at), Martin Szelgrad (szelgrad@report.at) AUTORINNEN: 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, A-1170 Wien TELEFON: (01)902 99 FAX: (01)902 99-37 E-MAIL: office@report.at www.report.at

»ausgesprochen«

»Ich will diesbezüglich keine Stinkbomben in den Raum loslassen.«

HERBERT STEPIC, VORSTANDSVORSITZENDER DER
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL,
hält sich ob der Kosten für die
Transaktionssteuer in Ungarn –
glücklicherweise – bedeckt.

»Wir machen das, weil uns das
Projekt gefällt und wir ein Referenzprojekt realisieren können.

Für andere Projektpartner geht es
um Ressourcenauslastung und Deckungsbeiträge. Wirtschaftlich ist
das Ganze aber bei weitem nicht.«

WOLFGANG KRADISCHNIG, GESCHÄFTSFÜHRER
BEI DELTA,

der gemeinsam mit dem Bauträger
BWSG ein 176-Wohnungen-Projekt
in der Seestadt Aspern realisiert,
kritisiert die hohen Anforderungen
im geförderten Wohnbau, die aber
nichts kosten dürfen.

»Unsere Mitbewerber behaupten,
dass die Tarife der ARA deshalb
sinken, weil sie jetzt mit am Markt
sind. Tatsache ist, dass wir die
Tarife seit 1995 um 60 % gesenkt
haben – und da war von Wettbewerb
noch lange keine Rede.«

WERNER KNAUSZ, VORSTAND ALTSTOFF RECYCLING
AUSTRIA AG (ARA),

weiß, dass es nicht immer Wettbewerb
braucht, damit Preise fallen.



KNAUSERN STATT INVESTIEREN: Onkel Dagobert zockt nicht,
aber auch Horten ist gefährlich.

■ ENTE DES MONATS: DAGOBERT DUCK

Der Fantastilliardär wird 65

Die Entzauberung kam just zum 65. Geburtstag: Dagobert Duck, Symbolfigur des Kapitalismus, sei wegen seines geizigen Verhaltens alles andere als ein Kapitalist. »Aus makroökonomischer Sicht halte ich die Grundeinstellung von Onkel Dagobert für höchst gefährlich«, analysierte der deutsche Ökonom Peter Bofinger in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. Dagoberts Neigung zum Geldhorten entziehe dem Wirtschaftskreislauf Geld und führe zu Stagnation bzw. Rezession. Der reichste Einwohner Entenhausens bewahrt sein Vermögen – vorzugsweise in Form von Goldtalern – in einem Geldspeicher auf, statt es in protzige Villen, Autos oder wenigstens Wertpapiere zu investieren. Luxus ist ihm ein Gräuel. Geld auszugeben, kommt für ihn nicht in Frage: »Du spinnst wohl! Dann habe ich es ja nicht mehr!« Und auf Banken ist ohnehin kein Verlass, wie man weiß. Als einziges sinnliches Vergnügen gönnt sich Dagobert ab und zu ein Bad im Geldberg.

Dieses Understatement ist vermutlich in Dagoberts Werdegang begründet. Im Dezember 1947 brachte ihn die Feder des Zeichengenies Carl Barks unter dem Namen »Scrooge McDuck« zur Welt. Bereits im ersten Auftritt machte er als griesgrämiger, geiziger Onkel von Donald seinem mutmaßlichen literarischen Vorbild – Ebenezer Scrooge aus Charles Dickens' »A Christmas Carol« – alle Ehre. Erst später, im Kurzfilm »Scrooge McDuck and Money«, erzählte er den Neffen Tick, Trick und Track die Geschichte seines unermesslichen Reichtums: Der kleine Erpel musste sich die ersten Taler als Schuhputzer und Goldwäscher am Klondike hart verdienen. Schon damals fasste er den Entschluss: »Ich werde härter sein als die Härtesten und schlauer als die Schlauesten, und ich werde es auf ehrliche Weise bis ganz nach oben schaffen!« Mit Erfindungsreichtum, schlaudem Köpfchen, eisernem Willen und natürlich Sparsamkeit erreichte er tatsächlich sein Ziel. Manche mögen ihm Kleinlichkeit vorwerfen, aber Dagobert vergisst nichts: Auch nicht die schöne Bardame Nelly, die ihm in Alaska das Herz brach und einen Beutel voll Gold stahl. Die konservative Veranlagungsstrategie gibt ihm Recht: Sein Vermögen wächst stetig und beläuft sich nach jüngsten Quellen (»Micky Maus Spezial«-Sonderedition zum 65. Geburtstag) auf genau 13 Trillionen 224 Billionen 567 Milliarden 778 Millionen Taler und 16 Kreuzer. Vom Zocken hält Dagobert bis heute nichts – auch dieser Anspruch unterscheidet ihn von typischen Finanzkapitalisten.

■ EDITORIAL

Rien ne va plus



»Wenn der Staat zum
Börsenzocker wird ...«

ALFONS FLATSCHER,
HERAUSGEBER

»Hannes Androsch hat es jetzt in einem Interview treffend gesagt: Ein Drittel der Österreicher ist extrem leistungsfähig und hält auch hervorragend auf dem Weltmarkt mit. Was dieses Land daran hindert, wirklich herausragend zu werden, sind die geschützten Bereiche der Förderungsempfänger und Protégés, die in der Politik hervorragend verankert sind. Jede Förderung, die der Staat verteilt, jede Ausgabe, die die Verwaltung tätigt, ist mit Geld finanziert, für das vorher jemand hart gearbeitet hat – und das ihm vom Fiskus weggenommen wurde.

Das ist natürlich eine Binsenweisheit, auf die es sich nun hinzuweisen lohnt, weil der mit dem Gewaltmonopol ausgestattete und unter Androhung von Haftstrafen Geld eintreibende Staat plötzlich zum Zocker wird. Länder und Gemeinden missbrauchen diese Gewalt und spielen mit Steuergeld im Casino. In Salzburg, in St. Pölten, Linz und angeblich 300 weiteren Gemeinden mutierten hoffnungslos überforderte Amtsträger zu Spekulanten, die hochriskante Geschäfte machten und nun vom Steuerzahler aufgefangen werden müssen. Es ist Zeit, den arbeitenden Österreichern die Früchte ihrer Arbeit zu lassen. Sie sollen selbst entscheiden, was sie mit ihrem Kapital tun, anstatt es verantwortungslos »öffentlichen« Dienern abgeben zu müssen.

■ RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL

Gewinnplus mit Sorgenfalten

Die Raiffeisen Bank International meldet nach drei Quartalen einen **Vorsteuergewinn von rund einer Milliarde Euro**. Die angespannte Lage in Südosteuropa gibt dennoch keinen Grund zum Jubeln.

DIE FINANZMARKTAUFSICHT in Warschau hat die Fusion der Raiffeisen-Tochter Polska mit der zugekauften Polbank genehmigt. Im Zuge des Zusammenschlusses plant die Raiffeisen Bank International (RBI) ein umfangreiches Restrukturierungsprogramm. Bis 2015 sollen rund 470 Jobs und einige Standorte gestrichen werden. Derzeit arbeiten in den knapp 400 Filialen 6.471 Beschäftigte. In Polen schrieb die RBI im dritten Quartal eine Million Euro Verlust.

Insgesamt baute Raiffeisen seit 2008 8.600 Mitarbeiter ab, allein heuer fast 2.000. »Wir sind aber in der glücklichen Lage, in einer Region zu sein, die deutlich stärker wächst als der Westen«, übt sich RBI-Chef Herbert Stepic in Optimismus. Angesichts der



HERBERT STEPIC, RBI: »Ansprechendes Ergebnis.«

schwachen Konjunktur in Europa, der Kapitalstärkungsmaßnahmen und der niedrigen Zinsen sieht er ein »ansprechendes Ergebnis«. Die Signale der ungarischen Regierung, die Schulden kleiner Kommunen zu tilgen, mache Hoffnung. Dennoch bleibe die Lage angespannt, weitere Ausfälle durch notleidende Kredite in Südosteuropa wären zu erwarten. In Slowenien reduziert die Bank ihr Geschäftsvolumen auf ein Drittel.

Der Vorsteuergewinn überschritt abermals die Milliardenschwelle: Nach drei Quartalen verzeichnete die RBI einen Periodenüberschuss vor Steuern von 1,115 Milliarden Euro, was einem Zuwachs von 8 % im Vergleichszeitraum des Vorjahres entspricht. Der Nettogewinn stieg um 13 % im Jahresvergleich auf 842 Millionen Euro. Der Zinsüberschuss ging um 4,7 % zurück.

Ihre Anteile am Feuerfestersteller RHI verkauft die RBI indessen an einen ungenannten Finanzinvestor. Die Hälfte der 2,897 Millionen Stück Aktien wurde bereits mit 7. Dezember übertragen, womit die Beteiligung der RBI nur noch 3,64 % beträgt. Wann die restlichen Aktien übertragen werden, steht noch nicht fest. ■

120
JAHRE



Energielösungen für die Zukunft

Wir denken an morgen.

Die Energie AG Oberösterreich und ihre Vorgängerunternehmen haben sich immer durch Innovationsgeist und Weitblick ausgezeichnet. Ob bei der Nutzung regenerativer Energien, der Erschließung und Erforschung neuer Energiequellen oder der Einführung von Elektromobilität - die Energie AG arbeitet konsequent an den Energielösungen der Zukunft. Oberstes Ziel ist es dabei immer, wirtschaftlich und verantwortungsvoll mit dem Rohstoff Energie in all seinen Formen umzugehen. Mehr unter www.energieag.at

ENERGIE AG
Oberösterreich

Wir denken an morgen

■ TRANSPARENZ

Nachholbedarf

EVN, OMV und Palfinger sind die transparentesten Unternehmen Österreichs. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie der Consultinggesellschaft PwC Österreich, in der die nicht-finanzielle Berichterstattung von 40 Unternehmen aus dem ATX und Prime Market sowie die 20 größten nicht-börsennotierten Unternehmen unter die Lupe genommen wurden. Abseits der Spitzenreiter – stark vertreten



JÖRG BUSCH, PwC: »Transparenz ist ein Must-have.«

der Energiesektor – schneiden die österreichischen Konzerne in puncto Offenheit eher schwach ab. Besonders wenige Informationen kommen von Banken und Versicherungen, Schlusslichter sind die heimischen Immobilienwerte. »In diesen Sektoren gibt es noch viel Nachholbedarf«, erklärt PwC-Partner Jörg Busch. »Es würde den Branchen gut zu Gesicht stehen, sich neben der Veröffentlichung von reinen Finanzkennzahlen insgesamt mehr zu öffnen und dadurch Vertrauen zu erwirken.« Mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen publiziert weder integrierte Geschäftsberichte noch Nachhaltigkeitsberichte.

Im Vergleich mit 30 deutschen DAX- und 20 Schweizer SMI-Unternehmen wird das



MARKUS KRAETSCHMAR, FK Austria Wien, Franz Chaluppecky, ABB AG, Monica Rintersbacher, Leitbetriebe Austria, Wolfgang Anzengruber, Verbund AG, Susanna Zapreva, Wien Energie, und Michael Hatz, Stadion Neu St.Pölten, (v.l.n.r.) sprachen beim Expertentalk über die Herausforderungen der Energiewende in Wirtschaft und Sport.

■ WIENER GESPRÄCHE

Energie bedeutet Wohlstand

Es braucht mehr Investitionen in den Ausbau von Smart Grids – darin waren sich die Gäste des Expertentalks der Leitbetriebe Austria und der ABB AG einig. »Energie soll auch in Zukunft leistbar bleiben«, meint Wolfgang Anzengruber, Vorstandsvorsitzender der Verbund AG, als Keynote-Speaker beim Expertentalk der Leitbetriebe Austria und der ABB AG zu den Herausforderungen der viel diskutierten Energiewende. »Denn die ist die Basis unseres Wohlstandes.« Das zeige sich darin, dass Energie heute so günstig sei wie noch nie. Anzengruber sieht den Weg, um diesen Status für den Endkunden zu halten und die Energiewende umzusetzen, in einer stärkeren Vernetzung innerhalb Europas. Eines ist klar: Wir werden es nicht in gallischen Dörfern schaffen. Doch die Energiewende habe derzeit, laut Anzengruber, noch einen Konstruktionsfehler. Die politische Seite hat sich in die Technologien eingemischt. Durch die Förderung von Wind und Photovoltaik haben diese nun den doppelten Marktpreis. Die Förderung sei zwar prinzipiell nicht schlecht, jedoch ein unkoordinierter Vorgang. Da die Quellen der erneuerbaren Energien, wie Wind und Sonne, nicht berechenbar seien, sei es falsch, das ganze System auf diese zu richten. Um die Energieversorgung der Zukunft zu garantieren, brauche es Investitionen in Netzkapazitäten durch die Förderung von Speichertechnologien, wie der Pumpspeicherkraftwerke, und den Ausbau intelligenter Netze.

Auch Franz Chaluppecky, Vorstandsvorsitzender der ABB AG, betont beim anschließenden Podiumsgespräch zum Thema Energiewende – Ökologische Nachhaltigkeit in Wirtschaft und Sport die Wichtigkeit des Netzausbaus. Für das Unternehmen ABB AG sei die Energiewende eine große Chance, da es mit seinem Produktportfolio für alle Eventualitäten aufgestellt ist. Daran, dass weltweit über eine Milliarde Menschen keinen Zugang zu Strom haben, erinnert Susanna Zapreva, Geschäftsführerin der Wien Energie. Um einen Wohlstand wie in Österreich für alle auf der Welt zu erreichen, muss investiert werden. Dabei sei es insbesondere notwendig, in die Netze zu investieren. Die E-Wirtschaft sieht Zapreva mehr dezentral geregelt.

Auch im Bereich des Sports ist die Energiewende ein relevantes Thema. Da moderne Fußballstadien, um den Anforderungen der UEFA und der Zuseher zu entsprechen, immer mehr Energie benötigen, müssen auch Fußballklubs richtiges Energiemanagement betreiben, sind sich FK Austria-Vorstandsvorsitzender Markus Kraetschmar und Ex-Fußballer sowie Projektleiter des Stadions Neu St.Pölten Michael Hatz einig. Im Anschluss an die Diskussion wurden dem FK-Austria sowie der ABB AG Zertifikate als Exzellenznetzwerkpartner der Leitbetriebe Austria durch Monica Rintersbacher, Geschäftsführerin der Leitbetriebe Austria, überreicht.

Gefälle noch deutlicher. Sieger ist der Schweizer Pharmakonzern Roche, insgesamt haben die deutschen Unternehmen durchwegs die Nase vorn. Der beste heimische Titel EVN kommt im DACH-Ranking zwar immerhin auf Platz 8, die heimischen Unternehmen finden sich aber mehrheitlich im hinteren Drittel des Trans-

parenz-Barometers. In die Erhebung flossen Angaben über die Unternehmenskultur und -philosophie ebenso ein wie Engagement in den Bereichen Governance, Umwelt und Soziales. Besonderes Augenmerk wurde in der diesjährigen Studie auf das Thema Korruption gelegt. Allerdings berichteten nur fünf der 60 analysierten

österreichischen Unternehmen über entsprechende Compliance-Regeln, Maßnahmen oder Vorfälle. Dennoch sieht Jörg Busch »eine Entwicklung, der sich Unternehmen nicht länger entziehen können, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben wollen«: »Transparenz ist nicht mehr länger nur ein »Nice to have«, sondern ein »Must-have.«

Infos unter
business.tele2.at
oder 050500 3333.

**Wussten Sie, dass ...
... Sie ab sofort auf Ihrem
Mobiltelefon unter Ihrer
Festnetznummer erreichbar
sind? Auch im Ausland.**

Mit der kostenlosen Tele2 Phone App.

Gut fürs Geschäft.

TELE2
BUSINESS



Sind wir noch zu retten?

EUROPA hat die längste Wohlstandsphase in seiner Geschichte. *Trotzdem versuchen manche Kräfte anlässlich der aktuellen Situation, die EU zu Grabe zu tragen.* Andere wollen eine Vollkaskopolitik durchsetzen, damit sie ihre eigenen Hausaufgaben nicht machen müssen. Für die einen ist klar, dass aus der »Krise« nur ein gestärktes Europa führen kann. Andere wittern in allem europäischen Denken sofort Landesverrat. Ja, sind wir noch zu retten? Eine Polemik.

VON GILBERT RUKSCHCIO



»DIE UNFÄHIGKEIT, die richtigen Lehren aus dem Versagen der Maastricht-Kriterien zu ziehen, lässt Griechenland zum Systemrisiko werden«, kritisiert Gilbert Rukschcio.

Offensichtlich geht es uns zu gut. Kann Europa nicht mit seinem Glück klar kommen? Sind Europäer am Ende alle Wiener, die trotz bester Lebensqualität jammern wie die Weltmeister? Anders ist es nicht zu erklären, was sich derzeit auf unserem Kontinent abspielt. Da eiern die Staats- und Regierungschefs seit zwei Jahren mit Griechenland herum, das im europäischen Vergleich volkswirtschaftlich eigentlich eine »quantité négligable« darstellt. Aber die Unfähigkeit (oder Unwilligkeit?), die richtigen Lehren aus dem Versagen der Maastricht-Kriterien zu ziehen, lässt Griechenland zum Systemrisiko werden. Immerhin: Die bisherige Behandlung hat noch nicht zum Herztod des Patienten Europa geführt, aber wir waren mehrmals sehr nahe dran, den Defibrillator zu verwenden.

Und, immerhin: Während die letzte vergleichbare Situation, die Wirtschaftskrise in den 1930er-Jahren, direkt in den Zweiten Weltkrieg mündete, begnügen wir uns diesmal damit, Witze über die »faulen Griechen« zu machen oder Deutschlands Rolle in Europa mit dem Hitler-Regime zu vergleichen (das steht in Portugal oder Griechenland auf der Tagesordnung). Wir lernen also dazu.

Das Gefährliche an der »Krise« für Europa und die Europäische Union: Es gibt nicht »die eine Krise«, nämlich das singuläre Phänomen, das sich schnell heilen ließe. Wie so üblich spielen eine Vielzahl von Faktoren ineinander und verstärken einander. Das macht es so schwer, eine kohärente Behandlungsmethode zu finden. Doch das Prinzip muss einheitlich sein und für alle gelten: nämlich einheitliche Regeln für alle (Euro-)Staaten und die rigorose Überwachung und Durchsetzung derselbigen. Das jüngst vorgestellte Strategiepapier von Kommissionspräsident Barroso geht auch (endlich!) in diese Richtung.

Der zweite Schritt: die längst überfällige industrielle Revolution in Europa. Vor allem in Süd- und Osteuropa wird viel Geld fließen müssen, um dort produzierendes Gewerbe wieder anzusiedeln. Fließen wird das Geld aus dem ESM, dem zukünftigen Europäischen Währungsfonds. Davon profitieren können am Ende natürlich auch österreichische Firmen, die eine kluge Expansionspolitik in Europa betreiben (wollen).

Wenn diese beiden Schritte gesetzt sind, kann man über weitere Maßnahmen nachdenken. Einheitliche Sozial- und Steuerstandards zum Beispiel. Oder eine Vergemeinschaftung von Schulden. Wobei hier Skepsis und Vorsicht herrschen sollten: Denn der Wettbewerb zwischen den Mitgliedstaaten um Betriebsansiedlungen, um die besten Köpfe und die unterschiedlichen Lebensmodelle machen auch die Stärke von Europa aus. Eine Vollkaskopolitik wird jedoch nicht die Krise lösen, sondern nur die nächste in Gang setzen.

Wovor sich Europa aber wirklich retten muss, sind jene Kräfte, die versuchen, die europäischen Errungenschaften der vergangenen 60 Jahre schlechtzureden, wegzuwischen oder gar umzukehren.

ZUM AUTOR

»Gilbert Rukschcio studierte Politikwissenschaft in Wien und Aix-en-Provence. Seine berufliche Laufbahn startete er 2005 im Europäischen Parlament. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter von peritia communications und als Politikberater mit Tätigkeitsschwerpunkt in Brüssel für verschiedene österreichische und internationale Unternehmen und Verbände tätig. In seiner Kolumne »Nachricht aus Brüssel« versorgt er die LeserInnen der Report-Fachmedien mit Hintergrundinfos zu europäischen Fragen.

JETZT mitmachen:

Ausschreibung um Fairness-Preis geht ins Finale

Mit dem »Quatuor Coronati« ist noch bis Ende Jänner die Bewerbung um eine der prestigeträchtigsten Anerkennungen im heimischen Baugewerbe möglich.



Die Preisträger des Coronati-Bewerbs 2011 mit Bundesinnungsmeister Hans-Werner Frömmel.

Der Preis, der auf Initiative der Bauinnungen alle zwei Jahre vergeben wird, steht dieses Mal unter dem Motto »Der Mensch steht im Mittelpunkt«. Ge-

sucht werden vorbildliche Bauvorhaben, die den Eigenschaften sozial, ethisch, ökologisch oder innovativ gerecht werden. Bewerben können sich sowohl Bau-

firmen und Planer als auch private und öffentliche Bauherren. Zugelassen sind fertiggestellte Projekte ebenso wie Pläne von herausragenden Bauvorhaben. Mit dem Wettbewerb möchte Bundesinnungsmeister Hans-Werner Frömmel Bauexperten und die breite Öffentlichkeit auf mustergültige Planungs- und Bauleistungen aufmerksam machen, die ein hohes Maß an Verantwortung für Mensch und Umwelt erkennen lassen.

Gewinner profitieren vom Mehrwert

Neben den Coronati-Trophäen, den Hauptpreisen für das planende oder ausführende Bauunternehmen und dessen Kunden in Form von zwei Glasobjekten eines Tiroler Künstlers, und drei Anerkennungspreisen motiviert vor allem die öffentliche Aufmerksamkeit zur Bewerbung. Die festliche Verleihung der Coronati-Preise 2013 findet am 3. Juni in Pörschach am Wörthersee statt. Der Prestige- und Werbewert der Vorstellung der Gewinner und ihrer Projekte und die breite Medienberichterstattung sind ebenfalls ein wesentlicher Ansporn zu Teilnahme.

Einreichung unter:

www.baufair.at/coronati2013



VORBILDICHE BAU- UND PLANUNGSLEISTUNGEN VOR DEN VORHANG!

Der Mensch steht im Mittelpunkt des Fairness-Preises der Bauinnungen

CORONATI 2013

Bewerbungsfrist: 31. Jänner 2013

Ausschreibungsunterlagen:

www.baufair.at/coronati2013

Projektmanagement:

baufair@esprit-pr.at

Dr. Stefan Szalachy: 0676-557 02 95



Menschenfreunde unterwegs ...

DAS GATESTONE INSTITUTE. Ein amerikanischer Thinktank *kommt nach Europa und hat ein großes Ziel: die Aufklärung zu retten*. Die Monsteraufgabe wird finanziert von einer ganzen Reihe amerikanischer Milliardäre, angeführt von Nina Rosenwald – und der Autor fragt sich: Warum?

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



MIT DOLLARS EUROPA RETTEN. Die US-amerikanische Milliardärin Nina Rosenwald will eine breitere, offenere und kontroversiellere Debatte europäischer Themen unterstützen.

»Die Wiege der Zivilisation ist in Gefahr, und ich will mir nicht vorwerfen müssen, nichts getan zu haben«, sagt Nina Rosenwald, die amerikanische Philanthropin, die ich in Berlin im Hotel Adlon treffe, weil ich verstehen will, warum sie sich ausgerechnet einem derart titanenhaften Unterfangen stellt.

Wir setzen uns im Wintergarten zusammen, was sich in Anbetracht der wild wuchernden Pflanzen als schlechte Idee herausstellt. Das Blatt eines Gummibaums ist hartnäckig und hat es auf Ninas Ohr abgesehen. Aber die Dame ist souverän und lässt sich durch nichts ablenken, schließlich hat sie Großes vor. »Europa ist an einem sehr gefährlichen Punkt angelangt und was wir erreichen wollen, ist eine breitere, offenere, kontroversiellere Debatte der Themen«, sagt Nina. »Denn eines habe ich von meinem Vater gelernt: Die Fakten müssen auf den Tisch, auch wenn sie wehtun.«

Nina ist reich, sehr reich sogar. Ihre Vorfahren haben unter anderem die Kaufhauskette Sears, Western Union International und den Elektronikkonzern Ametek aufgebaut und die Dame mit der völlig unprätentiösen Art setzt einen Teil ihres Erbes ein, um »die Welt zu einem besseren Ort zu machen«. Erben haben schön Blöderes mit ihrem Vermögen gemacht.

Bei manchen Superreichen unterstellt man ja, sie seien Philanthropen, weil sie damit die Methoden reinwaschen wollen, mit denen ihre Vorfäter das Kapital angehäuft haben. In Ninas Fall hat das Gutmenschentum Tradition. Ihr Großvater hat nach dem amerikanischen Bürgerkrieg 5.000 Schulen für Schwarze bauen lassen und ihr Vater, William Rosenwald, organisierte 1939 die Flucht jüdischer Familien aus Deutschland und Öster-

reich und half ihnen beim Aufbau einer neuen Existenz in den USA.

Aber ist in der Familie Rosenwald in der Zwischenzeit der Sinn für das Konkrete verlorengegangen? Von Schulen und Fluchthilfen zur Rettung der Aufklärung?

»Es hat miteinander zu tun«, erklärt Nina, »weil es auch heute ums Lernen geht und außerdem: Wenn wir unsere Ziele nicht erreichen, so haben wir es doch probiert.«

»Das ist ein sehr amerikanischer Ansatz«, sage ich. »Wenn sich in Europa Privatleute um die Themen des Gemeinwohls kümmern, fragt man sich gleich: Welche Absicht verfolgen die? Wollen die ein Amt? Irgendwie hat das immer den Geruch des versteckten Lobbyings, denn was mit Politik im weitesten Sinn zu tun hat, ist die Domäne starker politischer Parteien.«

»Genau deshalb sind die politischen Eliten völlig abgehoben«, meint Nina. »Der Diskurs findet in engen Brüsseler Zirkeln statt, und die Bürger bleiben außen vor. Das kann nicht gutgehen. Was das Gatestone Institute unterstützen will, ist eine offene, kontroversielle Debatte, wie sie in den klassischen Massenmedien nicht stattfindet. Wir suchen den Widerspruch und Leute, die ihn artikulieren können.«

Sie ist das erste Mal in Berlin, ihre Mutter habe auf der Flucht aus dem nachzaristischen Russland kurze Zeit in Berlin gelebt und als Ballerina und Musikerin gearbeitet. Sie hatte eine einzige Bluse, als sie in New York aus dem Schiff stieg, und sie wurde zu einer der reichsten Frauen ihrer Zeit. »Die Verbindung zu Europa ist in meinen Genen. Deshalb ist mir nicht gleichgültig, was hier passiert.«

Arbeitsrecht & HR



ARS
AKADEMIE
FÜR RECHT,
STEUERN &
WIRTSCHAFT

Neuerungen & aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK
von 24.-25.01.13, Wien | 30.-31.01.13, Graz | 04.-05.02.13, Linz | 02.-03.07.13, Wien

Arbeitskräfteüberlassung

Schwerpunkt AÜG-Novelle 2012 & ihre Umsetzung

mit Univ.-Prof. Dr. MAZAL
am 01.02.13, Wien | 05.07.13, Wien | 06.11.13, Linz | 03.12.13, Wien

Arbeitsgerichtsprozesse erfolgreich führen

mit Richter Dr. SCHÖBER, RA Dr. HUGER
am 01.03.13, Wien | 19.09.13, Wien

Arbeitsrecht intensiv Lehrgang

besteht aus den Lehrgängen: Einführung & Fortgeschrittene – je 3-tägig

mit HR Dr. KURAS, RA Dr. ENGELBRECHT, Univ.-Prof. Dr. REISSNER
von 16.01.-15.02.13, Wien | 03.04.-24.05.13, Wien | 23.04.-12.09.13, Graz | 15.-24.05.13, Wien

Praxisfragen bei Dienstvertragsende Jahrestagung

Im Fokus von Arbeitsrecht & Human Resource

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK, Dr. JÖST, HR Dr. KURAS, StB Ing. Mag. PATKA, Dr. HUTTER u.a.
von 20.-21.03.13, Wien

Human Resource Akademien

Die ganze Welt des HR-Managements

mit Dr. JÖST, Mag. BAUMGARTNER, Mag. KERBLER, MAS, MSc, Dr. PICHLER, M. WEISS u.a.
Kostenlose Infoabende am 16.01. und 15.05.13, Wien
von 27.02.-17.05.13, Wien | 01.-27.07.13, Wien | 18.09.-07.12.13, Wien (13-tägig)

Professionell – Von Profis für Profis

mit Mag. Dr. WINKELMAYER, M. HAAS, Mag. PINTER, Dr. VOGLER u.a.
Kostenloser Infoabend am 24.09.13, Wien
Start 13.11.13, Wien (13-tägig)

Performance Management Lehrgang

Beurteilungs- & Anreizsysteme gestalten

mit Mag. BAUMGARTNER, ao. Univ.-Prof. Dr. RISAK
von 28.-30.01.13, Wien | 27.-29.08.13, Wien (3-tägig)

Recruiting von A-Z Lehrgang

inkl. Gesprächsführung

mit Mag. KERBLER, MAS, MSc, Mag. (FH) BARTIK
von 04.-18.03.13, Wien | 11.-27.06.13, Wien (3-tägig)

ars.at

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

Von den Besten lernen.



WILLKOMMEN IN D

DIE ANGEBOTE IM BUSINESS COACHING reichen von Scharlatanerie bis zu fundierten, validen Methoden.

Wann macht Coaching Sinn und wie sind Erfolge messbar?

VON ANGELA HEISSENBERGER

UNZUFRIEDENHEIT im Job, Leistungsdruck oder eine Richtungsentscheidung – Probleme wie diese können ganz einfach im Traum gelöst werden. Die Kölner Managementberaterin Birgitt Morrien schickt ihre Klienten auf »geführte Traumreisen« und an »Kraftquellen«, worauf sich deren geheimste Wünsche und neue berufliche Visionen offenbaren. Dutzende Fallbeispiele und Dankschreiben glücklicher Klienten schmücken Morriens Website.

Wem es an Konsequenz und Sicherheit fehlt, kann sich bei Patricia Fischer-Elfert von einem Hund coachen lassen. Die ehemalige Key-Account-Managerin bei Hewlett-Packard zeigt Führungskräften, was sie bezüglich Mitarbeiterführung von Vierbeinern lernen können. Die »coachdogs« brachten bereits Manager von L'Oréal und Deutsche Bank auf den Hund.

Alles Humbug oder fundierte wissenschaftliche Methodik? Die Grenzen sind fließend. Morrien greift etwa auf Erkenntnisse aus der Hirnforschung ebenso zurück wie auf psychoanalytische Rollenspiele und schamanische Rituale. Eine Studie des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Hannover soll die Seriosität untermauern, u.a. vertrauten bereits das Management von Audi, RTL oder BASF darauf. »Morrien mischt beherzt fundierte Analyse und mentale Zukunftsexpedition zu einem erfrischend würzigen Gebräu, das es in sich hat: Ich habe meine Vision gefunden und werde das Thema in meinen Führungskräftetrainings weiter leben und bekannt machen«, bekennt auch Jürgen Ditz Schroer, ehemaliger Betriebsrat der Siemens AG in München, der inzwischen als Lerncoach selbst die Seiten wechselte.

Auch Neurolinguistisches Programmieren (NLP), eine Kommunikationstechnik, die in den 90er-Jahren für Furore sorgte, ist inzwischen höchst umstritten. Einige Experten sehen darin eine klassische Pseudowissenschaft, die Elemente etablierter Theorien übernimmt und damit den Anschein

von wissenschaftlicher Seriosität erweckt, ihre Thesen aber nicht validiert. Dennoch ist NLP in Österreich eine anerkannte Methode innerhalb der Ausbildung zum Lebens- und Sozialberater und Neurolinguistische Psychotherapie offiziell als Psychotherapiemethode anerkannt.

» Ungeregelte Grauzone «

So unüberschaubar wie das Angebot, differiert auch die Qualität zwischen schlichten Lebensweisheiten und tiefgreifenden Strategien. Schon in der Zielsetzung scheiden sich die Geister: Echtes Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe – Verantwortung, Bewusstsein und Selbstreflexion werden gefördert, um den Zugang zu individuellen Lösungen zu ermöglichen. Einfache Ratschläge, passend für jede beliebige Lebenssituation, wären zwar praktisch, gibt es aber nicht.

Bei Stundensätzen von bis zu 200 Euro tummeln sich in der Branche aber auch jede Menge Scharlatane. Eine verbindliche Berufsausbildung gibt es nicht. Im Prinzip kann sich jeder Coach nennen, auch Heilpraktiker, Astrologen und ehemalige Spitzensportler. Neben einer Handvoll etablierter Institute offerieren inzwischen unzählige Kleinanbieter selbst kreierte Methoden, die aus psychotherapeutischen Ansätzen und esoterischem Hokusfokus zusammengewürfelt sind und mitunter von recht charismatischen Persönlichkeiten sehr überzeugend vermarktet werden.

Seit 1991 das Psychotherapiegesetz strenge Ausbildungskriterien fixierte, wechselten einige Vertreter dubioser Anwendungen in die weitgehend unregelte Grauzone Coaching. Der österreichische Dachverband Austrian Coaching Council (ACC) bemüht sich seit Jahren um verbindliche Qualitätskriterien. Wer als Professional Coach in die Datenbank aufgenommen will, muss die zweijährige Basisausbildung in einem der anerkannten Ausbildungsinstitute sowie umfassende Weiterbildungen und mehrjährige Berufserfahrung nachweisen können. »Das ist natürlich keine Garantie für die Fähigkeiten des =>



ER COACHING-ZONE



⇒ Coaches, aber die Wahrscheinlichkeit erhöht sich, wenn er mindestens 100 Stunden Ausbildung absolviert hat«, sagt Michael Tomaschek, Obmann des ACC und Geschäftsführer der European Systemic Business Aca-

REGELN FÜR ERFOLGREICHES COACHING

1. Auswahl des Coachs: Die Chemie zwischen Coach und Klient muss stimmen. Deshalb dient die erste Sitzung meist einem gegenseitigen »Beschnuppern«. Manchmal sind Branchenkenntnisse des Coachs von Vorteil. Zertifikate von renommierten Instituten garantieren eine umfassende Ausbildung des Coachs.

2. Freiwilligkeit: Die Bereitschaft zur Veränderung muss vom Klienten selbst kommen. Vom Chef verordnete Coachings sind von vornherein zum Scheitern verurteilt.

3. Zielsetzung: Zu Beginn sollte ein möglichst klares, motivierendes Ziel formuliert werden sowie ein Plan, wie dieses schrittweise erreicht werden kann. Je strukturierter vorgegangen wird, desto rascher sind Erfolge sichtbar.

4. Methode: Ein guter Coach verfügt über ein breites Repertoire an Methoden, die er je nach Situation und Verlauf einsetzt. Besonders wichtig sind die Fragen, mit denen der Klient gezielt zum Kern des Problems geführt wird. Bevorzugt man bestimmte Zugänge - z.B. Rollenspiele, energetische Rituale etc. -, sollte ein Coach mit entsprechender Qualifikation ausgewählt werden.

5. Lösungen: Der Coach gibt keine fertigen Lösungen vor, sondern hilft dem Klienten, sie selbst zu erarbeiten. Coaching kann Leistungen verbessern, zu neuen Aufgaben befähigen oder Klarheit in Entscheidungen und Veränderungsprozessen bringen. Der Coach öffnet dabei den Blick für neue Möglichkeiten.

6. Bilanz: Ob die neuen Erkenntnisse im Berufsalltag Bestand haben, zeigt sich meist erst nach einiger Zeit. Bei einer späteren Sitzung nach Abschluss des eigentlichen Coachings kann der Prozess evaluiert bzw. nachjustiert werden.

7. Grenzen: Im Coaching stehen der berufliche Kontext und damit verbundene persönliche und zwischenmenschliche Belange im Mittelpunkt. Coaching ist aber kein Ersatz für Führungsarbeit und keine Trainingsmaßnahme. Bei Depressionen, Sucht oder Traumata ist psychotherapeutische oder medizinische Hilfe angezeigt.



MICHAEL BOCK, TAKE2NOLIMITS: »Oft hilft schon ein Wechsel der Perspektive.«

demy (ESBA). Seit kurzem besteht auch die Möglichkeit einer internationalen Zertifizierung nach ISO 17024, die vier Jahre Berufspraxis, 50 Stunden externe Persönlichkeits- und Selbsterfahrung, Zusatzausbildungen und eine schriftliche Abschlussarbeit erfordert.

Qualitätssiegel wie diese helfen bei der Wahl eines geeigneten Coachs. In Deutschland sorgen 27 Berufsverbände für Verwirrung – »dahinter stehen oft nur One-Woman- oder One-Man-Shows, die sich selbst zertifizieren«, meint Tomaschek.

»Wir bekommen auch immer wieder Anfragen von Leuten, die sich zwar zum Coach berufen fühlen, aber nicht qualifiziert sind. Das sind beispielsweise Topmanager, die nach 30 Jahren ihr Wissen weitergeben wollen. Oder Leute, die eine Krebserkrankung überwunden haben und anderen Menschen in dieser Situation helfen möchten.« Susanne Gruber-Kolbesen, geschäftsführende Gesellschafterin der Personalberatung Homan & Statzer, absolvierte ihre Coaching-Ausbildung bei der ESBA, um ihr Beratungsangebot »mit einer theoretisch fundierten Basis« um den Bereich Coaching zu erweitern. Internationale Fachleute unter den Vortragenden vermittelten aber »mehr als reines Handwerk«, so Gruber: »Sie haben mir den Kopf geöffnet für das große Ganze.« Die Personalberaterin bietet zwar auch explizit Coaching an, setzt die erlernten Techniken aber inzwischen »fast in jedem zwischenmenschlichen Kontakt« ein, auch in den Auswahlgesprächen mit potenziellen Führungskräften und im Outplacement. Coaching erfordert viel Sensibilität: »Manche Kunden erwarten fertige Tipps und Tricks. Man muss im ersten Setting klarstellen, dass es das im Coaching nicht gibt.«

» Dieselbe Sprache sprechen «

Ein breiter persönlicher Erfahrungshorizont ist gut, aber nicht immer erforderlich.



SUSANNE GRUBER, HOMAN & STATZER: »Manche Kunden erwarten fertige Tipps.«

»Ein Arzt muss auch nicht alle Krankheiten gehabt haben, um sie behandeln zu können«, erklärt Michael Bock, der nach vielen Jahren als Projektmanager seit 2007 als selbstständiger Unternehmensberater und Coach tätig ist. Wichtiger sei »ein Gleichklang« zwischen Coach und Kunde: »Man muss dieselbe Sprache sprechen. IT-Leute verwenden zum Beispiel ein völlig anderes Vokabular«, sagt Bock.

Welche Methoden oder Kniffe aus seinem »großen Werkzeugkoffer« zur Anwendung kommen, entscheidet er individuell. »Oft hilft schon ein Wechsel der Perspektive. Die Menschen stehen oft vor einem riesigen, schwarzen, stinkenden Berg an Unmöglichkeiten und wissen nicht weiter. Den in kleine Teile zu zerbröseln, tut gut.« Gemeinsam mit Kollegin Monika Trampisch hat Bock das Beratungsunternehmen Take2NoLimits gegründet, das u.a. maßgeschneiderte Führungskräftetrainings und Coaching in Change-Prozessen anbietet.

Von Coaching allein kann kaum ein Anbieter leben, zumal sich in der Regel schon nach wenigen Sitzungen eine Lösung abzeichnet. Nach fünf bis zehn Treffen ist der Kunde meist in der Lage, sich aus der belastenden Situation zu befreien – umsetzen muss er die gemeinsam erarbeitete Strategie ohnehin selbst. Auch wenn ein regelmäßiger Seelen-Check »wie die jährliche Gesundenuntersuchung«, so Coach Michael Bock, allen Menschen gut täte. ■

■ INTERVIEW

»Mehr als bloßes Plaudern«

MICHAEL TOMASCHEK, Obmann des Austrian Coaching Council (ACC), *über Qualitätsstandards*, rechtliche Grauzonen und warum Coaching keine Kochrezepte liefert.

(+) PLUS: Sie bemühen sich seit Jahren um eine Professionalisierung des Berufsbildes. Warum ist der Wildwuchs in der Branche so schwer einzudämmen?

Michael Tomaschek: Coaching kein rechtlich geschützter Begriff. In der Gewerbeordnung wird nur die Tätigkeit festgeschrieben. Sehr viele Berufsgruppen bedienen sich der Methode oder Dienstleistung Coaching, deshalb gibt es am Markt sinnbildlich Kraut und Rüben: Bei Lebens- und Sozialberatern, Unternehmensberatern, aber auch im Trainingsbereich, in der Mediation oder in der Supervision findet Coaching ergänzend Anwendung. In all diesen Bereichen ist vom Gesetzgeber nicht geregelt, wer was mit welchen Kompetenzen darf.

(+) PLUS: Wäre eine strenge Reglementierung wie bei den Psychotherapeuten eine Lösung?

Tomaschek: Vielleicht wäre das einfacher, aber fairerweise muss man auch sagen: Vom Coaching allein kann man nicht leben. Coaching ist eine Kurzberatungsform, bei der man im Schnitt zehn bis 15 Stunden mit dem Klienten verbringt. Der Coaching-Markt hat zwar in den letzten Jahren geboomt, aber es reicht nicht, ein Türschild aufzuhängen und die Leute stehen Schlange. Sie werden Coaching immer nur in einem Beratungsportfolio anbieten können. Eine Einschränkung per Gesetz würde wahrscheinlich gar nicht funktionieren. Außerdem kommt voraussichtlich 2015 von der EU eine neue Dienstleistungsnovelle, die erst recht eine Liberalisierung der Gewerbeordnung bringen wird.

(+) PLUS: Nach welchen Kriterien selektieren Sie, wer in die Datenbank des Verbandes aufgenommen wird?

Tomaschek: Wenn es über die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht geht, muss der Markt über eine Qualitätszertifizierung transparenter gemacht werden. Als Kunde können Sie nicht zu mehreren Zahnärzten gehen, um auszuprobieren, welcher gut ist. Beim Coaching ist es ähnlich, nur tut es halt nicht so weh. Ob der Coach wirklich effizient ist, kann man vorher nicht beurteilen.



MICHAEL TOMASCHEK, ACC: »Der Coach begleitet durch den Wettkampf.«

Viele Leute geben sich ja heute schon damit zufrieden, wenn ihnen jemand zwei Stunden zuhört. Ob das ergebnis- und erfolgsorientiert ist, ist eine andere Frage.

Wir haben schon 2003 mit den Dachverbänden in Deutschland und Österreich begonnen, Mindeststandards in der Ausbildung einzuführen. Beim ACC sind ca. zwölf Ausbildungsträger zertifiziert. Seit dem Vorjahr gibt es auch ein ISO-Zertifikat, für das eine staatlich anerkannte Prüfung von einer externen Stelle erfolgt. Man braucht als Coach keine umfassende psychologische Ausbildung, aber man muss psychotherapeutische Methoden sowie Organisationsabläufe oder Managementstrukturen aus der Wirtschaft kennen. Ein Coach verfügt über ein ganzes Repertoire an unterschiedlichen Methoden, die er anwenden kann. Coaching setzt Begegnen auf Augenhöhe voraus, dafür ist auch inhaltliches Know-how erforderlich.

(+) PLUS: Wie erklären Sie sich den Erfolg von Motivationstrainern, die mit sim-

plen Botschaften ganze Hallen begeistern?

Tomaschek: Diese Popularisierungswelle werden wir nicht mehr stoppen können, das hat ja schon fast etwas Religiöses an sich. Personalisten aber wissen heute sehr genau, was Coaching ist und was nicht. Im privaten Bereich, dem sogenannten »Life Coaching«, wird die Popularisierung weiter Platz finden – dazu ist der Begriff zu positiv besetzt und verspricht auch ökonomisch eine gewisse Stärke und Attraktivität. Da bleibt nur die Aufklärung, dass Lösungen individuell und nicht wie ein Kochrezept in 5-Punkte-Programme übertragbar sind.

(+) PLUS: Wie sind Ergebnisse im Business Coaching messbar?

Tomaschek: Zu einer sauberen Auftragsklärung gehört auch eine klare Zielsetzung: Wozu soll dieses Coaching eigentlich dienen? Coaching ist ein sehr ziel- und ergebnisorientierter Prozess, kein bloßes Reflektieren oder Plaudern, damit es den Menschen besser geht. Coaching soll ein anderes Handlungsspektrum ermöglichen – aber nicht im Sinn eines Trainings.

(+) PLUS: Wann macht Coaching keinen Sinn?

Tomaschek: Überall, wo es um Wissensvermittlung, das Einüben von Verhaltensweisen oder psychotherapeutisches Aufarbeiten von Belastungen geht, ist Coaching nicht das Mittel der Wahl. Der Begriff Coaching kommt ja aus dem Sportbereich, dort ist die Rolle sehr klar: Der Coach hat lediglich die Aufgabe, den Athleten oder die Mannschaft durch den Wettkampf zu begleiten. Im Wettkampf ist es fürs Trainieren zu spät. Der Coach muss mit den vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen das bestmögliche Ergebnis erzielen.

(+) PLUS: Ist Coaching heutzutage noch ein Tabu?

Tomaschek: Vor zehn Jahren mussten wir noch erklären, was Coaching überhaupt ist. In den meisten großen Unternehmen ist es inzwischen längst eine Standardmaßnahme. Das setzt aber natürlich auch eine offene Unternehmenskultur voraus, in der die Bezeichnung Coaching positiv besetzt ist. Wir haben in Deutschland ein Luftfahrtunternehmen begleitet, das ein spezielles Programm für Flugkapitäne mit Alkoholproblemen »Coaching« genannt hat. In Österreich wurden Raser und Alkolenker als Schulungsmaßnahme zum »Verkehrsscoach« geschickt wurden. Solche Begriffsassoziationen sind kontraproduktiv. ■

»UNSERE MITBEWERBER BEHAUPTEN, dass die Tarife der ARA deshalb sinken, weil sie am Markt sind. Tatsache ist, dass wir die Tarife seit 1995 um 60 Prozent gesenkt haben – und da war von Wettbewerb noch lange keine Rede«, stellt ARA-Vorstand Werner Knausz fest.



»Konjunkturelle Dellen treffen uns immer doppelt«

IM INTERVIEW MIT REPORT(+)PLUS spricht **Werner Knausz, Vorstand Altstoff Recycling Austria AG (ARA)**, über irreführende Mitbewerber, klassische Sommerlochthemen und unberechenbare Altstoffmärkte.

VON BERND AFFENZELLER

(+) PLUS: Man hat das Gefühl, der Wettbewerb am Altstoff- und Entsorgungsmarkt in Österreich wird härter. Übernahmegerüchte werden gestreut und einstweilige Verfügungen erwirkt. Wie bewerten Sie das aktuelle Marktgeschehen?

Werner Knausz: Generell ist es so, dass Wettbewerb den Markt belebt. Wir haben Respekt vor unseren Mitbewerbern, haben aber keine Angst. Wir sind seit vielen Jahren sehr gut aufgestellt, haben fähige Mitarbeiter und jede Menge Know-how. Wir bieten ein sehr gutes Service auf sehr hohem Niveau. Dazu bieten wir unseren Kunden laufend Tarifsenkungen. In so einem Markt Fuß zu fassen, ist nicht einfach. Das ist auch der

Grund, warum unsere Mitbewerber von Zeit zu Zeit vom rechten Weg abkommen und Angebote beim Kunden legen, die sie dann nicht einhalten können. Es gibt Fälle, wo seit Jahren fleißig kassiert wird, aber noch nichts entsorgt wurde. Das stößt naturgemäß auf wenig Gegenliebe und führt dazu, dass die Kunden in absehbarer Zeit wieder zurückkehren. Unfair ist dabei vor allem die Tatsache, dass jemand kassiert, aber jemand anderer die Leistung erbringt, nämlich wir. Das ist natürlich für die ARA traurig, aber auch für die Kunden, die das Ganze bezahlen.

(+) PLUS: Wie läuft das konkret ab?

Knausz: Das Problem ist das Prinzip der

Produzentenverantwortung. Wenn Sie bei einem normalen Geschäftsvorgang fünf Kilo Obst bestellen, aber nur vier Kilo bekommen, dann bezahlen Sie auch nur vier Kilo. Bei der Produzentenverantwortung ist das anders, da gibt es diesen direkten Leistungsaustausch nicht. Da kann offensichtlich jahrelang kassiert werden, ohne eine Gegenleistung zu erbringen.

(+) PLUS: Wie wirkt sich der Wettbewerb auf die österreichischen Unternehmen aus?

Knausz: Unsere Mitbewerber behaupten, dass die Tarife der ARA deshalb sinken, weil sie am Markt sind. Tatsache ist, dass wir die Tarife seit 1995 um 60 % gesenkt haben – und da war von Wettbewerb noch lange keine Rede.

(+) PLUS: Zumindest hat der Wettbewerb dazu geführt, dass plötzlich Übernahmeerüchte die Runde machten?

Knausz: Das war eine typische Sommerlochgeschichte. Wenn ein neuer Player den Markt betritt und dann Gerüchte streut, dass

er den Branchenprimus kaufen will, um so für mehr Wettbewerb zu sorgen, ist das nur noch skurril. Denn damit gäbe es ja einen Anbieter weniger und somit weniger Wettbewerb.

(+) PLUS: Nach der Krise haben Sie seit Anfang 2011 halbjährlich die Preise gesenkt. Mit welcher Preisentwicklung ist 2013 zu rechnen?

Knausz: Im Zuge der Krise mussten wir die Tarife um 18 bis 20 % anheben. Mit den angesprochenen Anpassungen konnten wir die Tarife seit Anfang 2011 um durchschnittlich 23 % senken, also unter das Vorkrisenniveau. Wir haben heute die günstigsten Tarife aller Zeiten. Zu zukünftigen Entwicklungen äußere ich mich ungern, das ist schwer vorherzusagen. Was ich aber sicher sagen kann,

schen Unschärfe. Dafür gibt es im Kunststoff schöne Zuwächse in der Größenordnung von 2 bis 3 %. Deshalb sollten wir über alle Packstoffe ein leichtes Plus einfahren.

(+) PLUS: Der Bereich Metall ist zum zweiten Mal in Folge stagnierend bis leicht rückläufig. Worauf führen Sie das zurück?

Knausz: Das hat viele Ursachen. Die Hauptursache dürfte sein, dass die Industrie in regelmäßigen Abständen von Ferro-Metall Dosen auf Aluminium Dosen wechselt oder umgekehrt. Derzeit geht der Trend wieder in Richtung Aluminium und das ist nun mal deutlich leichter. Daraus ergeben sich geringere Sammelmengen. Diesen Effekt sieht man auch in anderen Bereichen. Jeder hat doch das subjektive Gefühl, dass die Verpackungen immer mehr werden. Das ist

(+) PLUS: Worauf führen Sie diese Sammel Leidenschaft der Österreicher zurück?

Knausz: Zum einen haben wir in Österreich sehr früh mit dem Sammeln von Altstoffen begonnen. Die Klassiker wie Glas oder Papier werden seit den 50er-Jahren gesammelt, Kunststoffverpackungen seit 1993. Zum anderen arbeitet die österreichische Wirtschaft über die ARA sehr gut mit den Kommunen zusammen. Wir streiten zwar wie die Rohrspatzen um das liebe Geld, arbeiten aber sehr gut zusammen. Das ist nicht überall so. In Deutschland sind die Zeitungen voll mit den Streitereien zwischen den Kommunen und der privaten Abfallwirtschaft. Die werfen sich, wo es nur geht, Knüppel zwischen die Beine. Dass dabei nur suboptimale Lösungen herauskommen können, ist offensichtlich.

(+) PLUS: Gemeinsam mit fünf weiteren Industriepartnern unterstützt die ARA das neue Christian Doppler Labor für »Anthropogene Ressourcen«. Welche Erwartungen haben Sie an diese Kooperation?

Knausz: Urban Mining ist derzeit ein klassisches Modethema. Das liegt daran, dass die Europäische Union erkannt hat, dass wir 93 % der Rohstoffe einführen müssen. Und davon kommen 70 % aus politisch instabilen Regionen. Wohin so eine Abhängigkeit führen kann, hat man beim Gas-Streit zwischen Russland und der Ukraine gesehen.

Deshalb hat die EU in der Abfallrahmenrichtlinie festgelegt, dass in Zukunft nicht mehr nur Verpackungen und Elektroaltgeräte recycelt werden müssen, sondern dass alles recycelt werden muss. Ab 2020 müssen 50 % aller Stoffe recycelt werden. Aber um zu wissen, wie viel 50 % sind, muss ich erst wissen, was 100 % sind. Das weiß derzeit aber niemand. Wir sind der Meinung, dass man sich neuen Herausforderungen im Leben erst einmal von der wissenschaftlichen Seite nähern sollte. Vor allem dann, wenn man noch ein paar Jahre Zeit hat. Deshalb unterstützen wir das Christian Doppler Labor, um zu wissen, worüber wir beim Thema Urban Mining überhaupt reden.

(+) PLUS: Was erwarten Sie von 2013?

Knausz: Ich rechne mit einer nicht allzu rosigen Konjunktur und leicht rückläufigen Altstoffmärkten. Außerdem beobachten wir derzeit sehr interessiert, welche Form die Novelle zum Abfallwirtschaftsgesetz schlussendlich haben wird. Aus heutiger Sicht gehen wir davon aus, dass wir uns formal völlig neu aufstellen müssen und der bürokratische Aufwand enorm sein wird. ■

SEIT ANFANG 2011 HABEN WIR viermal in Folge die Tarife gesenkt. Heute haben wir die günstigsten Tarife aller Zeiten UND ES WIRD AUCH 2013 KEINE ERHÖHUNGEN GEBEN.

ist, dass wir weiter sehr hart arbeiten werden und die internationalen Altstoffmärkte genau ins Visier nehmen, um für unsere Kunden die besten Konditionen zu bieten. Das Problem ist, dass uns ein konjunktureller Abschwung immer doppelt trifft. Zum einen geht das Geschäft zurück, das ist bei vielen so, aber meistens brechen dann auch gleich noch die Altstoffmärkte ein. Was ich aus heutiger Sicht ausschließen kann, sind Tarifierhöhungen. Alles andere wird man im Laufe des Jahres sehen.

(+) PLUS: Wie steht es aktuell um die Nachfrage am Altstoffmarkt?

Knausz: Im Kunststoffbereich und im Metallbereich haben wir stabile Märkte auf einem vernünftigen Niveau. Wir haben nicht die überhitzte Situation aus dem Jahr 2008, und das ist gut so. Einzig bei Papier durchleben wir regelmäßig die Schweinezyklen. Da gab es alleine in diesem Jahr schon Schwankungen von 50 % und es ist schwierig zu sagen, in welche Richtung es weitergehen wird.

(+) PLUS: 2011 war für die ARA ein gutes Sammeljahr. Mit welchen Zahlen rechnen Sie für 2012?

Knausz: Das laufende Jahr sollten wir mit einem zumindest gleich guten, wenn nicht sogar besseren Ergebnis abschließen können. Wir haben im Bereich Papier und Metalle eine stagnierende bis minimal rückläufige Entwicklung. Das ist aber im Bereich der statisti-

in Stückzahlen auch richtig. In Gewicht gemessen ist die Entwicklung aber seit 1991 eine rückläufige. Während das BIP um 40 % gewachsen ist, hat das Verpackungsvolumen um 5 % abgenommen. In anderen Worten: Die Wirtschaft lebt Abfallvermeidung.

(+) PLUS: Liegt das an der Verwendung anderer Verpackungsmaterialien oder der Weiterentwicklung der einzelnen Stoffe?

Knausz: Das ist fast ausschließlich auf Innovation zurückzuführen. Und das ist auch logisch. Denn wenn man in der Entsorgung für Tonnen zahlen muss, dann wird man danach trachten, so wenig Tonnen wie möglich zu produzieren, und das geht über immer dünnere und immer leichtere Materialien.

(+) PLUS: Wo steht die heimische Abfall- und Entsorgungswirtschaft im internationalen Vergleich?

Knausz: Wenn man sich den gesamten Altstoff- und Recyclingmarkt in Europa ansieht, dann ist Österreich ganz vorne mit dabei. Wir sind fast jedes Jahr in den Top 3, meistens sind wir Zweiter hinter Belgien. Das hat einen einfachen Grund: Die Belgier lieben Bier. Und am liebsten trinken sie ihr Bier aus 0,33-Liter-Glasflaschen. Die sind so schwer, da kommen im Laufe eines Jahres enorme Mengen zusammen. Bezüglich der Sammeldisziplin der Bevölkerung liegt Österreich laut einer aktuellen EU-Studie gemeinsam mit Holland auf dem ersten Platz.

Flucht aus der Krise

DIE HOHE ARBEITSLOSIGKEIT in ihren Heimatländern treibt zunehmend auch Spanier, Portugiesen und Griechen nach Deutschland und Österreich – *trotz eingetrübter Konjunkturprognosen und sprachlicher Barrieren*. Im Tourismus und der IT-Branche werden die neuen Arbeitskräfte mit offenen Armen empfangen.

VON ANGELA HEISSENBERGER

DIE KRISE HAT AUCH GEWINNER. Wie kaum ein anderes Land profitiert derzeit Deutschland von der Massenarbeitslosigkeit in Südeuropa. In Scharen strömen tausende hochqualifizierte Arbeitskräfte in die Bundesrepublik, die im Euroraum mit stabilen Wachstumszahlen herausragt. Die Konjunkturprognosen trübten zuletzt auch die Erwartungen für das kommende Jahr, am Zustrom der Zuwanderer wird das zunächst nur wenig ändern.

Zwar zogen noch immer mehrheitlich Polen nach Deutschland – im ersten Halbjahr 2012 rund 89.000 Personen –, auffällig ist jedoch der starke Zuzug aus EU-Ländern, die von der Finanz- und Schuldenkrise besonders schwer betroffen sind. In den ersten sechs Monaten 2012 stieg die Zahl der Zuwanderer aus Griechenland um 78 % (plus 6.900 Personen), aus Spanien kamen 53 % mehr (plus 3.900) und aus Portugal ebenfalls 53 % mehr (plus 2.000) als im Halbjahresvergleich.

» Wachstumstreiber «

Experten wie der Ökonom Herbert Brücker vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg bewerten diese Migration äußerst positiv: »Für Deutschland ist das großartig.« 50 bis 70 % der Zuwanderer sind Hochschulabsolventen, viele davon aus naturwissenschaftlichen und technischen Fächern, aber auch Krankenschwestern und Pflegepersonal. Zusätzlich zu ihrer guten Qualifikation zeigen die Fachkräfte auch hohe Motivation, rasch die fremde Sprache zu erlernen. Deutsche Unternehmen werben gezielt auf Jobmessen in Madrid



ELMAR HARTMANN, GANTNER ELECTRONIC: »In Westösterreich ist der Pool an Fachkräften ausgetrocknet.«



KARIN HUBALEK, RHOMBERG BAU: »Eine Vielzahl an hochqualifizierten Bewerbern in Madrid.«

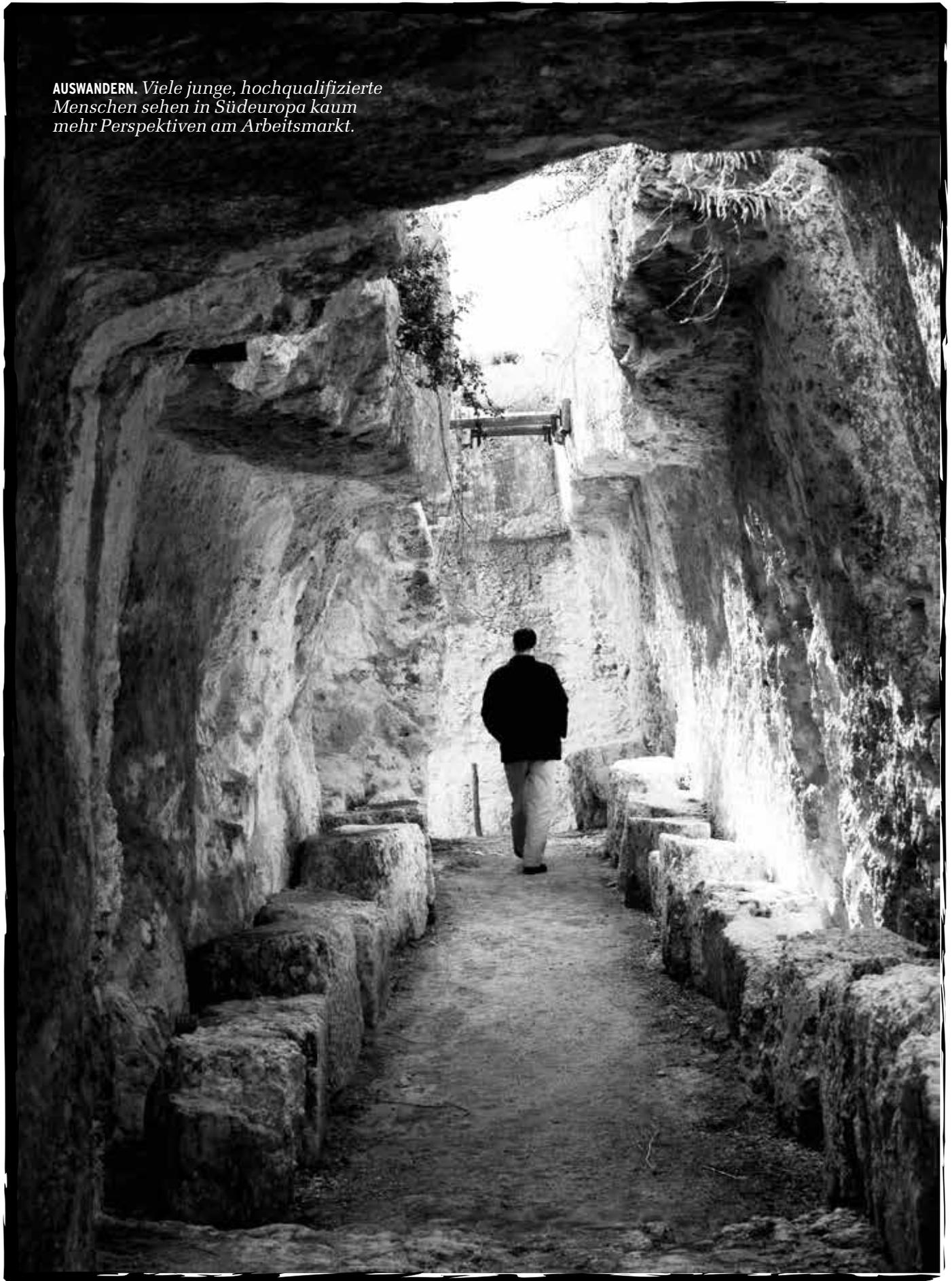
und Athen um neues Personal. »Deutschland hat durch die Krise an Attraktivität gewonnen«, so Brücker. Zuwanderung sei zum Wachstumstreiber geworden. Um dieses Niveau zu halten, ist man auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen. In kaum einem anderen Land in Europa wird sich nach OECD-Berechnungen der demografische Wandel so massiv auswirken wie in Deutschland. Schon Mitte des kommenden Jahrzehnts stehen rund drei Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung. Wird nicht rechtzeitig gegen-

gesteuert, büßt die Wirtschaft stark an Wachstum ein.

Wie in Österreich trat auch in Deutschland erst sehr spät – im Mai 2011 – die Freizügigkeitsbestimmung in Kraft, die den Arbeitsmarkt auch für Bürger der östlichen EU-Staaten öffnete. Länder, die diese Regelung schon früher akzeptierten, hatten damit im Werben um die bestqualifizierten Arbeitskräfte die Nase vorne. Durch die vergleichsweise niedrigen Arbeitslosenraten – Österreich (4,5 %) vor Luxemburg und Niederlande (je 5,4 %) sowie Deutschland (5,5 %) – wandelt sich langsam das Bild. Mit zwei wesentlichen Unterschieden: Zum einen kommen die Migranten nun zunehmend auch aus Südeuropa, zum anderen hat vor allem Deutschland als Zielland an Attraktivität gewonnen. Für das kommende Jahr zeigen die Konjunkturprognosen eine deutliche Abkühlung. Ob sich die Zuwandererströme dadurch einbremsen, bleibt abzuwarten. Denn vor allem junge Leute sehen angesichts der dramatischen Jugendarbeitslosigkeit in ihren Herkunftsländern kaum noch Perspektiven. EU-weit sind derzeit 14 Millionen 15- bis 29-Jährige arbeitslos oder ohne Ausbildung.

Um die Eingewöhnung zu erleichtern, greifen einige Unternehmen den angeworbenen Mitarbeitern kräftig unter die Arme. Ein mehrwöchiger Intensivsprachkurs ebnet die größten Sprachbarrieren. Die Unterbringung erfolgt oft in eigens angemieteten Appartementshäusern, die Personalabteilung hilft bei Behördenwegen. Denn fühlen sich die Menschen in der neuen Umgebung nicht wohl, sind sie auch schnell wieder weg – außer Spe- ➔

AUSWANDERN. Viele junge, hochqualifizierte Menschen sehen in Südeuropa kaum mehr Perspektiven am Arbeitsmarkt.



⇒ sen nichts gewesen, heißt es dann für die Firmen.

» Abschreckende Bürokratie «

Auch Österreich will von der aktuellen Wanderungsbewegung profitieren, bisher mit eher bescheidenem Erfolg. 2011 lag der Wanderungssaldo aus Zu- und Wegzügen laut Statistik Austria mit plus 35.604 Personen um fast 30 % höher als 2010. Die zahlenmäßig größte Migrantengruppe sind zwar nach wie vor Deutsche, gefolgt von rumänischen Staatsangehörigen. Besonders stark stieg jedoch die Zahl der zugezogenen Ungarn, Polen und Slowaken. Zwei Drittel der Zuwanderer kamen im Vorjahr aus den seit 2004 beigetretenen EU-Staaten. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurde im Juli 2011 die Rot-Weiß-Rot-Card eingeführt. Mittels Punktesystem soll hochqualifizierten Nicht-EU-Bürgern die Jobsuche in Österreich ermöglicht werden. Statt der anvisierten 8.000 Bewilligungen für »Schlüsselkräfte« wurden im ersten Jahr jedoch nur 1.556 Karten vergeben – vorwiegend an Manager, Informatiker und Sportler aus Russland, Bosnien und den USA. Juristen berichten von langen, bürokratischen und teilweise schikanösen Verfahren, die ausländische Spitzenkräfte eher abschrecken würden. Obwohl die Bewerber hochdotierte Jobangebote großer Unternehmen in der Hand hätten, scheitert der Antrag manchmal an Spitzfindigkeiten wie beispielsweise »veralteten« Sprachzeugnissen, deren Ausstellung länger als 18 Monate zurückliegt.

Etwas weniger kompliziert erscheint da

STATT DER ANVISIERTEN 8.000 ROT-WEISS-ROT-CARDS WURDEN **nur rund 1.500 Bewilligungen** AN SCHLÜSELKRÄFTE VERGEBEN.

die Beschäftigung von EU-Bürgern, die ihren Arbeitsort ohnehin frei wählen dürfen. Angesichts der knappen Personalressourcen in einigen Branchen ergreift die Wirtschaftskammer Österreich nun selbst die Initiative und lädt ihre Mitglieder zu »Rekrutierungsreisen« ins Ausland ein, wie etwa Ende November nach Madrid und Barcelona. Das Außenwirtschaftscenter vermittelte österreichischen KMU vor Ort Bewerbungsgespräche mit Facharbeitern und Ingenieuren mit Universi-



KAMPF UM DIE BESTEN KÖPFE. In vielen technischen Berufen fehlen Fachleute.



JOHANNES KOPF, AMS: »In Europa ist Österreich das »gelobte Land« mit der geringsten Arbeitslosigkeit.«

tätsabschluss. Bereits im Oktober bemühte man sich bei einer Jobmesse in Lissabon um geeignete Fachkräfte. Von 130 Interes-

senten, die sich am Österreich-Stand informierten, entsprachen aber nur acht bis zehn den Anforderungsprofilen, berichtete der steirische AMS-Vertreter Hermann Gössinger. Viele Unternehmen erwarten Deutschkenntnisse – zumindest in Portugal eine unrealistische Vorstellung.

Für das Vorarlberger Technologieunternehmen Gantner Electronic, Marktführer im Bereich Zutritts- und Abrechnungslösungen, verlief eine ähnliche Aktion im Juni dagegen sehr erfolgreich. »In

Westösterreich ist der Pool an Fachkräften ausgetrocknet. Wir müssen mit süddeutschen und Schweizer Unternehmen um die besten Köpfe konkurrieren«, sagt Geschäftsführer Elmar Hartmann. »Die Ausbildungsqualität in Spanien ist – besonders im technischen Bereich – im Wesentlichen sehr gut. Für uns ist es allerdings ganz entscheidend, dass die Bewerber auch in unser Team passen.« Inzwischen arbeiten bereits vier Spanier in der Software-Entwicklung und haben sich gut integriert. Das Unternehmen bot breite Unterstützung – von der Wohnungssuche bis zum Import des eigenen Pkw, von der Meldebestätigung bis zur Anmeldung des privaten Internetanschlusses. »Kulturelle Barrieren gibt es ganz wenige und die Verständigung erfolgt in Englisch, was besonders im Entwicklungsbereich keine Hürde darstellt. Allerdings sind alle vier bemüht, Deutsch zu lernen und wollen längerfristig in Vorarlberg bleiben«, bestätigt Hartmann.

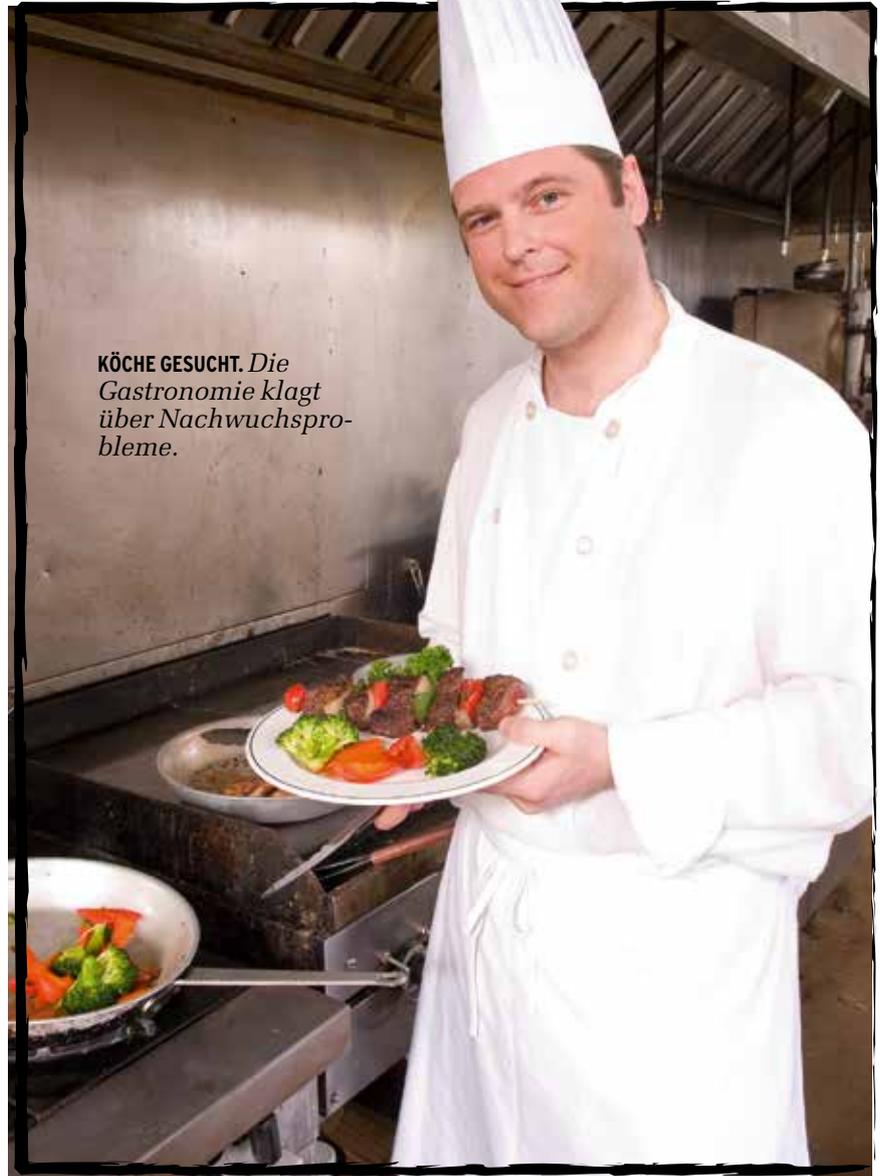
Auch bei der Rhomberg Bau-Gruppe zieht man eine positive Bilanz: »In Madrid konnten wir eine Vielzahl an hochqualifizierten Bewerbern interviewen und haben schließlich einen spanischen Mitarbeiter eingestellt. Er hat sich gut ins Team integriert und fühlt sich in Vorarlberg sehr wohl«, erzählt Personalmanagerin Karin Hubalek. »Für mich persönlich war es eine interessante Erfahrung und eine gute Plattform für den Austausch mit anderen Betrieben.«

FÜR ARBEITSLOSE **ohne Berufsausbildung** SINKEN DIE CHANCEN AUF NULL. EINFACHE HILFSARBEITERJOBS STERBEN AUS.

» Zukunftsberuf Koch «

Griechenland und Spanien sind nach der EU-Herbststatistik die Länder mit den höchsten Arbeitslosenraten. Für 2013 wird ein neuerlicher Anstieg – Griechenland 24 %, Spanien 26,6 % – prognostiziert. Erst 2014 ist leichte Entspannung in Sicht. Angesichts dieses Gefälles präsentiert sich Österreich tatsächlich als »das gelobte Land«, wie AMS-Vorstand Johannes Kopf meint, auch wenn 4,5 % »für österreichische Verhältnisse eine hohe Arbeitslosenquote« sei. Fast paradox ist der Umstand, dass eine große Zahl an offenen Stellen dennoch nicht besetzt werden kann. Vor allem in diversen technischen Branchen sowie im Tourismus fehlen seit Jahren Fachkräfte. Zu den »Mangelberufen«, für die ein vereinfachtes Zuwanderungsverfahren vorgesehen ist, zählen beispielsweise Dachdecker, Schweißer, Bautischler, Schlosser, Spengler, Werkzeugmacher, Maschinenbautechniker, Starkstromtechniker, IT-Techniker und Krankenpfleger.

Hotelier Helmut Peter, Altwirt des berühmten Weissen Rössls am Wolfgangsee, machte sich im November gemeinsam mit Tourismuskollegen aus dem Salzkammergut und dem AMS Oberösterreich auf, um in Griechenland nach geeigneten Köchen und Kellnern zu suchen. Ostdeutsche Fachkräfte, die jahrelang im Saisongeschäft auf Skihütten und in Alpenhotels aushalfen, bleiben inzwischen lieber zu Hause. Gerade die Engpässe in der Gastronomie seien aber »hausgemacht«, meint Gewerkschafter Robert Maggale, Sekretär der vida-Bundesfachgruppe Tourismus: »Die Bedingungen für Lehrlinge und Nachwuchskräfte in der Branche müssen besser werden, anstatt die Notlage junger Menschen aus Krisenländern auszunutzen.« Unregelmäßige Arbeitszeiten, Überstunden an Wochenenden und Feiertagen und ein Mindestlohn von lediglich 1.300 Euro locken nur wenige österreichische Jugendliche ins Gastgewerbe, wo selbst in 5-Sterne-Häusern oft ein rüder Umgangston herrscht. Äußerungen wie jene von Starkoch Mario Plachutta, wonach Österreichs Lehrlinge ohnehin nur »un-



KÖCHE GESUCHT. Die Gastronomie klagt über Nachwuchsprobleme.

brauchbare Analphabeten« und »das Spiegelbild der verrotteten Gesellschaft« wären, sind ebenso wenig förderlich. Gemessen an der Nachfrage ist Koch ein Zukunftsberuf: Allein in Wien verzeichnet das AMS derzeit mehr als 400 offene Stellen. Arbeitssuchende können innerhalb weniger Stunden vermittelt werden und aus Angeboten von Luxushotels bis zur Pizzeria am Eck wählen.

Die Verlierer stehen ebenfalls fest: Für Arbeitslose, die lediglich über eine Pflichtschulausbildung oder gar keinen Abschluss

verfügen, sinken die Chancen auf dem Arbeitsmarkt gegen null. Einfache Hilfsarbeiterjobs sterben aus. Der Wind weht zunehmend rauer – die Arbeitslosenstatistik von November wies im Jahresvergleich ein Plus von 6,7 % auf, die Zahl der Langzeitarbeitslosen stieg um 30 %. In den Industrieregionen Oberösterreichs und der angeblichen Boombranche Gesundheitsberufe verloren besonders viele Menschen ihren Job. Der Konjunkturreinbruch wirft seine Schatten voraus. ■

»Positive Wohlfahrtseffekte«

HERBERT BRÜCKER, Professor am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg, *erwartet durch die Zuwanderung südeuropäischer Arbeitskräfte positive Auswirkungen für die deutsche Wirtschaft.*



HERBERT BRÜCKER, IAB: »Mit einem Brain Drain ist nicht zu rechnen.«

(+) PLUS: Trotz steigender Arbeitslosenraten können viele Jobs nicht besetzt werden. In welchen Berufen sind die Engpässe besonders groß?

Herbert Brücker: Das gleichzeitige Auftreten von offenen Stellen und Arbeitslosigkeit ist nicht ungewöhnlich. Insbesondere im Aufschwung kommt es zu einer steigenden Spannung im Arbeitsmarkt, d.h. dass offene Stellen trotz hoher Arbeitslosigkeit nicht besetzt werden können. In Deutschland sind das vor allem Berufe im Gesundheitsbereich (Ärzte, Krankenschwestern, qualifizierte Pflegekräfte), ein Teil der Ingenieurberufe, ausgewählte Facharbeiterberufe im produzierenden Gewerbe und einige IT-Berufe. Die Engpässe treten vor allem in den süddeutschen Ballungsräumen auf.

(+) PLUS: Der Anteil der hochqualifizierten Arbeitskräfte ist unter den Zuwanderern überdurchschnittlich groß. Müssen die Herkunftsländer mit einem »Brain Drain« rechnen?

Brücker: Nach den jüngsten Ergebnissen des Mikrozensus aus dem Jahr 2009 – jüngere Ergebnisse liegen noch nicht vor – waren rund 45 Prozent der Neuzuwanderer Hochschulabsolventen. Besonders hoch waren die Anteile der Hochschulabsolventen aus den südeuropäischen Krisenstaaten mit 50 bis 70 %. Mit einem »Brain Drain« im klassischen Sinne ist dennoch aus folgenden Gründen nicht zu rechnen: 1. Die Zuwanderungszahlen sind mit einer Nettozuwanderung von rund 38.000 Personen aus den Krisenstaaten zu gering. 2. Die jungen Kohorten in den Krisenländern sind sehr gut qualifiziert und haben höhere Anteile an Hochschulabsolventen als in Deutschland. 3. Die Arbeitslosigkeit ist auch unter den Hochschulschulabsolventen sehr hoch. 4. Die Auswanderung von gut Qualifizierten kann durch Rückkehrmigration und Rücküberweisungen an die Familien positive Auswirkungen auf die Herkunftsländer haben.

(+) PLUS: In den vergangenen Jahrzehnten wurden in der Integrationspolitik gravierende Fehler gemacht, deren Folgen noch immer sichtbar sind. Was sollte diesmal besser laufen?

Brücker: Grundsätzlich gilt, dass diese Wanderungsepisoden nicht vergleichbar sind. Zudem haben wir Erkenntnisse, dass die Arbeitsmarktintegration der Neuzuwanderer sehr gut gelingt.

(+) PLUS: Besteht die Gefahr, dass schlecht ausgebildete Bürger gegenüber den neuen Zuwanderern ins Hintertreffen geraten?

Brücker: Nein, im Gegenteil. Unsere empirischen Erkenntnisse zeigen, dass die Zuwanderung von gut Qualifizierten die gesamtwirtschaftliche Arbeitslosenquote senkt. Davon profitieren vor allem die geringer Qualifizierten.

(+) PLUS: Die Konjunkturprognosen für kommendes Jahr sind eher bescheiden. Wird sich das auf den weiteren Zustrom von Migranten auswirken?

Brücker: Bislang beobachten wir noch deutliche Zuwächse bei der Migration. Allerdings reagiert Zuwanderung sehr stark auf Konjunkturschwankungen. Bei einem Anstieg der Arbeitslosigkeit im Jahr 2013 ist mit einem deutlichen Einbruch der Zuwanderungszahlen zu rechnen.

(+) PLUS: In Österreich ist der Anteil der Zuwanderer aus Südeuropa noch recht gering – zum Teil aufgrund der Sprachbarrieren, aber auch wegen der bürokratischen Hürden bei der Anerkennung von Ausbildungen und Qualifikationen. Stellt man sich damit selbst ein Bein?

Brücker: Das gilt auch für Deutschland. Ein Anstieg der Zuwanderung hätte positive Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Produktion und das fiskalische Saldo des Sozialstaats. Die Effekte auf Arbeitslosigkeit und Löhne sind neutral oder positiv, wenn die Zuwanderer gut qualifiziert sind.

Insofern hat das Senken der Wanderungsbarrieren positive Wohlfahrtseffekte. Das ist aber nicht so leicht – auch der Abbau von Barrieren bei der juristischen und faktischen Anerkennung von Abschlüssen ist nicht trivial. ■

Deep Cover

VON WEGEN KORRUPTION: Wer das Böse bekämpfen will, *braucht starke Nerven* und einen starken Charakter.

EINE WÜRDIGUNG VON RAINER SIGL.

Sie nannten ihn den Ministranten, und er war der einsamste Mann in Brüssel. Es war schon so viele Jahre her, dass ihn der Schweiger beiseite genommen und sein Angebot gemacht hatte, dass es dem Ministranten manchmal vorkam, als sei das alles in einem anderen Leben passiert. »Wenn du diesen Auftrag in Brüssel annimmst«, hatte der Schweiger schmallippig geflüstert, »dann bist du allein hinter feindlichen Linien. Wenn etwas schief läuft, werden wir alles abstreiten. Wir kennen dich nicht mehr. Von außen wird es aussehen, als wärest du das, was du in Wirklichkeit im Geheimen bekämpfst.« Auf sich allein gestellt, in den Tiefen des mörderischen Syndikats von Brüssel, auf der anderen Seite – und niemand außer dem Schweiger und er selber wussten um die Wahrheit.

Der Ministrant hatte den Auftrag angenommen, denn in ihm brannte das kalte Feuer der selbstlosen Gerechtigkeit. Mit halb geschlossenen Augen blickte er durch sein Hotelzimmerfenster auf die Dächer Brüssels hinab. Dort unten, in diesem Café an der Ecke, würde er bald die

Agenten des Bösen treffen, die ihn näher an die Aufdeckung des Geschwüres bringen würden, das den ganzen Kontinent befallen hatte. Sein Feind war der Krebs

UNDERCOVER. Um den Feind zu besiegen, muss man zum Feind werden.

der Korruption, der Europa und seine schutzbedürftigen Bürger bedrohte, so weit hinter den Kulissen, dass man ihn nur dann aufspüren konnte, wenn man bis zur Nasenspitze selbst in diesen Sumpf hineinwatete. Der Ministrant wusste: Um den Feind zu besiegen, muss man den Feind studieren, ihn im Innersten erforschen. Ja, man muss sogar selbst zum Feind werden. Er atmete tief durch. Noch eine Stunde.

Der Schweiger, so beruhigte sich der Ministrant in jenen Nächten, in denen ihm Zweifel an seiner Mission kamen, war das Gehirn. Er dachte nicht in Wochen oder Monaten, sondern in Jahren und Jahrzehnten. Mit ruhiger Hand hatte er nur kurz im Offenen die Fäden gezogen, um dann wieder abzutauchen; ein persönliches Opfer, das der Ministrant als einer der wenigen, die um diese Wahrheit wussten, anerkennen musste. Keiner der Agenten des Schweigers wusste zu viel von den anderen, doch es gab sie; immer wieder blitzte hinter halb verhüllten Presseaussendungen, seltsam obskuren Interviewantworten und schnell vertuschten Prozessakten die Wahrheit auf, die dem Ministranten trotz seiner Einsamkeit das Gefühl gab, nicht ganz allein dem Feind gegenüberzustehen. Natürlich kannte er nur die Decknamen seiner Brüder im Kampf gegen das Böse: Da war der »Graf«, der seit Jahrzehnten im *deep cover* die Machenschaften der Waffenindustrie bis in ihre innersten Winkel erforschte und Beweise für irgendwann sicher erfolgende Aufdeckungen sicherstellte; da war der smarte »Callboy«, der aus dem Inneren die Telekommunikationsbranche unterwanderte. Und natürlich war dann noch »die Frisur«, ein Topagent des Schweigers, der seinen Einsatz für das Gute trotz spektakulärer Anfangserfolge nicht zu Ende führen konnte – Agenten sterben einsam, umso mehr, wenn keiner von ihren wahren Absichten weiß.

Der Ministrant nahm sein Sakko. In zehn Minuten würde er aufbrechen und dem Feind ins Gesicht sehen. Jetzt war seine Intelligenz gefragt, die gemeinsam mit seinen Fremdsprachenkenntnissen seine schärfste Waffe war. Er würde den Schweiger nicht enttäuschen. Er würde sein Land nicht enttäuschen. »Wer ausmisten will, muss sich die Hände schmutzig machen«, murmelte er seinem Spiegelbild zu – ein Mantra, das er von seinem Onkel in St. Pölten bekommen hatte. Ein letzter Blick auf die Uhr – es war Zeit. Mit der Entschlossenheit des Gerechten verließ der Ministrant sein Hotelzimmer. Er wusste nicht, was ihn in seinem Kampf gegen die Korruption erwarten würde – doch eines wusste er: Er würde jedes Opfer bringen, um diesen Kampf zu führen. Denn das war er seinem Land schuldig.

VON HEINZ VAN SAANEN

BANKER SIND die bösen Buben. Zuerst haben sie uns die Finanzmarktkrisen eingebrockt. Und damit die durchgeknallten Zockermärkte nicht abrauchen, griffen die Staaten tief ins Börsl der Steuerzahler. Als Resultat haben wir jetzt auch noch die Staatsschuldenkrisen. Dafür läuft die Boni-Maschinerie, als wäre nichts gewesen, schon wieder auf Hochtouren. So ungefähr dürfte die Meinung breiterer Gesellschaftsschichten zu den Banken lauten.

Wenn es bei den Top-Bankern dann nicht so rund läuft, wird auch in konservativen Medien wie der *Welt* fast schon gejubelt. Das renommierte Blatt, im Stil sonst eher trocken und aufregend wie eingeschlafene Füße, knallte im August etwa eine knackige Headline hin: »Investmentbanker lernen das Zittern«. Die Story hielt das boulevardeske Versprechen. Endlich wird es hinter den glänzenden Frankfurter Glaspalastfassaden allmählich leer! Und endlich streichen die Banken nicht nur beim Fußvolk, sondern schicken auch ihre entzauberten Manager zum Arbeitsamt. Aber da war wohl eher der Wunsch der Väter des Gedankens, denn ganz ausgehen dürfte sich das nicht. Seit Sommer bricht für die Bankmitarbeiter weltweit eine Hiobsbotschaft nach der nächsten herein. So viele Bosse haben die Banken gar nicht, als dass nicht wieder die die kleinen Mitarbeiter die Suppe auslöffeln müssen. Folgend nur ein kleiner Auszug aus der Chronik des Schreckens.

Im Frühsommer wurde noch kolportiert, dass die Deutsche Bank rund 1.000 Investmentbanker abbaut. Im September sprach ein Vorstand bereits von einem Stellenabbau, der »über das das bislang bekannte Aus- ➔



STARTSCHUSS FÜR

DIE FILIALSTRUKTUR der heimischen B
phezeit. *Jetzt mehren sich die Anzeic*
was das für die Kunden heißt.



DAS GROSSE FILIALSTERBEN

Banken ist barock, eine Bereinigung wurde schon lange pro-
hen, dass der Kahlschlag bevorsteht. Was die Banken planen,

⇒ maß hinausgeht«. Seither schwirren Zahlen von bis zu 7.000 betroffenen Mitarbeitern durch die Medien. Die Schweizer Großbank UBS legte im Oktober nach und kündigte bis 2015 die Einsparung von rund 10.000 Mitarbeitern an. Die UBS macht tatsächlich vor den Bossen nicht Halt. Laut Bloomberg wird auch der Cheftrader der CDS-Abteilung künftig durch Computersoftware ersetzt. Vielleicht werden die giftigen CDS-Papierln dann noch schneller gehandelt als bisher. Die Bank-Austria-Mutter UniCredit, ohnehin seit Jahren beim Abspecken, soll in Italien bis 2015 3.000 Stellen einsparen.

Geklotzt statt gekleckert wird auch in den USA. Erst vor wenigen Tagen kündigte der neue Chef der Großbank Citigroup an, 11.000 Jobs zu streichen. Die Liste ließe sich fast beliebig fortsetzen. Um es abzukürzen: Es gibt kaum mehr eine Großbank, die beim Personal nicht den Sparstift angesetzt hat oder nicht vorhat, das in Zukunft vermehrt zu tun. Die Gründe sind überall ähnlich: Das ehemals gefeierte Investmentbanking liegt am Boden, im Privatkundengeschäft sind die Margen knapp und Bankfilialen dürfte es auch immer noch zu viele geben.

» Sparstift in Österreich «

Österreich bleibt diesmal kein Land der Seligen. Auch dem heimischen Bankensek-

DAS LAND DER BANKFILIALEN

» Dass die österreichische Bankenlandschaft ein Strukturproblem hat, ist beileibe keine neue Erkenntnis. Beginnend mit den Kreisjahren explodierte die Zahl der Bankstellen regelrecht, um Anfang der 90er mit knapp 6.000 ein Maximum zu erreichen. Seither sinkt die Zahl der Outlets zwar leicht, der große Kahlschlag steht aber noch aus. Mit knapp 5.000 Bankstellen liegt Österreich bei der Filialdichte im absoluten Spitzenfeld. In der EU leisten sich lediglich Luxemburg und Spanien noch mehr Zweigstellen pro Einwohner. Selbst das Bankenmekka Schweiz kommt mit einem Drittel weniger Filialen als Österreich aus. Am weitesten ausgedünnt sind die Filialnetze bereits in Schweden, Finnland, England oder den Niederlanden. Falls diese Länder für die heimischen Bank-Bosse ein Benchmark sein sollten, hieße das für die Mitarbeiter nichts Gutes. Dann könnte in Österreich locker jede zweite Bankstelle geschlossen werden. Eher realistisch ist wohl eine Annäherung an den EU-Durchschnitt. Dann würden rund ein Drittel der 5.000 Filialen wegfallen - eine Größenordnung, die auch Bank Austria-Chef Willibald Cernko bereits öffentlich genannt hat.



TACHELES. Im Klub der Wirtschaftspublizisten redete Bank Austria-Chef Willibald Cernko jüngst Tacheles: In den »nächsten fünf Jahren wird ein Drittel der Filialen wegfallen.« Dafür gibt es für die Kunden zukünftig Anlageberatung via Videokonferenz.

CEE-SPARSTIFT. Der Ost-Boom bescherte den Banken nicht immer nur Freude. Im Krisenland Ungarn baute Group-Chef Andreas Treichl vor einem Jahr rund 450 Mitarbeiter ab. Treichls Wording dazu: »Anpassung an realwirtschaftliche Gegebenheiten«.



LEIDGEPRÜFT. Die Mitarbeiter der ehemaligen Gewerkschaftsbank Bawag kommen nicht zur Ruhe. Ende September kündigte Bawag-Chef Byron Haynes via Bloomberg an, seine Bank werde »eine signifikante Zahl von Stellen« abbauen.

tor wird in den nächsten Jahren ein tiefgreifender Strukturwandel wohl kaum erspart bleiben. Ungewöhnlich offen und detailliert sprach darüber jüngst Bank-Austria-Chef Willibald Cernko im Klub der Wirtschaftspublizisten. Die Bank Austria müsse ihre Geschäftsmodelle »teilweise radikal neu definieren«, die aktuell 360 Filialen werden in den nächsten Jahren »einigermaßen deutlich« zurückgefahren wer-

le mit Kassenschaltern gibt es jetzt nach einer Zusammenlegung bisweilen eine bunte Ansammlung von Geldautomaten und Kontoauszugsdruckern in ehemaligen Anlieferungseingängen einer Postfiliale. Garniert mit ein paar Beratungstischen im repräsentativeren Verkaufsbereich der Post.

Manchmal Erlebnisfaktor inklusive: Wer dort seine Bankgeschäfte abwickelt, tut das schon einmal direkt neben einer langen

DIENSTLEISTUNG VIA IT UND INTERNET SOLL MENSCHLICHE RESSOURCEN ERSETZEN. DIE «virtuelle Filiale» ERFREUT AUCH SOFTWARE-ANBIETER.

den. Innerhalb der nächsten fünf Jahre soll die Zahl der BA-Bankstellen um ein Drittel schrumpfen. Auch der Personalstand werde fallen. Um wie viel, ließ Cernko offen, wohl um den Betriebsrat nicht schon im Vorfeld zu vergrätzen. Da bei der BA aber ohnehin 2014 Pensionierungswellen anstehen, hofft Cernko beim Abbau ohne Kündigungen auszukommen. Darüber hinaus suche man Partner für das Filialgeschäft.

Letzteres dürfte aber auch kein Allheilmittel sein. Die Bawag-PSK sitzt etwa mit der Post gar seit 1997 im Boot. 2010 wurde der alte Kooperationsvertrag bis 2020 verlängert. Das Endziel sind 520 gemeinsame Standorte, wo Bawag und Post unter einem Dach Post- und Bankdienstleistungen anbieten. Alte Bawag-Kunden müssen sich umgewöhnen: Statt einer klassischen Filia-

Schlange von genervten Postkunden, die ihre Empörung über die ewige Warterei vor den Postschaltern lautstark ausdrücken. Vor einer weiteren Personalreduktion schützt aber auch die Zusammenlegung der Filialen nicht: Im September kündigte Bawag-Chef Byron Haynes via Nachrichtenagentur Bloomberg einen »signifikanten Stellenabbau« an. Kolportiert werden bis 700 Jobs, was aber offiziell nicht bestätigt wird.

Wie viele Jobs bei der Österreichischen Volksbanken AG (ÖVAG) noch am Spiel stehen, ist auch nicht ganz bekannt. Ganze Sparten wurden bereits stillgelegt oder zurückgefahren. Wenigstens weiß man, wo das Ö im Namen herkommt: Der komatöse Patient ist nur deswegen noch nicht tot, weil er am Tropf der österreichischen Steuerzahler hängt. Abseits von Spezialfällen wie der

ÖVAG hat der heimische Bankensektor aber ein generelles Strukturproblem. Die im Vergleich enorme Bankstellendichte ist in der Alpenrepublik so hoch wie kaum wo in Europa (Details siehe Kasten). Bekannt ist das Problem seit Anfang der 90er – und seit bald zehn bis 15 Jahren wird über eine fällige und notwendige Bereinigung gesprochen. Die wäre eigentlich spätestens mit der breiten Verfügbarkeit des Internets zu erwarten gewesen.

» **Schöne neue Bankenwelt** «

Dass es dazu noch nicht kam, liegt an Erfolgsgeschichten: Die heimischen Banken waren damit beschäftigt – nicht immer, aber meistens erfolgreich – rasant im Osten zu expandieren. So explodierte seit 2000 die Zahl der »EU-Töchter« von sieben auf 54. Bei der Bonanza im Osten wurden nicht nur massiv Marktanteile erobert, sondern über lange Zeit auch traumhafte Renditen eingefahren. Dass Personalabbau auch im Osten kein Tabu ist, demonstrierte Raiffeisen in Ungarn oder der Ukraine schon 2009. Vor einem Jahr baute Erste-Group-Chef Andreas Treichl im notorischen Krisenland Ungarn 450 Mitarbeiter ab. Treichls Wording dazu: »Anpassung an realwirtschaftliche Gegebenheiten«. Realwirtschaftlich begründet dürften auch die Personalreduktionen in Österreich sein. Die Bankstellendichte, seit Jahren statistisch eher nur unscharf erfasst, ist nur eine Seite der Medaille. Wo der Schuh drückt, sind die Kosten für den Personalaufwand insgesamt (siehe Grafik). Diese steigen seit Mitte der 90er linear, obwohl der Personalstand bis Mitte der Nullerjahre kontinuierlich fiel.

OeNB-Chef Ewald Nowotny ist üblicherweise kein Mann starker Worte. Vor zwei Jahren wurde er in einem gut versteckten Blog aber deutlich: Österreichs Bankensektor sei »overbanked und overbranched«, eine Strukturreform längst überfällig. Jetzt dürfte sie kommen – aber was wird sie bringen?

Neben der Reduktion von Filialen und Personal forcieren die Banken die schöne neue Netzwelt. Dienstleistung via IT und Internet soll menschliche Ressourcen ersetzen. BA-Chef Cernko will etwa »schauen«, ob er die Kunden nicht auf eine »viel smartere und effizientere Weise« erreichen kann. Etwa via Anlageberatung via Video-Konferenz, was technisch bei der BA ab 2013 ausgerollt werden soll. Das Stichwort ist die »virtuelle Filiale«, was auch die Anbieter von Hard- und Software freut. Wincor Nixdorf ist etwa der IT-Lösungspartner für das neue Selbstbedienungsnetzwerk der Bawag-PSK-Filialoffensive und bietet ein



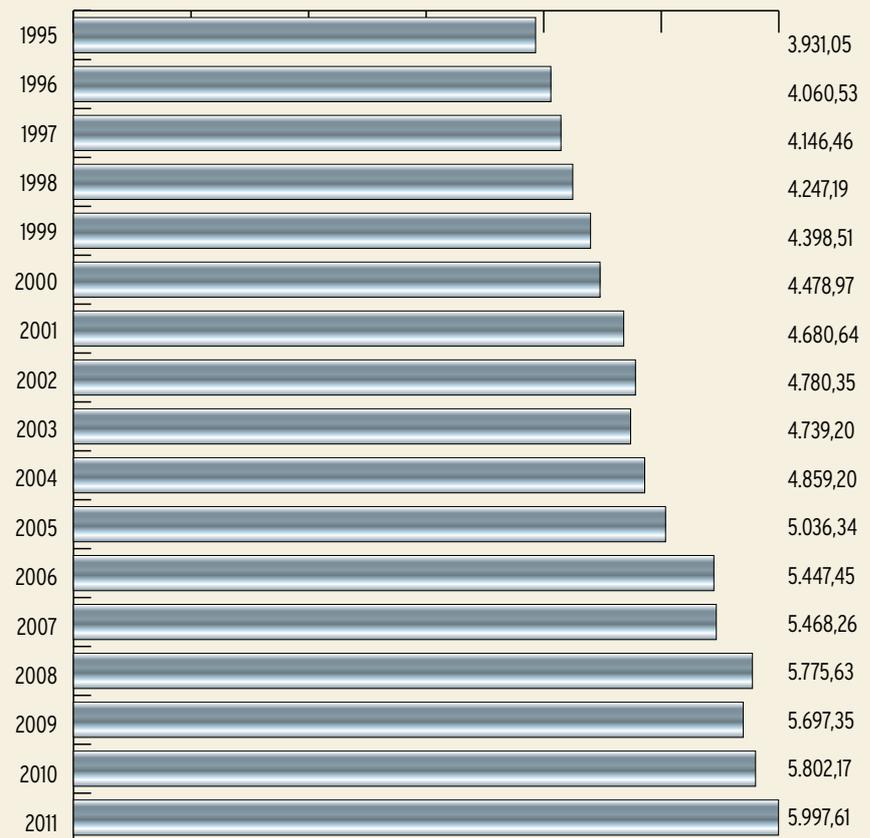
WAHRHEIT. *Ex-Bawag-Saniierer und OeNB-Chef Ewald Nowotny ist kein Mann starker Worte. Vor zwei Jahren wurde er in einem gut versteckten Blog aber deutlich: Österreichs Bankensektor sei »overbanked und overbranched«, eine Strukturreform längst überfällig.*

»End-to-end-Angebot« auf der Basis offener und netzzentrierter Architekturen.

Zu kurz kommen darf natürlich auch nicht die schöne neue »App-Welt«. Wohin die Reise geht, zeigt etwa eine brandaktuelle Studie der deutschen Steria Mummert Consulting: Vor einem Jahr noch konnte sich kaum ein deutscher Bankmanager vorstellen, dass die »Apps« das Geschäft maßgeblich umkrempeln. Rund 80 Prozent der befragten Bankmanager verorteten lediglich einen neuen Kommunikationskanal zu den Kunden. Nur ein Jahr später ist es genau anders herum: Kaum ein deutscher Bankmanager kann sich mehr vorstellen, dass die »Apps« nicht zu einer tiefgreifenden Revolution des Geschäftes führen werden. ■

WO BEIM PERSONAL DER SCHUH DRÜCKT

Personalaufwand in Mio Euro/Jahr, gesamter Bankensektor



Quelle: OeNB

» **Aktuell beschäftigt** der heimische Bankensektor knapp 80.000 Mitarbeiter. Besser als die reine Kopfzahl zeigen jedoch andere Daten, wo der Schuh drückt. Laut OeNB-Zahlen ist der Personalaufwand in Mio. Euro pro Jahr seit 1995 um gut 50 Prozent gewachsen. Das ist bemerkenswert, vor allem weil der Personalstand von 1995 bis Mitte der Nullerjahre im Gegenzug leicht gesunken ist. Danach stieg der Personalstand bis zum Krisenjahr 2008 markant an, um dann wieder zu sinken. Im letzten Jahrzehnt traf die Keule der Personaleinsparung regional vor allem Wien. Als Eldorado für Banker entpuppten sich hingegen das Burgenland, Niederösterreich, Salzburg oder Kärnten. Dort stieg der Personalstand teilweise drastisch.



Urlaubsfeeling, neu inszeniert

WER EUROPaweit IM WETTKAMPF der Urlaubsdestinationen an der Spitze sein will, geht aufs Ganze. *Zusammenschlüsse von Skigebieten*, die Vermarktung des Erlebnisurlaubs, ganze Orte, die Clubfeeling bieten – die Erfolgsgeschichte Tourismus wird in Österreich neu geschrieben. Mithilfe von neuen Marketingkonzepten, aber auch Webplattformen und mobilen Services.

VON MARTIN SZELGRAD

Über die Grenzen

DER WINTERSPORT ist europaweit einem Wandel unterworfen. »Es gilt heute das Thema Skifahren auf ein umfassendes Erlebnispaket zu erweitern«, erklärt Ski amadé-Manager Mathias Schattleitner. Die Region Ski amadé bildet eine der größten Wintersportdestinationen in Europa. Die regionalen Wintersportorte in Salzburg und der Steiermark hatten es früh verstanden, dass ein gemeinsam inszeniertes Ergebnis mehr als die Summe seiner Einzelteile ist. 860 Pistenkilometer, 270 Liftanlagen von 22 Seilbahngesellschaften sind heute die Bilanz des Marketingprogramms unter einem Namen. Schattleitners Steckenferd



MATHIAS SCHATTLITNER UND SKI AMADÉ-CEO CHRISTOPH EISINGER nehmen europaweite Führungsrolle im Marketing von Wintersportdestinationen ein.

IT hat Ski amadé auch beim technischen Service aufs Siegerpodest gebracht. IT und Wintersport, das sind ein Internetportal als One-Stop-Shop, Apps als Guide und Ski-Navigationssystem mitsamt der Anzeige von Lift-Auslastungen, GPS-Tracking mit Dokumentations-

funktion und Panoramakarten inklusive Ortungsmöglichkeiten. Internet für die Gäste wird an über 300 Access-Points im Skigebiet angeboten. »Für uns ist klar, wir wollen nicht nur die Nummer eins in Österreich, sondern auch europaweit sein«, bekräftigt der Operations Manager. Schließlich herrsche der große Wettbewerb im Tourismus nicht zwischen einzelnen heimischen Orten untereinander, sondern über die Grenzen hinweg in der Wahrnehmung des internationalen Publikums. Um der schrumpfenden Klientel im Wintersport den Einstieg in den Schneezauber zu erleichtern, wird in der Region seit kurzem der Service »Learn2Ski« angeboten. Bei dem Kurzskikurs, der über drei Tage geht, gibt es bei Misserfolg sogar das Geld zurück.

INFO: www.skiamade.com

Ein Ort als Club

EIN GANZER ORT als Urlaubsclub ist das Konzept von Flachau. Mit der Lösung »ALGO Active Resort« wurde hotelübergreifende Organisation und Abwicklung von Urlaubsaktivitäten auf Basis einer intelligenten Software vernetzt. Die Herbergsbetriebe offerieren damit gemeinsam mit Sport- oder Animationsanbietern ein einzigartiges Urlaubsprogramm. Die Software sorgt für die Abwicklung von der Koordination der Angebote bis hin zur Buchung und Bezahlung und so auch für eine bessere Auslastung der bestehenden Ressourcen. Der Tourismusort zeigt sich seinen Gästen



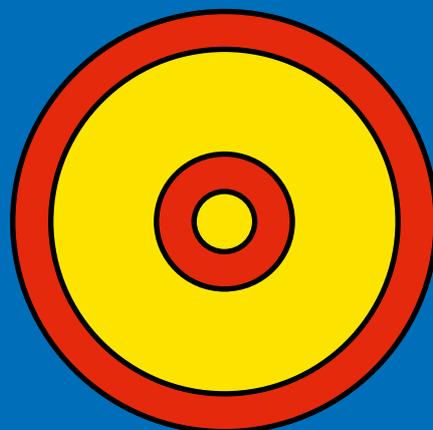
EIN GANZER ORT tut sich zusammen: Flachauer Betriebe vernetzten sich zum lokalen Resort.

als durchgängiger Urlaubsclub, vergleichbar mit den großen Clubanlagen in südlichen Urlaubsländern. Die Urlauber bekommen die Infos über das Aktiv- und Sportangebot in übersichtlicher Form dargestellt. Die Buchung der Angebote erfolgt online oder telefonisch über den One-Stop-Shop des Tourismusverbandes. Anmeldungen, Verfügbarkeiten und Restplätze des Programms werden automatisch auf den neuesten Stand gebracht. Was zählt, ist die Verfügbarkeit über das gesamte Angebot bereits online. So können sich Gäste bereits vor dem Urlaubsantritt zum lokalen Angebot informieren. Was die Software nicht bereitstellt, sind die üblichen Lokaltouren örtlicher Sportkanonen. Die müssen in Eigenregie herausgefunden werden.

INFO: www.aktivzentrum-flachau.at

Vernetzte Piste

ALS VORREITER hat Schladming-Dachstein schon früh den Mehrwert von drahtlosem Internet für seine Region und seine Gäste erkannt. Als erste Tourismusregion Österreichs hat sie sich zum Ziel gesetzt, das Gebiet Schladming-Dachstein mit seinen Hotelbetrieben, Restaurants und Dorfzentren durch ein kostenloses WLAN zu vernetzen. Die getätigten Investitionen sollten langfristig dem Tourismus in der Region zugutekommen. So wurden von dem IT-Dienstleister Unwired Networks rund 100 Access-Points in Hotels, Pensionen, Restaurants und an öffentlichen Plätzen installiert. Das breit angelegte Technologieprojekt und der neue Kundenservice für einheimische ebenso wie internationale Gäste werden damit zum Wachs- ➔



Registrierte dich auf www.snogg.me und halte innerhalb von 3-4 Tagen deine eigene CD in Händen.

SNOGG.ME

BESTE VERBINDUNG auch auf der Piste: WLAN-Angebot für Skifahrer in der Region Schladming-Dachstein.



⇒ tumsfaktor für die gesamte Region. Ein Projekt, das zu Nachahmung empfohlen wird.

INFO: www.schladming-dachstein.at



ABGESTIMMTE WEBSITE von Ebeners Waldhof. Der Hotelpool ist auch im Dezember geöffnet.

Waldhof in den Saisonen

TOURISMUS in Österreich, das sind Sommer- und Winterangebote gleichermaßen. Doch wie den Spagat von den grünen Wiesen zur Skipiste schaffen? Die Salzburger IT-Agentur gesagt.getan hat Ebeners Waldhof dazu ein bislang unübliches Webkonzept verpasst: Statt einer herkömmlichen Hotelseite bietet das Hotel in Fuschl nun eine »Monatsseite« im Internet, deren Hauptnavigationspunkte aus allen zwölf Monaten bestehen. Webseitenbesucher landen automatisch im aktuellen Monat und findet alle Informationen, die für diese Jahreszeit relevant sind. Für Wirtin Stefanie Ouvrard Ebner bleibt es trotzdem überschaubar: Der Content wird durch einen speziell programmierten Alert aktuell gehalten. Und die Nutzer werden dort abgeholt, wo sie sich gerade befinden.

INFO: www.ebners-waldhof.at

Reiseführer für ein Bundesland

MIT GROSSEN, emotionalen Bildern und interaktiven Tools ist ein neuer Online-Reiseführer für Oberösterreich herausgeputzt worden. Mit einem gemeinsam entwickelten Webkonzept treten unterschiedliche Plattformen von Oberösterreich Tourismus und mehrere Tourismusdestinationen im gleichen Design auf. Ob nun auf oberoesterreich.at, wandern.at, salzkammergut.at oder vitalwelt.at – interessierten Gästen wird Wiedererkennung geschaffen. Gleichzeitig können die Tourismusbetriebe Kosten sparen. Das einheitliche Design mit individuellem Erscheinungsbild bringt »Nutzen für alle, vor allem aber viel Inspiration und Information für Gäste in Oberösterreich«, heißt es bei Oberösterreich Tourismus.

INFO: www.oberoesterreich.at



SCHULTERSCHLUSS in Oberösterreich. Gemeinsame Sache für ansprechendes Design für Freizeit- und Tourismuskmarketing.

Urlaub per SMS

SO EINFACH kann der Weg ins nächste passende Hotel sein: SMS-Urlaub wertet Angebot und Nachfrage von Urlaubsreisen über seine Internetplattform aus und informiert

Urlaubssuchende über passende Angebote mittels SMS. Hotelbetriebe haben erstmalig die Möglichkeit, durch die Auswertung von Angebot und Nachfrage gezieltes Marketing zu schalten. User registrieren sich auf dem Portal und füllen dort ihr persönliches Urlaubsprofil aus. Sobald ein Hotel ein Urlaubspaket in das System einpflegt, sucht das System – eine Entwicklung des IT-Spezialisten Robert Gutkais – im Hintergrund die passenden Nutzergruppen aus. An diese potenziellen Gäste kann dann der Hotelier direkt eine Kurznachricht schicken. Bei Gefallen rufen die User sofort mit der Rückruftaste das entsprechende Hotel an und buchen Übernachtungen oder Dauerurlaub.

INFO: www.smsurlaub.at



HIT-TRAVEL als Hit für kleinere Reisebüros, die auf professionelles Auftreten im Web setzen.

Buchungsplattform

DER KÄRNTNER IT-EXPERTE Mike Bernthaler hat mit »Hit-Travel« ein Onlineverwaltungssystem mit umfangreichen Konfigurationsmöglichkeiten und Optionen für Anbieter und Reiseveranstalter geschaffen. Dabei werden die eigenen Angebote und Inhalte über ein Webportal für die Urlaubsplanung und Reisebuchung für Konsumenten angebunden. Damit haben auch kleine und mittelständische Reiseveranstalter die Möglichkeit, ihre Eigenprodukte auf die gleiche professionelle Weise sowohl in einer Geschäftsfiliale als auch über das Internet anbieten zu können wie große Reiseagenturen. Einer der Kunden, der von Bernthalers Lösung bereits überzeugt ist, ist Gruber Reisen Kärnten unter hitreise.at.

INFO: www.hitreise.at

WIRTSCHAFTSPREIS

>>Die vorgestellten Projekte haben am Wirtschaftspreis »Award« des Report Verlag und Bundeskanzleramt - Plattform Digitales Österreich, teilgenommen. Mehr zu den Projekten in allen Bundesländern und Preisträgern erfahren Sie unter award.report.at.

■ KOMMENTAR

Wetten, das geht besser?

ES BRAUCHT WENIGER REGELN und mehr *Wettbewerbsfähigkeit* in Österreich.

EIN GASTKOMMENTAR VON ANTON FINK, VERMÖGENSVERWALTER UND VORSTANDSMITGLIED NEOS – DAS NEUE ÖSTERREICH.



ZANKAPFEL GRIECHENLAND. Nicht der Markt hat versagt, sondern die Politik.

GRIECHENLAND: antike Hochkultur, Reiseziel für Erholungssuchende und Kulturliebende ... das war einmal. Heute ist Griechenland für die meisten Europäer ein Reizwort. Griechenland steht für Schuldenkrise und Marktversagen. Aber handelt es sich wirklich um ein Problem des Marktes oder nicht vielmehr um Versagen der Politik? Ist der europäische Wohlfahrtsstaat von Hellas' Schicksal bedroht oder kann die Politik für mehr Wettbewerb und damit eine zukunfts-sichere Wirtschaft sorgen? Sind wir in Österreich gegen die Schuldenkrise gewappnet? Unser Land nähert sich mit bedrohlicher Geschwindigkeit einer Staatsschuldenquote von 75 Prozent. Ein Alarmzeichen, das nicht mehr übersehen werden kann. Sind höhere Steuern die Antwort? Nein, denn die Österreicher_innen leben schon jetzt mit Steuern, die allgemein als zu hoch empfunden werden. Leistung scheint sich nicht auszuzahlen. Hinzu kommen eine Vielzahl an Ausnahmeregelungen sowie unterschiedliche Sozialversicherungspflichten und ein Verwaltungsaufwand, der enorm ist. All das behindert den Wettbewerb und erhöht die Staatsschuld. Um wichtige Leistungen des Wohlfahrtsstaates zu erhalten, sind selbstverständlich Steuern notwendig. Aber nur ein nachhaltig finanzierbarer, treffsicherer und effizienter Sozialstaat, basierend auf



ANTON FINK. »Unternehmerische Initiative muss erleichtert werden.«

einer ökosozialen Marktwirtschaft und gekoppelt mit einem fairen Steuersystem sorgen für breiten Wohlstand. Das heißt, ausreichend vorhandene Beschäftigung, menschenwürdige Lebensbedingungen und Chancengerechtigkeit. Nur so kann der Einzelne seine Potenziale entfalten und zu einem funktionierenden Wirtschaftssystem beitragen. Nur so können die Menschen in diesem Land wieder Eigenverantwortung

übernehmen, innovativ sein und zu kreativen Unternehmern werden, die nachhaltig Arbeitsplätze schaffen.

» Wettbewerb schafft Wohlstand «

Viele Menschen in Österreich scheinen aber Angst vor Wettbewerb zu haben, da er sehr oft Veränderung bringt. Dabei übersehen sie, dass der Wettbewerb den Menschen zugutekommt. Betrachten wir beispielsweise den Telekom-Markt: Früher war die Telefonie ein Monopol, die Wartezeiten auf Anschlüsse waren lange, gar nicht zu reden vom Vierteltelefon, das in Österreich gang und gäbe war. Die Liberalisierung des Telefonmarktes hat innerhalb von 15 Jahren dazu geführt, dass binnen zehn Minuten an jeder Ecke unseres Landes günstige Tarifverträge abgeschlossen werden können. Wettbewerb fördert also das Angebot und damit die Wirtschaft. Der Staat muss für günstige Rahmenbedingungen sorgen, die den Wettbewerb in Österreich erleichtern. Eine verlässliche, unabhängige, rasch funktionierende Justiz, moderne Infrastruktur und eine starke Wettbewerbsbehörde sind für unser Wirtschaftssystem essenziell. Abgesehen davon sollte die Politik das Feld den Unternehmern überlassen.

» Unternehmerische Initiativen erleichtern «

Die Gründung von Unternehmen muss viel einfacher werden. Blockierende Belastungen, wie die Gesellschaftssteuer, hohe Lohnnebenkosten und unflexible Arbeitszeiten, müssen fallen. Spießbrutenläufe um zig Anträge und Genehmigungen müssen durch Einrichtung eines One-Stop-Shops ein Ende haben. Diese Stelle sollte auch Förderungen wie zinslose Kredite oder Garantien anbieten. EPU sollte man in den ersten drei Jahren Abgaben und Steuern erlassen, solange dies billiger kommt als die Arbeitslosenunterstützung.

Das Wirtschaftsministerium sollte zu einem Wirtschafts- und Wettbewerbsministerium werden, das sich als »One-Stop«-Anlaufstelle für alle Belange versteht. Ein moderner Staat, der die Zukunft seiner Bürger_innen sichern will, muss unternehmerische Tätigkeit und Kreativität fördern. Eine Reduzierung der Abgabenquote sowie eine Vereinfachung des Steuersystems sind daher dringend geboten, ebenso wie eine Förderung des Wettbewerbs. Es ist hoch an der Zeit, wieder echtes Vertrauen in die Fiskal- und Wirtschaftspolitik herzustellen. Nur so schaffen wir einen gesunden Wettbewerb und damit den Wechsel von Zukunftsangst zu Zukunftsfreude. ■

■ MINI COOPER

Kleiner Kraftlackel

Satte 218 PS treiben den sportlichsten Spross der Mini-Familie an. Seine Premiere feiert der MINI John Cooper Works Paceman im Januar 2013 auf der North American International Auto Show (NAIAS) in Detroit, die Markteinführung folgt im Herbst 2013. Für jede Menge Individualität sorgen unverwechselbare Designmerkmale, die serienmäßig mit an Bord sind. Neben dem Aerodynamik-Kit sind auch 18 Zoll große Leichtmetallräder, eine Sportabgasanlage mit verchromten Endrohrblenden und Einstiegsleisten mit John-Cooper-Works-Logo im Ausstattungsumfang enthalten. Als optionale Kontrastlackierung für das Dach und die Außenspiegelkappen steht neben Weiß und Schwarz exklusiv auch die Farbe Chili Red zur Auswahl. Und auch im Innenraum kann das für John-Cooper-Works-Modelle typische Sportwagenambiente auf Wunsch um modellspezifische Akzente wie die Interieurleisten in Chili Red ergänzt werden. Für den sportlichen Auftritt sorgt ein Vierzylinder-Turbomotor, der den Topathleten in nur 6,9 Sekunden aus dem Stand auf Tempo 100 beschleunigen. Dabei soll der Verbrauch mit rund 7,4 Litern im Bereich des Erträglichen bleiben.

UNDERSTATEMENT IST SEINE SACHE NICHT:
Dem Mini John Cooper Works Paceman sieht man seine 218 PS auch im Ruhezustand an.



■ IM TEST: HONDA ACCORD

Verspielt und komfortabel

Seit Juni ist der neue Honda Accord auch in Österreich erhältlich. Das 2011er-Modell wurde äußerlich aufgewertet. Was bei den Japanern aber nach wie vor zählt, sind die technischen Spielereien im Inneren. Ein aktives Kurvenlicht leuchtet beim Abbiegen und in Kurven zusätzlich breit die Straße aus. Ein Spurassistent erkennt Abweichungen von der Fahrspur, die zu gefährlichen Situationen führen könnten. Greift der Fahrer nicht selbst ein, führt das System das Fahrzeug in die Fahrspur zurück – natürlich überstimbar durch den Lenker. Ein Tempomat, ein Assistenzsystem für die automatische Geschwindigkeitsreduktion, um Auffahrunfälle zu vermeiden, und ein Fernlichtassistent – das alles sind Features, die vor allem bei Langstreckenfahrten Komfort bieten. Der Accord ist relativ groß dimensioniert, dennoch wirkt sich das nur bedingt auf den Verbrauch aus. Sowohl die Limousine als auch das Touring-Modell zeichnen sich trotz Fehlens einer Start-Stop-Automatik durch relativ niedrige Emissionswerte aus. Hierzulande wird nun auch die sportliche S-Version mit einem 180 PS starken Dieselmotor geboten. Die Investition in den S-Knopf, der den Unterschied ausmacht, lohnt sich für alle, die mehr Power benötigen. Das Fazit der Report-Redaktion: ein Spitzenwagen, der einigen Raum benötigt, aber angenehm viel Platz und dank Powerbutton auch Kraft bietet.

DER HONDA ACCORD bietet perfektes Handling mit allerlei Assistenten und Aktivfeatures.



■ BUGATTI 57SC ATLANTIC

Das teuerste Auto der Welt

Es gibt jede Menge Autos, die unverschämte teuer sind. Ein neuer Lamborghini Reventón Roadster schlägt etwa mit 1,2 Millionen Euro zu Buche, einen Koenigsegg Trevita gibt's für knapp unter zwei Millionen Euro. Obszön teuer wird es, wenn die Autos schon viele Jahre auf dem Buckel haben. Dabei gilt: Je weniger gebaut oder erhalten sind, desto besser, sprich teurer. Einen Duesenberg Roadster aus dem Jahr 1935 gibt es für rund 2,7 Millionen Euro. Vom Shelby Cobra Daytona Coupé wurden von 1964 bis 1965 nur sechs Stück gebaut, der heutige Wert liegt bei rund sechs Millionen Euro. Noch ein wenig teurer ist ein Ferrari 250 TR aus dem Jahr 1957. Ein Exemplar wurde am 17. Mai 2009 für umgerechnet 9,02 Millionen Euro in Maranello versteigert. Aber im Vergleich zu einem Bugatti 57SC Atlantic sind das alles nur Peanuts. Mehr als 23 Millionen Euro sollen im Mai 2010 bei einer Auktion in Santa Monica für das gute Stück bezahlt worden sein. Weder die Identität des Käufers noch der genaue Kaufpreis wurden vom Auktionshaus bekannt gegeben. Das Fahrzeug stammt aus einer Miniserie von nur vier Fahrzeugen, die 1936 gebaut wurden. Ein Exemplar gilt zudem als verschollen. Erster Eigentümer war Lord Philippe de Rothschild, später war es Teil der weltweit bekannten Peter Williamsons Bugatti Collection. Williamsons hatte das Fahrzeug 1971 für nur 59.000 Euro bei einer Auktion erworben.



■ IM TEST: VOLVO V40

Sportlicher Sicherheitsapostel

Der V40 ist der intelligenteste und sicherste Volvo aller Zeiten. Und das will schon was heißen, schließlich ist Volvo in Sachen Sicherheit kein unbeschriebenes Blatt. Mit zahlreichen Sicherheits- und Assistenzsystemen wie einem Cross Traffic Alert, der beim Ausparken vor Querverkehr warnt, oder einem neuen Spurhalteassistenten fühlt man sich dann auch so sicher wie im sprichwörtlichen Schoß Abrahams. Es beschleicht einen mitunter auch das Gefühl, dass man eigentlich gar nicht mehr selbst fährt. Der adaptive Tempomat etwa passt sich nicht nur dem Tempo des Vordermanns an, sondern beschleunigt auch selbstständig, wenn man zum Überholen ansetzt. Und auch der Spurhalteassistent greift immer wieder sanft ins Fahrgeschehen ein und zeigt so eindrucksvoll, wie schnell man doch zu einer leichten Unaufmerksamkeit neigt. Erstmals kommt im V40 auch serienmäßig ein Fußgänger-Airbag zu Einsatz, der zwischen Motorhaube und Windschutzscheibe platziert ist und sich im Kollisionsfall u-förmig ausbreitet und dabei das untere Drittel der Windschutzscheibe und einen großen Teil der A-Säule abdeckt.

Mit vielen netten Details wie etwa der verschiedenfarbigen Displayuntermalung sorgt Volvo zudem dafür, dass man sich im neuen V40 wohl und auch gleich heimisch fühlt. Für jede Menge Fahrspaß sorgen eine steife Karosserie und ein niedriger Schwerpunkt des Fahrwerks.

Fazit: Im heiß umkämpften Premium-Kompaktsegment haben die deutschen Premiummarken mit dem Volvo V40 einen zusätzlichen Mitbewerber, der ihnen das Leben schwer machen wird. Der V40 ist mit seinem ausgeprägten Komfort, dem sportlichen Auftritt und dem hohen Sicherheitsanspruch nahe dran an der begehrten eierlegenden Wollmilchsau.



FÜR KOLPORTIERTE 23 MILLIONEN EURO wechselte im Mai 2010 ein Bugatti 57SC Atlantic den Besitzer.

SO SICHER WIE IN ABRAHAMSSCHOSS und dazu auch noch richtig sportlich und komfortabel präsentierte sich der Volvo V40 im Report-Test.

FOTOS: BEIESTELLT



VON BERNHARD KUNTZ

WENN UNTERNEHMER in die Jahre kommen und kein Familienmitglied in ihre Fußstapfen treten möchte, stellt sich für viele die Frage nach dem richtigen Nachfolger. Es droht die Gefahr, dass sich das persönliche Lebenswerk nach ihrem Rückzug in Luft auflöst. Besonders groß ist diese Gefahr bei Dienstleistungsunternehmen, die weitgehend vom Vertrauen ihrer Kunden leben, wie etwa Anwaltskanzleien, Architekturbüros oder Steuerkanzleien. Für sie sind die persönlichen Kundenbeziehungen das größte Kapital. Noch heikler ist es bei Dienstleistern, deren Beruf scheinbar jeder ergreifen kann, weil hierfür kein spezieller Berufsabschluss erforderlich ist – zum Beispiel den Unternehmensberatern. Ihnen fällt es oft schon schwer, einen fachlich ausreichend Kandidaten für die potenzielle Nachfrage zu finden – insbesondere dann, wenn sie auf bestimmte Themen und Kundengruppen spezialisiert sind.

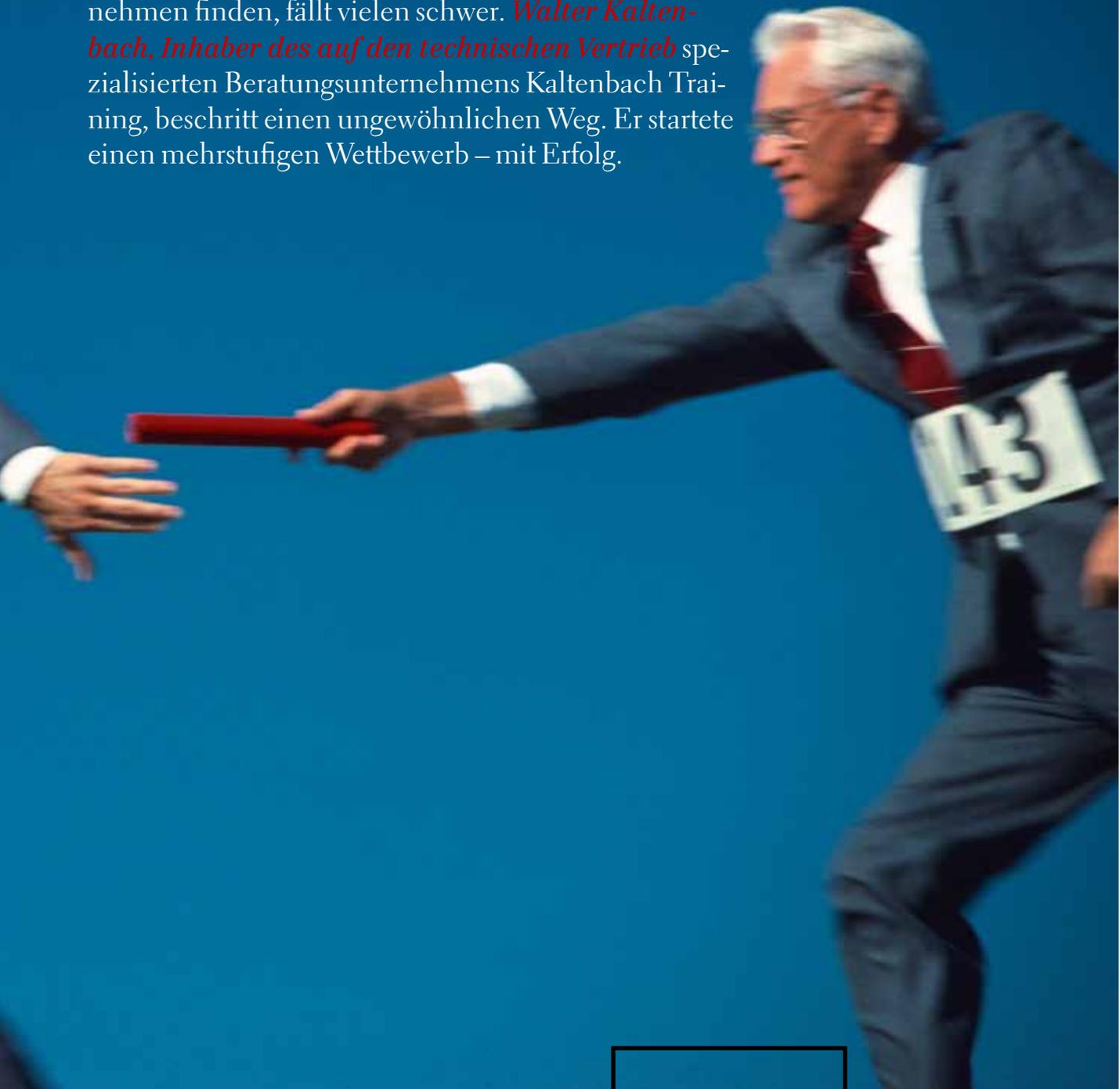
In dieser Situation befand sich im Sommer 2011 auch Walter Kaltenbach, Inhaber des auf den technischen Vertrieb spezialisierten Beratungsunternehmens Kaltenbach Training in Rheinland-Pfalz. Seit Jahren suchte der heute 75-jährige Vertriebsprofi einen potenziellen Kandidaten, der bereit und fähig ist, sein Unternehmen zu übernehmen. Ohne Erfolg. Zwar gab es immer wieder Interessenten und sogar größere Beratungsunternehmen klopften bezüglich einer Übernahme bei ihm an. Doch in den Sondierungsgesprächen zeigte sich meist rasch, dass die potenziellen Kandidaten keine echten Kandidaten waren. Selten aus finanziellen Gründen. Meist scheiterte eine Übernahme daran, ⇒

FOTO: PHOTOS.COM



Das Rennen um die Unternehmensnachfolge

DEN GEEIGNETEN NACHFOLGER für das eigene Unternehmen finden, fällt vielen schwer. *Walter Kaltenbach, Inhaber des auf den technischen Vertrieb* spezialisierten Beratungsunternehmens Kaltenbach Training, beschriftet einen ungewöhnlichen Weg. Er startete einen mehrstufigen Wettbewerb – mit Erfolg.



⇒ dass sich in den Gesprächen rasch herauskristallisierte: Der Bewerber hat vom technischen Vertrieb wenig Ahnung. Oder: Er hat keinen Zugang zur primär mittelständischen Klientel von Kaltenbach Training.

Also arbeitete Kaltenbach weiter, bis schließlich seine Frau den Druck sanft erhöhte, sich endlich um eine Nachfolge umzusehen.

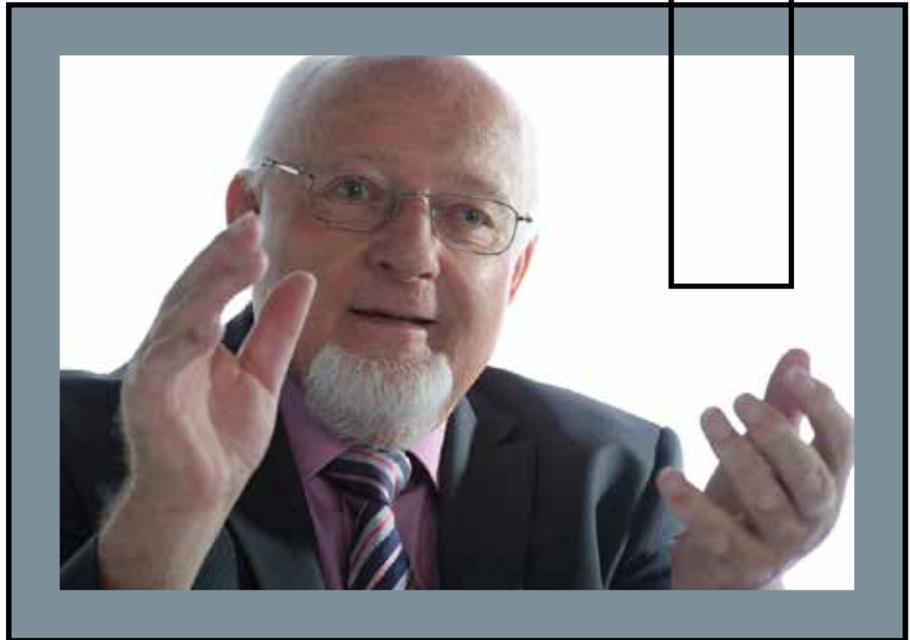
» Externen Unterstützer engagiert «

In dieser Situation fiel Kaltenbach der Strategie-Coach Ulrich Mölter ein, den er von Veranstaltungen kannte. Er vereinbarte mit ihm ein Treffen und besuchte ihn mit seiner Frau in Au am Rhein. Dort schilderte Kaltenbach Mölter bei einem Business-Frühstück sein Anliegen und die beiden Berater tauschten sich noch eher unverbindlich darüber aus, was bei der Nachfolgersuche zu beachten und was Kaltenbach bei der Übergabe wichtig sei.

Dabei wurde laut Mölter schnell klar: Kaltenbach möchte für sein Unternehmen zwar einen »angemessenen Preis« erzielen. Er möchte es aber nicht »meistbietend veräußern«. Mindestens ebenso wichtig wie der Kaufpreis ist ihm, dass »sein Kind« weiterlebt und seine mittelständische Klientel, zu der Kaltenbach auch eine emotionale Bindung hat, weiterhin gut versorgt wird. Daraus folgte laut Mölter: Der Nachfolger muss Kaltenbachs Grundüberzeugungen teilen – auch damit die Kunden von Kaltenbach Training ihn akzeptieren und ihm vertrauen. »Uns war schnell klar, dass wir dafür eine Vielzahl von Kandidaten brauchen. Zudem benötigen wir ein mehrstufiges Verfahren, um aus der Vielzahl von Bewerbern den besten herauszufiltern«, erklärt Mölter. So entstand die Idee, eine Art Wettbewerb um die Unternehmensnachfolge zu starten. Die Kandidaten sollten sich das Privileg »verdienen«, das Unternehmen Kaltenbach Training zu erwerben.

» Mehrstufigen Wettbewerb konzipiert «

Kaltenbach und Mölter begannen, einen Wettbewerb zu planen. Zunächst formulierten sie ein Anforderungsprofil für den künftigen Inhaber. Dann analysierten sie, wo sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Personen stoßen würden, die die Grundüberzeugungen von Walter Kaltenbach teilen – etwa in den Verbänden, in denen er Mitglied ist, oder unter den Teilnehmern an seinen Seminaren oder den Abonnenten seines Newsletters. So entstand allmählich eine lange Liste potenzieller Kandidaten. Parallel dazu konzipierten sie den Wettbe-



HARTES AUSLESEVERFAHREN. »Die Kandidaten sollten sich das Privileg verdienen, mein Unternehmen zu erwerben«, erklärt Walter Kaltenbach.

werb. Rasch kamen sie überein, dass dieser aus mehreren Phasen bestehen sollte, in denen die Anforderungen an die Kandidaten sukzessiv steigen sollten. Außerdem sollte Kaltenbach im Laufe des Wettbewerbs immer mehr Infos über sein Unternehmen preisgeben. So sollte sich die Zahl der Kandidaten immer weiter reduzieren, bis der »Sieger« ermittelt ist.

» Überraschend große Resonanz «

Am 1. Oktober 2011 startete der Wettbewerb. »Aufgrund unserer Vorarbeiten«, erzählt Mölter nicht ohne Stolz, »hatten wir schon in den ersten eineinhalb Stunden, nachdem die Webseite www.Formel1-der-Unternehmensnachfolge.de freigeschaltet war, 160 Besucher auf der Webseite und 19 von ihnen registrierten sich für den Wett-

IN EINEM MEHRSTUFIGEN VERFAHREN MUSSTEN die potenziellen Unternehmensnachfolger IHRE FACHLICHE UND CHARAKTERLICHE EIGNUNG BEWEISEN.

Gleichzeitig wurden auch die Kunden vom Wettbewerb informiert. Damit wollte Kaltenbach verhindern, dass die Kunden über Umwege von seiner Nachfolgersuche erfahren. »Das hätte ihr Vertrauen in mich belastet«, ist Kaltenbach überzeugt.

Nachdem das Konzept des Wettbewerbs stand, stellte sich die Frage, wie man die potenziellen Teilnehmer emotional ansprechen konnte. Dabei hatte Ulrich Mölter registriert, dass in den Werbeunterlagen von Kaltenbach Training viele Autosport-Bilder sind. Er fragte Kaltenbach, ob er eine besondere Affinität zum Rennsport habe. Und als Kaltenbach dies bejahte, schlug er vor, den Wettbewerb »Formel 1 der Unternehmensnachfolge« zu nennen. Und die vier Wettbewerbsphasen sollten »Qualifying«, »Startaufstellung«, »Rennen« und »Siegerehrung« heißen.

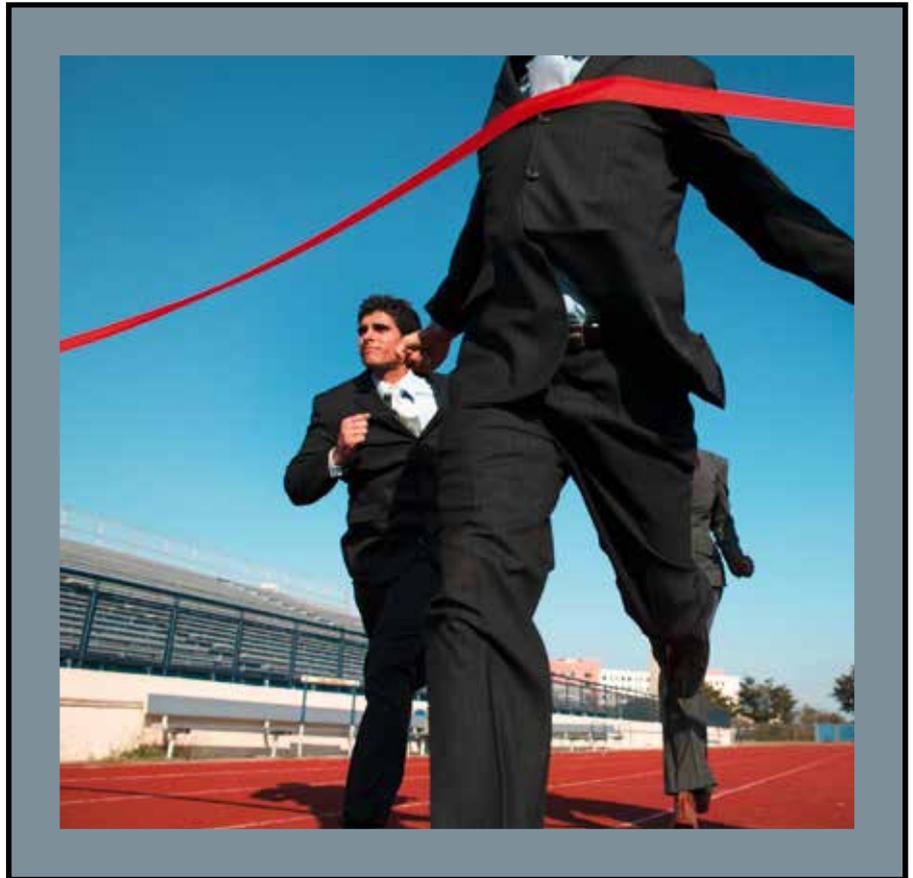
bewerb.« Und sechs Wochen später, als die erste Phase, das »Qualifying«, abgeschlossen war, hatten sich 83 Interessenten registriert. Diese Zahl überraschte Mölter und Kaltenbach, weil die Besucher beim Registrieren nicht nur die üblichen biografischen Angaben zu ihrer Person machen, sondern auch schon viel über ihren beruflichen Werdegang preisgeben mussten. Von den 83 Bewerbern wählten Kaltenbach und Mölter 43 aus, die sie für die nächste Wettbewerbsphase zuließen. Die verbliebenen Kandidaten erhielten in der zweiten, »Startaufstellung« genannten Phase vertiefende Fragen. Nun wurden sie zum Beispiel nach ihrer Führungs- und unternehmerischen Erfahrung gefragt, nach ihren größten beruflichen Erfolgen, aber auch Misserfolgen. Zudem sollten die Teilnehmer beschreiben, was sie zur Trainer- und Beratertätigkeit motiviert.

»»Heiße« Kandidaten selektiert ««

Für die nächste Runde, das »Rennen«, qualifizierten sich elf Teilnehmer. Von ihnen nahmen letztendlich nur sieben am Rennen teil. Denn zu diesem Zeitpunkt teilte Kaltenbach den Kandidaten nicht nur wichtige Geschäftsdaten seines Unternehmens mit. Er informierte sie auch darüber, wie sich aus seiner Warte die Übernahme – auch finanziell – gestalten könne und welche Punkte hiervon verhandelbar seien und welche nicht. Eine nicht verhandelbare Bedingung lautete: Mein Nachfolger muss nach der Übernahme mindestens für zwei Jahre seinen Wohnsitz in die Nähe des Firmensitzes von Kaltenbach Training in Böbingen verlegen. Hierzu waren mehrere Kandidaten, wie erwartet, nicht bereit. Die verbliebenen sieben erhielten erneut vertiefende Fragen. Zudem mussten sie sich einer Persönlichkeitsanalyse unterziehen. Von den verbliebenen sieben Kandidaten wählte Kaltenbach und Mölter erneut drei aus, die sie für zwei Tage zur Siegerehrung einluden. Dort stellte Walter Kaltenbach den drei Top-Kandidaten, zu denen auch der spätere Sieger Ralph Guttenberger zählte, nochmals genau sein Unternehmen vor. Er informierte sie umfassend über dessen Umsätze und Erträge sowie Fixkosten. Außerdem erläuterten er und seine Mitarbeiterinnen ihnen die Strukturen und Abläufe im Back-Office. Danach sollten die Kandidaten erneut mehrere Aufgaben lösen, bei denen die zentrale Frage lautete: Wie geht der Kandidat neue Herausforderungen an? Danach erhielt jeder Teilnehmer ein individuelles Feedback.

Am zweiten Tag erläuterte Kaltenbach den Teilnehmern im Detail, wie sich der Übergabeprozess gestalten könne. Dieser lässt sich vereinfacht wie folgt beschreiben: Nachdem der Sieger des Wettbewerbs einen definierten Einstiegspreis bezahlt hat, wird er Teilhaber am Unternehmen Kaltenbach Training und gleichberechtigter Geschäftsführer. Danach beginnt die Einarbeitungs- und Übergabephase von circa zwei Jahren, an deren Ende ihm das Unternehmen ganz gehört. In dieser Zeit arbeitet Kaltenbach weiterhin im Unternehmen mit, wobei die Entscheidungsbefugnisse Schritt für Schritt an seinen Nachfolger übergehen. Hierüber wird ein Vertrag geschlossen. Mit diesem Prozedere erklärten sich alle Top-Kandidaten einverstanden.

Danach führen alle Beteiligten zu einem absoluten Top-Kunden von Kaltenbach Training. Dort wurden die Kandidaten von dessen Geschäftsführer und Verkaufsleiter zunächst befragt. Anschließend schilderten



ZIEL ERREICHT. Aus einer Vielzahl an Bewerbern konnte Walter Kaltenbach schließlich jene Persönlichkeit herausfiltern, von deren Qualifizierung er zu 100 Prozent überzeugt ist und die auch von den langjährigen Kunden als Nachfolger akzeptiert wird.

sie ihnen mehrere Herausforderungen, vor denen der Verkauf des Unternehmens aktuell steht, und baten die drei Kandidaten, hierfür Lösungsvorschläge zu erarbeiten und ihnen diese zu präsentieren. Danach gaben der Geschäftsführer und der Verkaufsleiter Kaltenbach und Mölter ein Feedback bezogen auf die drei Kandidaten – und zwar hinsichtlich ihrer Person, ihres Auftretens und der Qualität ihrer Lösungsvorschläge.

»»Der »Sieger« wird gekürt ««

Als Sieger ging der ehemalige Jet-Pilot Ralph Guttenberger aus dem Rennen hervor. Als Diplomingenieur für Luftfahrttechnik hat Guttenberger das nötige technische Know-how, um bei technischen Verkäufern auf die erforderliche Akzeptanz zu stoßen. Zudem verfügt er aufgrund seiner Weiterbildungen an der St. Galler Business School und seiner 21-jährigen Tätigkeit in geschäftsführenden Positionen über sehr viel Praxiserfahrung in den Bereichen Personal- und Unternehmensführung. Anfang April 2012 stand somit der Sieger des Wettbewerbs »Formel 1 der Unternehmensübernahme« fest. Aufgrund noch bestehender

beruflicher Verpflichtungen wurde der Eintritt in das Unternehmen mit 1. Jänner 2013 vereinbart.

»Das war ein sehr spannender Prozess«, sagt Kaltenbach rückblickend. Auch weil er sich sehr intensiv mit den Biografien und Persönlichkeiten vieler jüngerer Trainer-Kollegen und Verkäufer befasste. Dabei erstaunte selbst den »alten Hasen« Kaltenbach immer wieder, wie unterschiedlich ihre Persönlichkeiten, beruflichen Stärken und Stationen sowie Triebfedern sind. Gerade deshalb war aus seiner Warte der mehrstufige Wettbewerb so wichtig, um »aus einer Vielzahl von qualifizierten Bewerbern« denjenigen herauszufiltern, von dem er mit 100-prozentiger Überzeugung sagen kann: »Das ist der richtige Mann für mein Unternehmen und meine Kunden, mit denen ich seit Jahrzehnten zusammenarbeite.« ■

ZUM AUTOR

»»Bernhard Kuntz ist Geschäftsführer der auf den Beratungsmarkt spezialisierten PR-Agentur Die PRofilBerater, die den Nachfolge-Wettbewerb begleitete und PR-mäßig promotete.

Weihnachten last mir

WAS SCHÖN IST UND WAS SPASS MACHT

■ BORN IN SWEDEN CHRISTMAS TREE HOLDER

Schicker Halt

Schon in Festtagsstimmung? Sind schon alle Geschenke besorgt? Alles schon durchgeplant? Dann fehlt vielleicht nur noch der richtige Halt für den Christbaum. Um das unschöne Holzkreuz am Fuße des Baumes nicht immer aufwendig verstecken zu müssen, wählt man dieses Jahr die stylische Variante des Christbaumständers. Der Christmas Tree Holder der Designfirma Born in Sweden hält den Baumstamm mit vier belastbaren Schrauben aus Stahl und sieht gleichzeitig mit seinem modernen Design schick aus. Das Innere der Halterung ist mit Wasser befüllbar, damit die Nadeln des Weihnachtsbaumes lange frisch und grün bleiben.

INFO: www.borninsweden.se



■ WOODY'S IPAD TRAY

Hölzerner Helfer

Wer ein iPad hat, der weiß, dass es mühsam werden kann, wenn man längere Texte auf dem Tablet schreiben muss. Eine praktische Hilfsvorrichtung, die noch dazu gut aussieht, ist da das Woody's iPad Tray. In den aus massivem Holz gefertigten Träger können das iPad und ein Wireless-Keyboard eingefügt werden und bilden so eine Einheit aus Tastatur und Bildschirm. Das Tab wird entweder in horizontaler oder vertikaler Ausrichtung in die Vorrichtung gesteckt. Zu haben ist Woody's iPad Tray in Nussbaum-, Kirschbaum- oder Buchenholz.

INFO: www.woody-shop.de



■ NINTENDO WII U

Spielen mit Touch

Eines der Weihnachtsgeschenke, das sich dieses Jahr wahrscheinlich viele unter den Christbaum wünschen, ist die neue Spielkonsole von Nintendo. Die Wii U setzt auf eine neue, kreativere Art des Spielens. Das HD-Spielsystem beinhaltet mit dem GamePad einen Controller, der in verschiedensten Varianten einsetzbar ist: sei es einfach als einzelner Controller im Einzelspielermodus oder zusätzlicher Controller im Mehrspielermodus, zweiter Bildschirm für Detailinformationen wie Karten und Itemsammlungen oder als eigene kleine - vom Fernsehgerät unabhängige - Spielkonsole. Bedienbar ist das Pad sowohl über verschiedene Knöpfe und zwei Analogsticks als auch über den 6,2-Zoll-Touchscreen. Neben all den neuen Möglichkeiten ist die Wii U aber, Nintendo sei Dank, auch abwärtskompatibel.

INFO: www.nintendo.de



nute.....



14112-1061

Der Servomotor AM8000 integriert das Feedbacksignal in das Standard-Motorkabel.



www.beckhoff.at/AM8000

Mit der Beckhoff „One Cable Technology“ (OCT) lassen sich Material- und Inbetriebnahmekosten deutlich reduzieren: Die neuen Servomotoren AM8000 kombinieren Power- und Feedbacksignale in einem Standard-Motorkabel. Damit sind sie ideal zur Konstruktion kompakter und leichter Maschinen geeignet. Die AM8000-Serie verfügt über ein optimales Verhältnis von Dreh- zu Trägheitsmoment sowie hohe Energieeffizienz und niedrige Lifecycle-Kosten. Die Entwicklung und Produktion in Deutschland garantiert – neben hoher Verfügbarkeit und Flexibilität – eine konstant hohe Qualität:

- 6 Baugrößen mit einem Stillstandsrehmoment von 0,5 – 90 Nm
- Geringe Verlustleistung durch neues Wicklungskonzept und Statorvollverguss
- Bis zu 5-fache Überlastfähigkeit
- Bis zu 50 % höhere Kugellagerbelastung
- 50 % längere Betriebsdauer (30.000 h)
- Pulverbeschichtetes Gehäuse
- Integrierter Temperatursensor
- Elektronisches Typenschild
- Energiesparende, spielfreie Permanentmagnet-Haltebremse

IPC

I/O

Motion

Automation



New Automation Technology **BECKHOFF**



■ BRIGITTA ZETTL

Genuss schenken

Anstatt Familie und Freunde wie üblich mit Büchern, DVDs oder Kosmetika zu beschenken, kann man sie auch mit feinen Delikatessen überraschen. Denn Weihnachten ist die Zeit der kulinarischen Genüsse. Der in Oberösterreich beheimatete Gourmet-Versandhandel von Brigitta Zettl bietet ein exklusives Sortiment an Köstlichkeiten, das von Räucherlachs, Kaviar und Trüffelsalami vom Mangalitzaschwein über Rieslingsekt und Sparkling Syrah bis hin zu handgemachtem Konfekt und Keksen, Lebkuchen und Marillenhonigcreme reicht. Schön verpackt in Holzkisten, verziert mit verspielten Details, sind die Zettl-Produkte ein Geschenk für Genießer.

INFO: www.brigitta-zettl.at

■ USB-FUSSWÄRMER

Fußwärmend

Wer sich in der kalten Jahreszeit um die Gesundheit seiner Lieben sorgt, kann sie am Weihnachtsabend mit einem wärmenden Gadget erfreuen. Der USB-Fußwärmer wird einfach über den USB-Anschluss mit dem PC verbunden. Innerhalb von fünf Minuten erhitzt er sich ohne weiteres Zutun auf rund 38 Grad und ist einsatzbereit. Dann kann man schon die eiskalten Zehen in den kuscheligen Stoff stecken. Mit so wohligh warmen Füßen lässt es sich weitaus besser arbeiten.

INFO: www.radbag.de

■ SKY WIFI SMARTPEN

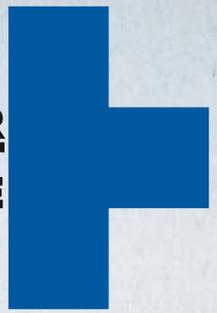
Smart schreiben

Ein eleganter Kugelschreiber ist ein beliebtes, allerdings auch ein bisschen langweiliges Geschenk zu Weihnachten. Ein Kuli, in dem mehr steckt, ist der Sky Wifi Smartpen von Livescribe. Der smarte Stift zeichnet alles, was er schreibt und hört, auf. Da der Sky Wifi Smartpen auch online gehen kann, können aufgezeichnete Notizen und Audiodaten gleich per Mail versendet oder über Evernote in der Cloud gespeichert werden und sind somit jederzeit abrufbar.

INFO: www.livescribe.com



**KINDER
NOT
HILFE**



**ERFÜLLE TRÄUME.
WERDE PATE.
www.kindernothilfe.at**



01/513 93 30

tipps

Goldenes Flipchart
für das Seminarhotel Retter



IM BESTEN SEMINARHOTEL ÖSTERREICHS macht Lernen und Brainstorming Spaß.

»Zu einem erfolgreichen Seminar gehören gute Referenten, spannende Themen – und eine perfekte Location. Das Seminarhotel Retter in Pöllauberg in der Oststeiermark hat dies alles zu bieten und noch viel mehr. Lichtdurchflutete Räume und Ruheinseln für kreative Denkpausen, ein Hochseilgarten und ein Barfußparcours, eine Bogenschießanlage mitten im Wald und nicht zuletzt eine Umgebung, die zum inspirierenden Arbeiten im Freien einlädt, beeindruckten jene, die es wissen müssen: Mehr als 10.000 Trainer, Personalentwickler und Seminarteilnehmer beteiligten sich an der diesjährigen Umfrage der Branchenfibel »Tagen in Österreich« und kürten das Seminarhotel Retter mit dem »Goldenen Flipchart« zum besten Seminarhotel Österreichs.

Die Auszeichnung kommt nicht unverdient. Herzliche Gastfreundschaft wird im Hause Retter groß geschrieben. Das Haubenrestaurant Muskat sowie fünf weitere Restaurants sorgen für kulinarische Abwechslung. Auf Wunsch wird ein individuelles Rahmenprogramm – Karaokeabend, Weinverkostung, Lagerfeuer und vieles mehr – zusammengestellt, um intensive Seminartage gemütlich ausklingen zu lassen.

INFO: Seminar Hotel Restaurant Retter, A-8225 Pöllauberg Nr. 88; Tel.: +43/3335/26 90 hotel@retter.at www.retter.at



SKIGEBIET OSTTIROL. Familienfreundliche Pisten und ganz viel Sonne.

■ HOLUNDERHOF

Dort, wo der Holler wächst

IM FRISCH HERAUSGEPUTZTEN HOLUNDERHOF am Gaimberg bei Lienz dreht sich alles um die vielseitige Heilpflanze. *Auch rundherum gibt es viel Abwechslung:* Das Zettlersfeld, das familienfreundliche Urlaubsparadies Osttirols, liegt direkt vor der Haustür.

Früher, so sagt die Legende, zogen die Männer beim Vorbeigehen an einem Holunderstrauch ihren Hut. Der »Holler« hatte in jedem Bauerngarten seinen Platz, um gute Hausgeister anzuziehen. Vermutlich war die Pflanze schon Steinzeitmenschen bekannt. Vor allem in der Gegend rund um Lienz sind Holunderstauden sehr verbreitet. Als Heilpflanze, aber auch zum reinen Genuss ist Holunder äußerst ergiebig – Blüten und Beeren können auf vielfältige Weise verarbeitet werden. Der Name »Holunderhof«

folgt einer überlieferten Erzählung und wurde sinnbildlich im Logo umgesetzt. Seit Dezember erstrahlt das Aparthotel am Gaimberg in neuem Glanz. Auf fünf Ebenen, alle mittels Personenlift erreichbar, warten nun 20 großzügige Appartements und acht Hotelzimmer. Der schlichte, elegante Stil mit dezenten farblichen Akzenten sorgt für eine frische, gemütliche Atmosphäre. Die Appartements mit den klingenden Namen »Weißer Holunder« und »Blauer Holunder« – für zwei bis sechs Personen geeignet – sind mit einer kompletten

Wohnküche samt Geschirrspüler, Mikrowelle und Espresso-Maschine ausgestattet. Auch in den komfortablen Doppelzimmern, zwischen 25 und 30 m² groß, gibt es kein Platzproblem. Auf Wunsch wird auch ein Zusatzbett bereitgestellt.

» Relax, Sport & Fun «

Hotelchefin Sibylle Daxerer offeriert »ein Verwöhnprogramm für Körper, Seele und Geist« – und das ist nicht zu viel versprochen. Der weitläufige »Holunder Spa« mit Finnischer Sauna, einem Sanarium, mehreren Erlebnisduschen, Mas-



HOLUNDERHOF IN NEUEM GLANZ. Das Aparthotel am Gaimberg verfügt über 20 Apartments und acht Hotelzimmer.

sage und dem zauberhaften Zen-Garten verführt zum Genießen und Entspannen. Kulinarische Genüsse nach Wahl gibt es im Holunder-Restaurant, dem Wintergarten oder in der Holunder-Bar: Vom kräftigen Vitalfrühstück und kleiner Jause über das Kuchenbuffet am Nachmittag bis zum dreigängigen Abendmenü mit Salatbuffet lässt die Bezeichnung »Verwöhnspension« keine Kompromisse zu. Hungern ist hier wahrlich keine gute Option, zumal die Bar eine Auswahl der besten Weine Österreichs bietet.

Überschüssige Kalorien können schließlich tagsüber wieder abgearbeitet werden: Der Holunderhof liegt unmittelbar an der Talstation der Zetttersfeldbahn. Mit der Gondel liegt das familienfreundlichste Skigebiet Osttirols somit vor der Haustür, Skiverleih und Skischule befinden sich gleich nebenan. Auch im Sommer präsentieren sich das Zetttersfeld und die Lienzer Dolomiten in voller Pracht. Der Holunderhof ist ein idealer Ausgangspunkt für Wanderungen, Bergtouren und Ausflüge mit dem Mountainbike. Die nur 1,2 km entfernte Altstadt von Lienz lädt zum Shopping und Flanieren ein.



SCHLICHTE ELEGANZ. Hübsche Hotelzimmer sorgen für eine gemütliche Atmosphäre.

Zwei Eröffnungsangebote locken noch diesen Winter: Eine Woche »Skiglück« gibt es für zwei Erwachsene und zwei Kinder im Familienappartement (inkl. Skipass) für 2.102 Euro. »Der Sonne entgegen« kommen zwei Erwachsene im Doppelzimmer ab 700 Euro (4 Nächte inkl. Skipass). Ein geselliger Eisstockabend mit Glühwein sowie eine Fahrt mit dem »Osttirodler«, dem spektakulärsten Alpine Coaster der Alpen, sind inbegriffen. In Zweisitzer-Komfortschlitten rasen »richtige« Männer und Frauen durch unzählige Steilkurven, Jumps und Kreisel und wagen – wenn es

die Geschwindigkeit zulässt – in luftiger Höhe einen Blick auf das sensationelle Panorama. Achtung: Kann süchtig machen!

Wer den Winter lieber ohne Ski und Action genießt, kann übrigens nicht minder erholsame Verschnaufpausen einlegen – im Liegestuhl am Zetttersfeld oder beim Winterwandern auf der »goldenen« Seite der Sonnenstadt Lienz. ■

KONTAKT: Hotel Holunderhof
Zetterfeldstraße 36
A-9905 Gaimberg/Lienz
Tel. +43/485 2/62 766
info@hotelholunderhof.at
www.hotelholunderhof.at

ERÖFFNUNGS- ANGEBOTE

1. Skiglück in den Lienzer

Dolomiten:

- > 7 Übernachtungen
- > 6-Tage-Skipass für Osttirol & Mölltaler Gletscher
- > Holunder-Willkommens-Cocktail
- > Holunder-Verwöhnspension: reichhaltiges Frühstück vom Buffet, Müsli-Ecke, Saftbar, Nachmittagsjause mit Kuchenbuffet, 3-gängiges Abendmenü mit Salatbuffet
- > 1 Schmankerlabend
- > 1 geselliger Eisstockabend mit Glühwein
- > 1 Fahrt mit dem »Osttirodler«
- > Besuch im städtischen Hallenbad
- > Freie Benützung des Holunder-Spa
- > Hoteleigener Parkplatz und Skikeller
- > **Kosten** 2.102 Euro für 2 Erwachsene und 2 Kinder (6-18 Jahre) im Familienappartement (inkl. Skipass)

2. Der Sonne entgegen:

- > 4, 5 oder 6 Übernachtungen
- > übrige Leistungen wie oben
- > **Kosten:** ab 700 Euro für 2 Erwachsene im Hotelzimmer (4 Nächte inkl. Skipass)

EISLAUFEN AM WEISSENSEE. Sogar die Holländer verlegten ihren berühmten Eislauf-Marathon auf den Weissensee.



■ WEISSENSEE

Der weltgrößte Eissalon

NUR DIE RUHE – DAS WAR LANGE DAS LEBENSMOTTO AM WEISSENSEE. Seitdem die Niederländer ihre 200-km-Meisterschaften nach Kärnten auslagerten, *hat sich das schlagartig geändert.* Auch heuer werden 5.000 eislaufstüchtige Holländer den See wieder zum Wintermekka machen.

VON WERNER RINGHOFER

VIEL SPASS HÄLT DER WEISSENSEE als Weihnachtsgeschenk bereit. Am besten man legt sich im Seehotel Enzian in das SeeSpa, das auf 100 Pfählen über dem Wasser schwebt, dann schließt man die Augen und lässt die Magie der Energie an diesem Platz wirken. Lange hält man es aber nicht aus. »Bei dem atemberaubendem Panorama hast du immer das Gefühl, etwas zu verpassen«, meint Hotelbesitzerin Christine Cieslar. Zu sehr

fasziniert diese gelungene Fusion aus See, Schilf, Sauna, Dampfbad und Bergen.

Wer vor dem passiven den aktiven Spannungsabbau braucht, gönnt sich eine große Portion Eis. »Am Vormittag Eislaufen und Langlaufen, am Nachmittag Skifahren«, rät Spitzengastronom Hannes Müller, »fast schon ein Überangebot.« Neu ist das erweiterte Biathlonzentrum, außerdem warten 65 km Langlaufloipen, ein kleines, feines



Familienskigebiet, und zweimal pro Tag fährt ein Bus zum nahen Nassfeld mit 110 km Pisten.

» Am Anfang stand James Bond «

Bis vor kurzem war der Weissensee nur ein Insidertipp, der von ein paar wenigen Freaks gehandelt wurde. Unter dem Siegel der Verschwiegenheit, so ein Naturparadies will man am liebsten für sich behalten. James Bond sorgte dafür, dass sich das änderte. 1987 zertrümmerte Timothy Dalton in »Der Hauch des Todes« mit einem Aston Martin ein Bootshaus, raste auf den zugefrorenen Weissensee hinaus, fräste mit der blanken Felge des zerschossenen Reifens einen kreisrunden Schnitt ins Eis und versenkte das Auto finstereinschauender Ostblock-Böslinge.

Eismeister Norbert Jank erinnert sich noch gut. Timothy Dalton war in der wochenlangen Drehzeit leider nur einmal da, ein Double vollführte die wahnwitzigen Manöver. Der Effekt war dennoch beeindruckend. Fünf kaputte Bootshäuser und sechs Filmminuten brachten weltweite

Werbung – die auch einigen eissüchtigen Holländern nicht entgangen ist. »Was, bei denen friert der See so dick zu? Da müssen wir hin«, sagte sich Art Koopmans und reiste gleich vor Ort. In den Niederlanden waren die Winter zu mild geworden, um die berühmte 11-Städte-Tour in den Grachten auf die Eisbühne zu bringen. Warum also nicht einfach den Marathon auf den Weissensee verlegen? Eine gute Idee mit Folgen. 2013 wird der kleine Kärntner Fleck vom 22. Jänner bis zum 2. Februar schon zum 25. Mal zur holländischen Provinz mutieren, dann wächst die Bevölkerung mit den ausländischen Gästen um das Zehnfache auf 5.000 an.

Es ist ein majestätisches Schauspiel, wenn sich am Marthontag die Läufer in knallbunten Rennanzügen, teilweise mit Stirnlampen bewaffnet, in der finsternen Morgenstimmung in Bewegung setzen. 200 Kilometer lang ziehen die weltbesten Profis messerscharfe Spuren in das Kärntner Eis, rasend schnell mit einem Schnitt von 40 Sachen pro Stunde.

» Der Eisflüsterer «

Die größte präparierte Eisfläche der Welt renntauglich zu machen, braucht viel Fingerspitzengefühl und beinahe wissenschaftliches Vorgehen. Monate vorher beobachtet Norbert Jank das Eis. »Ich notiere mir genau, in welchen Bereichen und wie lange es friert. So weiß ich, wo es hält und wo es noch dünn ist.« Sobald sich der Glasteppich großzügig ausdehnt, ist tägliche, liebevolle Arbeit am Eis gefragt, um die bis 25 Kilometer lange Rennbahn zu modellieren. Trotz aller Erfahrung hat sogar der Eisflüsterer schon den eigens entwickelten Pflug versenkt.

» Lukullische Genüsse «

Nach 200 Kilometern auf dem Eis ist natürlich Energienachladen gefragt, am Weissensee eine leichte Aufgabe. Besten Biofisch bekommt man bei Weissenseefischer Martin Müller, der Spezialitäten wie Saiblings- und Seeforellenwangen im Angebot hat. Auch die Restaurants ermöglichen genussvolles Kalorien-Aufholen. Der Weissenseerhof, Zimmermanns Gasthaus oder Senso e Vita tragen alle eine Haube, an der Spitze steht die Forelle. Betreiber und Zweihaubenkoch Hannes Müller könnte übrigens problemlos selbst beim Eislaufspektakel an den Start gehen. In seinem Lebenslauf steht: zweifacher Eisschnelllauf-Marathon-Staatsmeister. ■



BEST OF WEISSENSEE

- » Forelle. Nettes 4-Sterne-Familienhotel, helle Zimmer, seeseitige Balkone, Zweihaubenküche mit besten Regionalprodukten, tolles Weinangebot. 3 Nächte mit 3/4*-Pension inkl. Langlauf bzw. Eisschnelllaufkurs, DZ ab 80,- Euro p. P. Techendorf 80, 0 47 13/23 56, www.dieforelle.at
- » Weissenseerhof. 4-Sterne-Superior, Seesau-na, Hallenbad, Biohaubenküche. DZ/HP ab 248,- Euro, Neusach 18, 0 47 13/22 19, www.weissenseerhof.at

- 0 47 13/22 80, www.arlbergerhof.at
- » Seehaus Winkler. Ruhige Lage am Südufer. Loipe, Schilfite und Winterwanderwege zu Fuß erreichbar, Seesau-na. Appartement ab 67,- Euro, Techendorf 76, 0 47 13/23 35, www.seehauswinkler.at
- » Nagglertof. Kleines 4-Sterne-Hotel. Eine der besten Aussichten am See, Fleisch vom eigenen Bauernhof. DZ/HP ab 56,- Euro. p. P. Naggl 2, Weissensee, 0 47 13/21 06, www.nagglertof.com
- » Gasthof Weissensee. Große Zimmer mit Seeblick. Fewo oder DZ/HP ab 63,- Euro. p. P. Gatschach 3, Weissensee, 0 47 13/22 14-0, www.gasthofweissensee.at
- » Zimmermann. Niveauvolle Regionalküche. Techendorf 6, 0 47 13/22 71, www.zimmermann-weissensee.at
- » Senso e Vita. Neues Haubenrestaurant. Techendorf 78, 9762 Weissensee, 0 47 13/259 76, www.sensoevita.at



- » Seehotel Enzian. Modernisiertes Traditionshotel, herzliche Atmosphäre, gute Küche, Sauna auf Pfählen im See. DZ/HP ab 78,- Euro p. P. Neusach 32, 0 47 13/22 21, www.cieslar.at
- » Ronacherfels. Tolle Lage am See, große Zimmer, gute Küche. DZ/HP ab 68,- Euro p. P. Neusach 40, 0 47 13/21 72, www.ronacherfels.at
- » Biohotel Gralhof. Stilvoll renoviert, regionale Bioküche, eigene ökologische Landwirtschaft. DZ/HP ab 78,- Euro. p. P. Neusach 7, 0 47 13/22 13, www.gralhof.at



- » Arlbergerhof. Gemütliches, renoviertes Sporthotel mit toller Küche direkt am See. DZ/HP ab 120,- Euro, Gatschach 47, Weissensee,
- » Martin Müller. Biologisch gezüchtete Seefische. Techendorf 78, Weissensee, 0676/501 36 74, www.weissenseefisch.at

Die Kraft des gemeinsamen Strebens aufbauen und leben

IN DIESEM BEITRAG WIRD DARAUF HINGEWIESEN, dass Unternehmen oft auch ohne Zuführung von neuen Ressourcen die Kraft für das gemeinsame Streben nach Veränderungen und Verbesserungen aufbauen und leben können. *Es werden das Energetisieren von Personen und Organisationen*, das Schaffen von Selbstgestaltungsräumen und das Vorgeben der Ausrichtung als primäre Gestaltungshebel angesehen, welche es bei dem gemeinsamen Streben nach exzellenter Aufgabenerfüllung einzusetzen gilt. Exzellente Aufgabenerfüllung braucht ein gemeinsames Streben von Personen und Organisationen.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Personen und Organisation müssen zur Zielerreichung an einem Strang ziehen.«

Bei dem Lesen eines Beitrages von Douglas A. Ready und Emily Truelove mit dem Titel »The Power of Collective Ambition« in der Harvard Business Review vom Dezember 2011 wurden bei dem Schreiber dieser Kolumne Erinnerungen an ein von ihm geleitetes Großprojekt wach. Dieses wurde in einem österreichischen Großunternehmen realisiert, welches Personen und die gesamte Organisation im Innersten energetisierte und reif für eine Transformation machte. Auf diesem Fundament aufsetzend, hat sich dieses Unternehmen, wenn auch von Rückschlägen begleitet, zu einem auch heute noch agilen und zukunftsfähigen Unternehmen entwickelt.

Es gelang bei diesem Projekt, die Notwendigkeit zur grundsätzlichen und später dann auch beispielgebenden Veränderung mit einfachen und gut mit Daten gestützten Aussagen zu kommunizieren und nicht nur in den Köpfen, sondern auch in den emotionalen Befindlichkeiten zu verankern. Was immer wieder angesprochen und versprochen wurde, war die Botschaft: Wir machen dieses gemeinsam mit eigener Gestaltungskraft. Die Botschaft wurde angenommen und es meldeten sich zur Mitwirkung bei dem Projekt Mitarbeiter aus den verschiedensten Fachbereichen, Junge und Ältere. Ausfälle bei dem Projekt gab es kaum. Aus dem Projekt wurde eine nicht mehr aufhaltbare Bewegung.

Aus heutiger Sicht ist zu sagen, dass damals (1984) offensichtlich aus dem Gefühl heraus eine sinngebende einsichtige Richtung für das Projekt kommuniziert wurde. An der Energetisierung der Organisation – wir schaffen es aus eigener Kraft mit guten Erfolgsaussichten – wurde intensiv und kreativ gearbeitet und in neu entstandenen Selbstgestaltungsräumen die eigene Kraft in Eigenverantwortung, den Selbstwert steigernd, gemeinsam ausgelebt.

Dieses Ausleben der eigenen Kraft war mit Mühen, aber insbesondere auch mit dem Aufkommen von Freude bei dem selbstverantwortlichen Gestalten verbunden. In der Analyse des Projektverlaufs und der Ergebnisse ist erkennbar, dass im Vorhandenen oft große Schätze verborgen sind, in welchen ein großes Gestaltungspotenzial schlummert. Es mangelt in vielen Fällen nicht an Ressourcen, sondern an der Schaffung des gemeinsamen Strebens für das Ausleben der schon vorhandenen Kräfte. Mit diesem gemeinsamen Ausleben werden dann Voraussetzungen für das Entstehen eines positiven Ausblickes für die einzelnen Personen und die gesamte Organisation geschaffen.

In dem oben erwähnten Beitrag von Ready und Truelove findet sich eine Unterlage für einen Selbst-Check, wie es um das gemeinsame Streben im Unternehmen bestellt ist. Sie zeigen auch, warum es Unternehmen gelungen ist, aus harten Zeiten stärker als zuvor herauszukommen. »Anstatt sich auf ein Ziel zu fokussieren, haben die Mitarbeiter ein gemeinsames Bestreben herausgebildet: einen gemeinsamen Sinn für den Zweck, wie das Unternehmen diesen erfüllen will und wie sie den Fortschritt dabei verfolgt, und wie die Führungskräfte und andere sich jeden Tag verhalten wollen beim Erreichen und der Aufrechterhaltung der Exzellenz.« (Seite 97)

Es macht Sinn, den Jahreswechsel mit einer Reflexion zu verbinden, wie es in dem Unternehmen, in welchem Sie arbeiten, mit dem gemeinsamen Streben und Leben von Veränderungen und Verbesserungen bestellt ist; denn sinnstiftende Zusammenarbeit bringt sowohl dem Einzelnen als auch dem Ganzen mehr als das Verharren in der Vereinzelung. Ich wünsche Ihnen und Ihrem Unternehmen ein sinnerfülltes, mit einem Streben im Denken und Handeln verbundenes Jahr 2013.

QUELLENHINWEISE

» Ready, D. A./Truelove, E. (2011): The Power of Collective Ambition, in: Harvard Business Review, S.95-102.

» Wagner, A. (2003): Agilitätsmanagement, in: Risak, J.: Der Impact Manager, Wien, S. 64-77.

Holen Sie sich den HEROLD auf Ihr Smartphone!

ICH BIN
JETZT
AUCH
DER HEROLD!

UND ICH
AUCH!



Jetzt gratis App downloaden!

Mit www.herold.at können Sie mit jedem internetfähigen Mobiltelefon auf 3,7 Mio. österreichische Telefonnummern und 370.000 Firmendaten inklusive Öffnungszeiten und Bewertungen zugreifen. Und mit einem Klick wird der Standort zu den gefundenen Einträgen auf einer Karte angezeigt.

Jetzt NEU: kostenlose Applikation für Android, iPhone, Windows Phone etc., mit der Sie unterwegs besonders komfortabel im HEROLD Telefonbuch suchen und finden. Einfach mit Ihrem Smartphone www.herold.at aufrufen und gratis App downloaden!



HEROLD.at

Info-Hotline: **0664/50 80 911**

**16. /17.
Jänner 2013
Bad Aussee**

Was kommt nach 2012?

Eine neuen Zeitrechnung des Bauens.

baussee.com

B]AUSSEE
ZUKUNFTS
FORUM
BAUEN

Baumit präsentiert die Zukunft des Menschen und seiner Lebensräume.

Baumit hat gerade diesen Ort ausgesucht – das geografische Zentrum Österreichs – um exklusiv mit Ihnen einen Blick in die Zukunft des Bauens zu werfen. Hier werden Visionen geboren und Netzwerke geknüpft. **Wir eröffnen gemeinsam neue Horizonte.**

Freuen Sie sich auf Vorträge von international renommierten Referenten.

Seien Sie dabei, wenn der Startschuss in eine neue Zukunft des Bauens erfolgt!

Anmeldungen unter baussee.com

- **Be part of it:** Bauen Sie mit uns die Zukunft
- **Be connected:** Mit den Besten ihrer Disziplin
- **Be inspired:** Von Vor- und Nachdenkern

**BAU
MIT**
baumit.com