

# Report (+) BUSINESS M E I N E R

## GESCHICHTEN, die das Unternehmen schreibt

Die Managementmethode  
Storytelling erfasst informelles  
Erfahrungswissen, wirkt  
identitätsstiftend und  
stärkt die Unterneh-  
menskultur.



AUSGABE NR. 4/2013, 10. JAHRGANG, P. B. B. VERLAGSGESAMT 170 WIEN, VERTREBSKENNZAHL 02 020 34 501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

» AKUT «  
E-Mail aus Übersee: Tax-Day – der Tag, an dem die  
Steuer fällig wird, Am 15. April ist Stichtag  
für die Steuererklärungen der Amerikaner.  
Die können auch beim Einkauf  
erledigt werden.



### COMPLIANCE MANAGEMENT

Drei Wirtschaftsanwälte und ihre  
Einschätzung zum Korruptionsgesetz.  
Seite ...26

### REFORMSTAU

Das Innovationsland Österreich  
droht ins Mittelmaß abzusinken.  
Seite ...38

### CULT

Alles, was das Leben  
schöner macht.  
Seite ...42



Sicherheit seit **125** Jahren.

**Raiffeisen  
Meine Bank**



MFKU  
0421 9457  
42561

Macht aus Ihrem Auslandsgeschäft ein Heimspiel:

**Wenn's um meine Auslandsgeschäfte  
geht, ist nur eine Bank meine Bank.**

Mit Raiffeisen wird jedes Auslandsgeschäft für Sie zum Heimspiel. Ob Binnen- und Auslandszahlungsverkehr, Dokumenten-Akkreditive, Bankgarantien, Exportfinanzierung und Risikoabsicherungen – Ihr Raiffeisenberater unterstützt Sie überall dort, wo Sie Ihre Geschäfte machen. [www.raiffeisen.at](http://www.raiffeisen.at)





# Inhalt

REPORT PLUS DAS  
UNABHÄNGIGE  
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

## AKUT

**4 Mann des Monats.** RBI-Chef Herbert Stepic zahlt als »Akt der Solidarität« zwei Millionen Euro von seiner Gage zurück.

**8 E-Mail aus Übersee.** Tax-Day – am 15. April ist Stichtag für die Steuererklärungen der Amerikaner.

## TITEL

**10 Geschichten, die das Unternehmen schreibt.** Die Managementmethode Storytelling erfasst informelles Erfahrungswissen, wirkt identitätsstiftend und stärkt die Unternehmenskultur.

## ARBEITSWELT

**16 Backlash.** Homeoffice und Wohlfühlen im Job war gestern. In vielen Unternehmen weht wieder ein rauerer Wind.

## SICHERHEIT

**20 Im Visier der Hacker.** Art Coviello, CEO des Sicherheitssoftwareherstellers RSA, über neue Bedrohungen durch Cyberkriminalität.

**22 Wer an den Reglern dreht.** Wer die modernen Kommandozentralen kontrolliert, hat die Macht. Der Kampf um die Netze hat begonnen.

## UMFRAGE

**26 Compliance Management.** Wie korrupt ist Österreich? *Report(+)PLUS* bat drei Wirtschaftsanwälte um ihre Einschätzung.

## POLITIK

**36 Von Meinungsforschung zu Verhaltensforschung.** Mit »What Works Network« startete die britische Regierung eine bemerkenswerte Initiative.

## FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

**38 Reformstau im Innovationsland.** Österreich droht ins Mittelmaß abzusinken, wenn Reformen weiter blockiert werden, warnen Experten.

**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, 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](http://www.report.at)



## »ausgesprochen«

»Eine stille Beteiligung wäre ein attraktives Produkt für mittelständische Unternehmen. Aber der Name ist schon das erste Problem.«

ANDREAS LANGWIESER, GESCHÄFTSFÜHRER VON M27 FINANCE, über semantische Hürden beim Versuch, Österreichern alternative Finanzierungsformen näher zu bringen.

»Die rechtlichen Vorgaben dürfen gegenüber unseren Nachbarländern zu keinen Wettbewerbsnachteilen führen. Das bringt auch umweltpolitisch nichts, wenn wir ausländischen Zement importieren. Das CO<sub>2</sub> macht ja an den Grenzen nicht Halt.«

GERNOT TRITTHART, MARKETING-CHEF VON LAFARGE ÖSTERREICH, fordert gleiche Spielregeln für alle.

»Generell schau i ma jede Opportunity an.«

HERBERT STEPIC, CHEF DER RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL, lässt kein Schnäppchen am Bankenmarkt ungeprüft.

»Wir wollen nicht als Problem in diesem Spiel gesehen werden, sondern als Teil der Lösung.«

GEORG KAPSCH, PRÄSIDENT DER INDUSTRIELLEN VEREINIGUNG, plädiert für mehr Verständnis für die energieintensive Industrie in den Diskussionen zu Klimaschutz und Energiepolitik.



RBI-CHEF HERBERT STEPIC zahlt zwei Millionen Euro seiner Gage als »Akt der Solidarität« zurück.

## ■ MANN DES MONATS: HERBERT STEPIC

### Big Spender

Bei der Bilanzpräsentation reagierte Herbert Stepic schon etwas ungehalten. »Gibt es noch Fragen zum Unternehmen?«, polterte der 66-Jährige in den voll besetzten Raiffeisen-Saal, als sich die Journalisten wiederholt nach seinem Einkommen erkundigten. Was der Vorstandsvorsitzende der Raiffeisen Bank International (RBI) als »moralische Verpflichtung« und »persönlichen Beitrag zu den rigiden Sparmaßnahmen im Unternehmen, dem ich seit 40 Jahren angehöre« sieht, ist freilich ein Novum in der österreichischen wie auch internationalen Unternehmenslandschaft. Neben 4,9 Mio. Euro aus Fixum, Bonus und Aktienzuteilungen wären Stepic auch 822.590 Euro an restlicher Abfertigung aus der Fusion von Raiffeisen Zentralbank und Raiffeisen International im Jahr 2010 zugestanden. Zu viel, befand der Banker, und zahlte umgehend zwei Millionen Euro wieder zurück. Im Gagenranking der Top-Manager in ATX-notierten Unternehmen hätte Stepic ohne seinen »Akt der Solidarität« hinter Voestalpine-Chef Franz Hirschhammer (5,8 Mio. Euro) und Andritz-CEO Wolfgang Leitner (5,3 Mio. Euro) den dritten Platz belegt.

Die RBI kann das Geld gut brauchen. Obwohl sich die RBI »trotz schwieriger Rahmenbedingungen als führende Bank in CEE behaupten konnte«, wie Stepic betont, gibt die Lage in einigen osteuropäischen Ländern wenig Grund zur Freude. Der Nettogewinn schrumpfte gegenüber 2011 um ein Viertel auf 725 Mio. Euro. Das vierte Quartal 2012 schloss die Bank abschreibungsbedingt mit einem Verlust von 117 Mio. Euro ab. Raiffeisen verdiente damit dennoch mehr als Bank Austria und Erste Group. »In Deutschland wären wir mit diesem Ergebnis an dritter Stelle«, resümierte Stepic.

Die Nettodotierungen für Kreditrisikovorsorgen werden heuer wie im Vorjahr bei rund einer Milliarde Euro liegen. Angespannt ist die Lage weiterhin in Ungarn, wo sich der Verlust auf 174 Mio. Euro immerhin halbierte. Slowenien rutschte mit einem Verlust von 25 Mio. Euro (2011: 6 Mio. Euro) tief in die roten Zahlen. Stepic kündigte an, die Präsenz auf dem slowenischen Markt bis 2015 um zwei Drittel zu reduzieren. Nichts Anrühiges sieht er an Tochtergesellschaften in Steueroasen wie Virgin Islands oder Jersey: »Jeder Standort hat eine klare Aufgabe. Mit Beihilfe zur Steuerhinterziehung hat das nichts zu tun.«

## ■ EDITORIAL

### Steuern! Wirklich?



»Das Bankgeheimnis ist längst Brauchtum.«

ALFONS FLATSCHER,  
HERAUSGEBER

»Was ich an vielen meiner Journalistenkollegen schätze, ist, dass sie Heuchelei nicht mögen. Ich nehme mich da nicht aus und deshalb ärgert mich die jetzige Debatte übers Bankgeheimnis. Das ist pure Heuchelei. Denn das Bankgeheimnis ist Teil der Realverfassung und eine der letzten Bastionen der Österreicher gegen den allumfassenden Zugriff der Behörden. In einem Land, in dem der Staat haben will, dass die Bürger acht Monate im Jahr gratis arbeiten und den ganzen Lohn dem Fiskus abliefern, braucht es ein Refugium.

Vor nicht allzu langer Zeit verbrachte ich eine Woche in meiner Tiroler Heimat. Auf einer Alm treffe ich jemanden, mit dem ich gemeinsam die Volksschulbank gedrückt habe. Er erzählte mir, dass er im Sommer für Südtiroler Bauern die Almarbeit erledigt - und 8.000 Euro dafür schwarz kassiert. Kurze Zeit später sitze ich beim Wirt, der mir berichtet, dass ihm sein Vater, als er den Betrieb von ihm übernommen hat, einen wertvollen Tipp mit auf den Weg gab: Die Hälfte der Einnahmen solle er offiziell beim Fiskus angeben, den Rest schwarz kassieren. Alles andere führe zu Chaos. Dann treffe ich einen Tischler, der für einen ehemaligen Finanzstaatssekretär einen wunderschönen Esstisch gebaut hat. Auf die schüchterne Frage, ob der Staatssekretär denn eine Rechnung brauche, folgte ein forsches »Sicher nicht!«. Das Bankgeheimnis ist längst Brauchtum. Es gehört geschützt!



■ ARA

## Meisterlich verpackt, dringend gesucht



**PLÄDOYER FÜR KREISLAUF UND LEHRLINGSAUSBILDUNG:** Verpackungstechniker Arap Emre, Hubert Donhauser und Hubert Marte, Forum Wellpappe Austria, mit ARA-Vorstand Werner Knausz.

FUSSBALLERISCH dominieren vielleicht andere Staaten, beim Thema Recycling ist Österreich bereits wiederholt zum Europameister gekürt worden. In einer jüngsten Studie der EU-Kommission wird das Alpenland gemeinsam mit den Niederlanden mit 39 von 42 Punkten auf Platz eins bei der Bewertung der Abfallwirtschaft gereiht. Werner Knausz, Vorstand des Recyclingspezialisten ARA, ist »stolz, hier einen Beitrag leisten zu dürfen«. Gemeinsam mit Gemeinden und Partnern aus der Wirtschaft halte man einen gesunden Kreislauf von Papierverarbeitung und Wiederverwertung aufrecht, so Knausz. Gestützt werde dieses System von »motivierten Bürgerinnen und Bürgern« und rund 1,5 Mio. Sammelbehältern in Österreich. 1,1 Mio. davon sind Altpapiercontainer.

Papier und Wellpappe bilden lukrative Wertstoffe für Gewerbe und Industrie. Trotz der hohen Sammelquoten von über 80 % (Papier) und 90 % (Wellpappe, Verpackungen) – rund 333.000 Tonnen – wird eine ebenso große Menge Altpapier zusätzlich importiert. Der Grund: Österreich ist attraktiver Standort für die Branche und bietet ein Umfeld für viele Betriebe. Einige davon organisieren sich im Forum Wellpappe, um ihren Anliegen zu Ver-

packungsverordnungen, einem in Verhandlung stehenden, neuen Abfallwirtschaftsgesetz, aber auch zum herrschenden Lehrlingsmangel eine gemeinsame Stimme zu geben. Lehrberufe wie Verpackungstechniker oder Mechatroniker bieten in einer heute hochgradig technisierten Papierindustrie ein breites Betätigungsfeld. Die heimische Wellpappeindustrie beschäftigt 1.700 Mitarbeiter und rund 80 Lehrlinge – und ist praktisch ständig auf der Suche. »Wir bekommen in Vorarlberg kaum Lehrlinge. Außerdem verlieren die Betriebe gut jeden zweiten Mitarbeiter nach Lehrabschluss an die Schweiz. In Wien ist der Lehrlingsmangel ähnlich dramatisch«, klagt Forumssprecher Hubert Marte, der Geschäftsführer der Wellpappwerke Rondo Ganahl. Er rät dem Mitbewerb zu internen Prämiensystemen, die Lehrlinge motivieren und auch nach Abschluss an Unternehmen binden können, und plädiert für eine »Lehre light« in Österreich. Das Modell einer abgespeckten Lehre, bei der beispielsweise Defizite in Mathematik durch besonderes Talent in der Maschinenführung wettgemacht werden, setzen die Schweizer Nachbarn bereits erfolgreich um. Marte ist überzeugt, mit solchen Modellen generell mehr Jugendliche für technische Berufe begeistern zu können.

### BUCHTIPP

» Das 1x1 der Finanzkrise. Als die Großbank Lehman Brothers 2008 pleite ging, war die Krise noch weit weg. Was hatte das überhaupt mit uns zu tun? Bald schwappte sie aber nach Europa und heute, fünf Jahre danach, ist sie immer noch da. Wer spätestens bei den Fantastilliarden, die zur Rettung von Banken und ganzen Staaten aufgebracht werden mussten und müssen, den Überblick verloren hat, kann Robert Misik dankbar sein. Basierend auf einer Vortragsreihe an der Volkshochschule Ottakring liefert der Autor einen Wegweiser durch die Finanzkrise, der auch wirtschaftstheoretisch unbeschlagenen Durchschnittsbürgern einen verständlichen, leicht lesbaren Einblick verschafft. Misik nimmt den Krisenherd Eurozone unter die Lupe, räumt mit rechten und linken Mythen auf, um sich schließlich der Frage zu stellen: Kann es guten Kapitalismus geben? So viel vorweg: Das Urteil fällt salomonisch aus.



**ROBERT MISIK:** *Erklär mir die Finanzkrise! Wie wir da reingerieten und wie wir wieder rauskommen.* Picus, Wien 2013

## HEXA SECURITY AUDIT

Die Aufdeckung von Sicherheitsrisiken in der IT mag unangenehm sein. Noch schmerzhafter ist mit Sicherheit der Ernstfall.



»Unautorisierte Zugriffe können von innen und von außen kommen. Und sie werden immer professioneller.«  
Damianos Soumelidis,  
Managing Partner Hexa Business Services

Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen können im Wettlauf mit potenziellen Angreifern oft schwer Schritt halten. Deshalb hat der Beratungs- und IT-Spezialist Hexa sein Know-how in drei Security Paketen zusammengefasst.

### Security Quick Check, Audit und Service

Erfahrene und praxiserprobte Security-Experten analysieren die Risiken, führen Penetrationstests mit kontrollierten Hacking-Versuchen durch und machen Optimierungsvorschläge. Für Unternehmen, die eine kontinuierliche Maßnahme setzen möchten, wurde auch ein begleitender Security Service mit regelmäßigem Scanning und Reporting entwickelt. Buchbar sind die Security Pakete ab 1.500 Euro.

Infos unter der Tel.: 01/513 33 22-0



**HEXA**  
business services

*We make you faster faster.*

■ BILDUNG

## Lesen wie die Schweden

**D**IE PISA-STUDIE BESTÄTIGT es Jahr für Jahr: Skandinavier zählen zu den besten Lesern weltweit. Das liegt zum einen daran, dass im Fernsehen die meisten Filme mit Untertiteln gezeigt werden. Skandinavische Kinder lernen aber auch durch eine ganzheitliche Methode lesen, mit der sie Inhalte effizienter und rascher erfassen können. Diese Technik hat der gebürtige Schwede Göran Askeljung, Geschäftsführer von immediate effects, unter dem Titel »BrainRead« für Erwachsene weiterentwickelt. Statt wie beim Vorlesen den Text mit der inneren Stimme mitzusprechen, werden mit der Schnell-Lese-Technik die einzelnen Wörter zu Wortgruppen zusammengefasst. Die Lesegeschwindigkeit kann auf diese Weise innerhalb kurzer Zeit – bei hoher Verständnisrate – verdoppelt oder gar verdreifacht werden. Besonders profitieren Personen, die täglich große Textmengen oder schwierige Fachliteratur mit



**GÖRAN ASKELJUNG:** »Lesen wie Fahrradfahren – aber ohne Stützräder.«

einer Fülle von Informationen bearbeiten müssen. »Lesen ist wie Radfahren. Aber was Sie nicht wissen: Sie haben noch immer Stützräder am Fahrrad«, erklärt Askeljung, der ergänzend zu seinen Workshops nun auch ein Buch und eine App zum Online-Training entwickelt hat.

**INFO:** [www.immediate-effects.com](http://www.immediate-effects.com)

■ E-GOVERNMENT

## Gleiche Herausforderungen



**BIT-DIREKTOR GIOVANNI CONTI UND BRZ-GESCHÄFTSFÜHRER ROLAND JABKOWSKI** freuen sich über die Zusammenarbeit in der europäischen Verwaltungs-IT.

**D**IE ALLIANZ DER EUROPÄISCHEN VERWALTUNGS-IT-DIENSTLEISTER (EURITAS) hat ein neues Mitglied: Das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist im März der Vereinigung beigetreten. Die

2007 gegründete Euritas ist Sprachrohr und Netzwerk der öffentlichen Rechenzentren und IKT-Dienstleister in Europa und besteht zurzeit aus neun Mitgliedern. Auch österreichische Verwaltungsdienstleister sind an Bord: das Bundesrechenzentrum als Gründungsmitglied, die Abteilung Informationstechnologie des Landes Oberösterreich, sowie die Wiener Magistratsabteilung 14.

Die IT-Unternehmen wollen über das grenzübergreifende Netzwerk Erfahrungen und Best Practices austauschen. Zielsetzung ist, Dienstleistungen bestmöglich Staaten und Ländern bereitzustellen – zum Nutzen von Bürgern und Unternehmen. Aufgrund vergleichbarer rechtlicher Rahmenbedingungen müssen die Euritas-Mitglieder auch gleiche Herausforderungen bewältigen, darunter Aufgaben wie etwa Mobile-Device-Management. Anfang des Jahres informierte die Vereinigung in einem White Paper über die Einsatzmöglichkeiten von Cloud-Technologien für öffentliche Verwaltungen in der EU.

■ MANAGEMENT

## Deutschsprachige CEOs sitzen sicher im Sessel

**D**AS PERSONALKARUSSELL dreht sich immer schneller: Im vergangenen Jahr mussten global betrachtet 15 % der Vorstandsvorsitzenden den Chefsessel räumen. Das entspricht dem zweithöchsten Wert seit zwölf Jahren, als die Unternehmensberatung Booz & Company mit der regelmäßigen Erhebung der Daten begann. Untersucht wurden für die »Chief Executive Study« die Veränderungen in den 2.500 größten börsennotierten Unternehmen, darunter 300 in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die DACH-Region steuert jedoch klar gegen den weltweiten Trend. Hier sank die

Fluktuationsrate um 5 % auf 11,7 %, was möglicherweise die anhaltende Unsicherheit in der Eurozone widerspiegelt. »2009 wurden die



**IM ABSEITS.** 2012 wurde in der DACH-Region nur eine einzige Frau CEO.

auf Wachstum orientierten Chefs gegen Krisenmanager ausgetauscht. Trotz Stabilisierung der Lage hält man weiterhin an einer langfristigen Strategie fest«, erklärt Klaus Hölbling, Geschäftsführer des Wiener Booz-Büros. Im deutschsprachigen Raum bleiben Vorstände durchschnittlich 6,2 Jahre in ihrem Job. Die kürzesten Vorstandskarrieren waren Managern in Russland, Indien und Brasilien beschert. Sie mussten im Schnitt schon nach drei Jahren den Hut nehmen.

Mit einem Wunschbild räumt Hölbling endgültig auf: »Den globalen CEO gibt es nicht.« 82 % stammen aus dem Land ihres Unternehmens, ein Viertel sogar aus dem eigenen Haus. Wird ein Branchenfremder eingesetzt, ist es in der Regel ein Finanzfachmann. Frauen kommen weiterhin kaum zum Zug: Der ohnehin schon eklatant niedrige weltweite Frauenanteil von durchschnittlich 5 % wurde in der DACH-Region mit 3 % noch unterboten. Im Vorjahr schaffte es eine einzige Frau an die Spitze eines Konzerns – Jasmin Staiblin bei der Schweizer Alpiq Holding.



## ■ POSTSERVER.AT

## Die Zeichen für Zustellung stehen gut



**PIONIER FÜR NEUEN POSTWEG.** Alexander Mittag-Lenkheim bietet rechtssichere, elektronische Zustellung von Schriftstücken an.

**D**ER VERSAND UND EMPFANG von behördlichen Schriftstücken und Rechnungen über den elektronischen Postweg ist in Österreich bislang kaum genutzt worden – weder von Privaten noch von Unternehmen. Dennoch stehen die Zeichen für eine positive Entwicklung dieses schnelleren Postweges gut. Der Grund: Nach langen Jahren der Verzögerung sind seit 1. Jänner E-Rechnungen den klassischen Papierrechnungen in der Vorsteuerabzugsfähigkeit gleichgestellt. Experten erwarten nun einen Boom für elektronische Zustelldienste.

Das heimische Unternehmen postserver.at spricht mit seinem Service unterschiedliche Zielgruppen einheitlich über eine einzige Plattform an. Im Kern geht es um die rechtsgültige Zustellung von behördlichen Schriftstücken wie RSA- und RSb-Briefen, sowie um ein rund um die Uhr zugängliches Postfach für den Dokumentenlauf in der Privatwirtschaft – vornehmlich Rechnungen und Geschäftsbriefe.

Postserver-Manager Alexander Leinigen-Westerburg blickt hoffnungsfroh auf ein Riesenpotenzial in unterschiedlichen Branchen, wie etwa bei Banken und Versicherungen. »Bei jeder Euribor-Entwicklung gehen Benachrichtigungen zu den Zinssatzänderungen an die Kunden raus. Größere Banken in Österreich verschicken jährlich Schriftstücke in Millionenstückzahlen«, weist Leinigen-Westerburg auf den ökonomischen Nutzen elektronischer Postfächer hin. »Wir bieten das Beste aus

zwei Welten: die Rechtsgültigkeit und Sicherheit eines Briefes mit Zustellung und Rückschein und die Zeitersparnis, Schnelligkeit und die geringen Kosten der Onlineübermittlung.« Die Kosten für die Briefsendungen beziffert postserver.at mit 32 Cent für Behörden sowie 42 Cent netto für die Privatwirtschaft – bis zu einer Dateigröße von 20 MB. Bei Einschreiben, die am herkömmlichen Postweg weitaus höhere Kosten verursachen würden, sind die Einsparungen am höchsten, betont der Experte. Über ein angebundenes Druckzentrum werden Schriftstücke auch an jene Adressaten über den herkömmlichen Postweg geliefert, die noch nicht am elektronischen Aktenlauf teilnehmen wollen.

Technisch umgesetzt wurde der Postdienst von dem Wiener IT-Spezialisten Plot, der für die Erweiterung der Funktionalitäten weiter an Bord ist. Aktuell wird an einer Integration der Briefpostfächer in Outlook gearbeitet. Anbindungen an gängige Warenwirtschaftssysteme sollen folgen. Bereits ermöglicht wird die Bezahlung mit elektronischen Zahlscheinen, die auf den E-Payment-Standard eps basieren. Geschäftsführer bei postserver ist Alexander Mittag-Lenkheim. Er leitete zuletzt den IT-Dienstleister Softlab in Österreich.

Die rechtssichere, elektronische Zustellung respektive der Empfang behördlicher Schriftstücke ist neben postserver.at derzeit auch über meinbrief.at der österreichischen Post und über die Plattform brz-zustelldienst.at des Bundesrechnungszentrums möglich.

## NAVAX ist Leidenschaft & nicht bloß Technologie.

Profitieren Sie von unserer Erfahrung aus 750 IT-Projekten von Europa bis Australien, für internationale Konzerne wie für KMUs, vom Finanzdienstleister bis zum Produktionsunternehmen.

- ▷ Produktivitäts-, IT-Beratung & Projektmanagement
- ▷ Programmierung & Implementierung von IT-Lösungen
- ▷ ERP - CRM - Business Intelligence
- ▷ Analysen & Reporting
- ▷ Planung, Controlling & Konsolidierung
- ▷ Intranet, Portale & Collaboration
- ▷ Mobility, Cloud & Online Services

www.navax.com



Corporate Planning  
Premium Partner

2012  
Austria's Leading Companies

Microsoft Partner

Enterprise Resource Planning  
Customer Relationship Management  
Business Intelligence  
Application Development



## Tax-Day: Der Tag, an dem die Steuer fällig wird ...

DER 15. April *ist Stichtag*: Die Steuererklärungen der US-Amerikaner sind fällig.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



**STEUERERKLÄRUNG AUF US-AMERIKANISCH:** US-Bürger können auch im Supermarkt ihre Formulare einreichen – wichtig ist nur der Stichtag 15. April.

Es ist der 15. April, kurz vor halb acht Uhr abends. Vor dem Automaten im Postamt am Palmers Square im Zentrum von Princeton hat sich eine lange Schlange gebildet. »Voriges Jahr«, schimpft ein Mann, »da waren die Beamten noch da und haben bis Mitternacht die Briefe entgegengenommen. Jetzt wird gespart, überall.« Er muss mit einem Automaten vorlieb nehmen und der hat seine Tücken. Ein aufwendiges Menü, mit Fragen nach der Kuvertgröße, dem Gewicht, der Empfängeradresse muss gemeistert werden und am Ende kommt die Frage: Soll der Brief eingeschrieben aufgegeben werden? Heute antworten alle mit JA! Es dauert, bis der Versandaufkleber, die

Einschreibnummer und vor allem die Aufgabebestätigung ausgedruckt sind.

Ganz außer Atem stürmt eine brünette Mitvierzigerin herein, fragt gleich, ob es noch ein zweites Postamt in der Nähe gibt: »Ich muss meine Steuererklärung abgeben«, sagt sie und erntet Gelächter. »Das müssen wir doch alle«, antwortet ein Rotschopf in Anzug und Krawatte.

Die Leute harren aus, weil sie unbedingt den Poststempel von heute brauchen. Es ist Steuertag. Die Erklärungen sind fällig und der IRS, sprich das US-Finanzamt, kennt keine Gnade.

Alle hier haben ihre Erklärungen selbst verfasst. Es ist nicht so schwierig. Die Formulare

sind online hinterlegt, mitsamt ausführlichen Beschreibungen. Das Formular 1040 ist zwei Seiten lang. Fragt nach dem Status, der Anzahl der Kinder, ob man allein oder gemeinsam mit seinem Partner erklären will. Dann kommen Fragen nach dem Einkommen: Gehalt, bezogene Zinsen, Dividenden, Alimente, Geschäftserträge, Kapitalerträge, Pensionen, Mieterlöse, Arbeitslosengeld, sonstiges Einkommen. Dann folgen Fragen nach den Ausgaben – für die Kinder, die Gesundheitsvorsorge, Übersiedlungen, Versicherungen, Studiengebühren.

Dann wird addiert und subtrahiert und unter Punkt 43 folgt dann die Gretchenfrage: Zu versteuerndes Einkommen? Dann geht's gleich ans Errechnen des Zahlbetrages, aber erst nachdem 3.800 Dollar pro im Haushalt lebender Person abgezogen und ein Freibetrag von 11.900 Dollar für gemeinsam erklärende Ehepaare abgezogen wird. Alleinstehende kriegen nur 5.950 Dollar.

Jetzt gehts also ans Ermitteln des Zahlbetrages, dafür gibt's eine eigene Tabelle. Wer zum Beispiel 37.000 Dollar zu versteuern hat, zahlt als Single 5.274 Dollar. Gemeinsam erklärende Ehepartner zahlen 4.676. Wer 100.000 zu versteuern hat, findet in der Tabelle den Zahlbetrag von 21.454 Dollar. Aber heiraten zahlt sich aus: Ehepartner entrichten nur 17.054.

Auch bei Walmart, der Diskont-Einkaufskette, herrscht am 15. April an den eigens eingerichteten Steuerständen Hochbetrieb. Im Billigladen gibt es auch die Steuererklärung günstiger und vor allen Dingen mit Geld-zurück-Garantie. Turbotax heißt das bei Walmart mit der Garantie: Es gibt Geld zurück vom Staat, und die Gutschrift wird gleich auf die Walmart-Einkaufskarte gebucht. Was bei Diskontern so alles möglich ist.



# Hochsicherheits Back-up für Doppelmayr?



## **Gedacht. Getan.**

### **IT-Lösungen von A1.**

Kann man einem Weltmarktführer doppelte Sicherheit geben? Wir denken ja. Weil eine Back-up-Lösung, die den Doppelmayr Sicherheitsansprüchen entspricht, die Kommunikation an allen Standorten absichert.

**A1.net/business**

## **Einfach A1.**



# Geschichten, die das Unternehmen schreibt

SCHIEDEN MITARBEITER AUS EINEM UNTERNEHMEN AUS oder wird ein Projektteam aufgelöst, geht nicht nur fachliches Know-how, sondern auch informelles Erfahrungswissen verloren. *Storytelling, ein narrativer Ansatz aus der Psychologie*, hilft, diesen Wissensschatz zu erfassen, um Wiederholungsfehler zu vermeiden und Abläufe zu optimieren. Die erzählten Geschichten wirken aber auch identitätsstiftend und stärken die Unternehmenskultur.

VON ANGELA HEISENBERGER

DI E BESTEN GESCHICHTEN schreibt bekanntlich das Leben, auch im Arbeitsalltag eines Unternehmens. Erzählt werden sie in der Kaffeeküche oder beim Kopierer – über besondere Erlebnisse mit Kunden, Schwierigkeiten in der Abteilung oder erfolgreiche Geschäftsabschlüsse. Sie lassen uns schmunzeln oder die Köpfe schütteln, manchmal entstehen aus scheinbar nebensächlichem Smalltalk große Ideen. Ein Vortrag, der nonchalant mit den Worten »Ich möchte Ihnen heute eine Geschichte erzählen ...« eingeleitet wird, vermag das Publikum weit mehr zu fesseln als eine fachlich noch so fundierte Präsentation.

Was ein Unternehmen ausmacht, sind nicht in Katalogform gegessene Jahresabschlüsse oder die gerahmte Firmenchronik im Foyer. Der Pioniergeist des Unternehmens wird viel greifbarer, wenn sich um die Anfangsjahre Legenden ranken, die immer wieder gerne weitererzählt werden. Ob Josef Manner, der seine Schokolade 1890 mit dem Pferdefuhrwerk selbst auslieferte, oder Steve Jobs, der 1976 den ersten Apple-Prototypen in seiner Garage zusammenlötete – diese Geschichten wirken identitätsstiftend.

Mitte der Neunzigerjahre erkannte der Bildungsbeauftragte des US-Konzerns Xerox, dass sich diese kleinen Anekdoten stärker im Ge-





dächtnis einprägen als sprödes Fachwissen aus Handbüchern, das in Schulungen durchgekaut wird. Auf Basis der Mitarbeiter-Erzählungen baute Xerox ein Wissensmanagementsystem auf, das sich die informelle Kommunikationsweise zu eigen machte. Innerhalb von zwei Jahren konnten Servicezeit und Einzelteileverbrauch um zehn Prozent reduziert werden. Die Lernkurve der Servicetechniker stieg um 300 Prozent, auch die Kundenzufriedenheit verbesserte sich markant.

### » Mit Herz und Verstand «

Storytelling ist ein Management-Tool, das die Kraft und Magie von Geschichten systematisch – über ein banales Erinnern »Weißt du noch, damals?« hinausgehend – nutzt. Die Methode wurde 1997 von Steve Denning unter dem Begriff »Springboard Stories« eingeführt. Gehirnforscher führen Lernprozesse auf neuronale Netzwerke in unserem Gedächtnis zurück. Je bildhafter und emotionaler die Prozesse ablaufen, desto leichter sind die damit verknüpften Informationen später abrufbar. Wie auch immer: Bewährt hat sich Storytelling nicht nur als Wissensmanagement-Instrument, sondern auch in Change-Prozessen. Veränderungen rufen meist Verunsicherung oder gar Widerstände hervor, weil langjährige Gewohnheiten in Frage gestellt werden. Der Austausch von Erfahrungen kann diese Blockaden lösen, mit Erfolgsgeschichten lassen sich Mitarbeiter zudem für Neuerungen leichter begeistern. Einen ersten Kick liefern oft symbolhafte Geschichten, die angelehnt an Märchen, Fabeln oder Heldensagen den Weg eines Teams veranschaulichen. Die wiederkehrenden, vertrauten Schemata – Aufbruch ins Abenteuer, das Bewältigen von Herausforderungen und Gefahren, der Erfolg – lassen sich leicht auf den Business-Kontext übertragen und liefern Denkanstöße.

Die Klagenfurter Unternehmensberaterin Eva Kral hat mit Storytelling gute Erfahrungen in bereichsübergreifenden Projekten gemacht, die aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen den Beteiligten zu scheitern drohten. »Gerade in technikorientierten Unternehmen ist es schwierig, den Mitarbeitern auf analoger Ebene näher zu kommen. Aber Geschichtenerzählen geht immer – besonders bei Männern«, meint Kral. Anhand einer vorgegebenen Struktur, ähnlich dem Plot eines Filmdrehbuchs, suchen die Mitarbeiter gemeinsame Bilder: Wo sind unsere Wurzeln? Welche Erlebnisse haben uns geprägt? Wie haben wir Krisen bewältigt? Wo geht die Reise hin? »Aus diesen Geschichten



### Eine Geschichte zum Thema Vergleich:

Der Maharaja Pranghjet spannte eines Tages eine Schnur mitten durch seinen Thronsaal. Daraufhin forderte er seine Minister auf: »Verkürzt diese Schnur! Aber ihr dürft sie weder abschneiden noch verknoten!« Seine Minister grübelten und grübelten, doch keiner fand die Lösung. Da stand einer der weisesten Männer auf und spannte eine längere Schnur gleich daneben. Und tatsächlich: Die erste Schnur war nun die kürzere der beiden. Alles ist relativ: Erfolg, Freude, Reichtum, Leid, Glück. Es kommt nur auf den Maßstab an.

Quelle unbekannt



### Eine Geschichte zum Thema Zusammenarbeit:

**Die Steinsuppe:** Ein hungriger Wanderarbeiter kommt in ein kleines Bergdorf. Da er nichts zu essen hat, bittet er die Leute, ihm etwas zu geben. Aber niemand ist bereit, ihm zu helfen. Sie haben selbst nicht genug für sich und ihre Familien. Da geht der Wanderarbeiter auf den Marktplatz und entfacht ein Feuer. Von einem der Dorfbewohner leiht er sich einen großen Topf, füllt ihn mit Wasser und setzt ihn auf das Feuer. Unter den misstrauischen und neugierigen Augen der Dorfbewohner klaubt er einen Stein aus der Tasche und riecht entzückt daran. Dann wirft er ihn zum Erstaunen aller in das kochende Wasser. Er rührt in dem Topf und probiert ab und zu einen Löffel voll. Den verwunderten Zuschauern erklärt er: »Ich koche eine köstliche Steinsuppe. Aber leider fehlt noch ein klein wenig Salz.« Einer der Dorfbewohner bringt ihm ein bisschen Salz. Dann schmeckt der Arbeiter erneut seine Suppe ab und sagt: »Mmmh, das ist schon nicht schlecht. Wenn ich nur noch ein klitzekleines Stück Karotte hätte, dann wäre die Suppe wohl perfekt.« Da bringt ihm ein anderer Dorfbewohner eine Karotte. Auf diese Weise bittet der Wanderarbeiter auch um Petersilie, ein Stück Speck und allerhand andere Zutaten. So trägt nach und nach jeder Dorfbewohner etwas bei. Und am Ende können alle eine köstliche Suppe teilen.

Von Sigrid Hauer

lassen sich die einzelnen Meilensteine extrahieren. Muster, Werte und Erfolgsfaktoren werden offensichtlich«, sagt Kral. »Es sind Erlebnisse, die jeder Einzelne mit Herz und Verstand nachvollziehen kann.«

### » Verborgene Räume «

Motivation ist eine der großen Stärken von Storytelling – und zugleich eine Stolperfalle. Ist die Geschichte nicht stimmig oder die wahre Intention allzu leicht durchschaubar, geht der Schuss nach hinten los. Erzählt der Chef bei der Weihnachtsfeier ein Gleichnis über Harmonie und Teamgeist, während zwischen den Abteilungen die Fetzen fliegen, stellt sich die Frage, wie eng er mit den Vorgängen im Unternehmen tatsächlich vertraut ist. Wenn in Krisenzeiten Entlas-

sungen bevorstehen, das Management aber die starke Marktposition des Unternehmens beschwört, zeugt dies von blankem Zynismus. Eine ehrliche Stellungnahme der Firmenleitung wäre in dieser Situation eher angebracht. Diese kann durchaus in einen Aufruf zu mehr Zusammenhalt münden, Motto: »Wir haben schon vieles gemeinsam durchgestanden. Das können wir auch noch schaffen.« Am wirkungsvollsten sind immer authentische, nicht konstruierte Geschichten.

Storytelling eröffnet die Möglichkeit, die Stimmung im Unternehmen, die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur aufzuspüren. Nicht immer sind die Ergebnisse für die verantwortlichen Führungskräfte schmeichelfhaft. »Ich sage es offen heraus: Es gab mehr Personen, die angeschafft haben, aber =>

⇒ die Tätigkeit nicht ausgeführt haben«, heißt es beispielsweise in einer Erfahrungsgeschichte, die das Team von Narrata Consult im Rahmen eines Projektes aufzeichnete. Das deutsche Consulting-Unternehmen



**EVA KRAL, CHANGE DESIGN:** »Erlebnisse, die jeder nachvollziehen kann.«

hat sich auf Storytelling spezialisiert und verfährt dabei nach einer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelten Methode, der »Learning History«. Die Berater erfassen mittels qualitativer Interviews mit den Mitarbeitern deren unterschiedliche Geschichten, wobei nach einer offenen Erzählphase mittels systemischer Fragetechnik in einzelnen Punkten noch stärker in die Tiefe geforscht wird. Ein fest strukturierter Fragebogen würde viele Aspekte gar nicht zutage fördern, ist Narrata-Gründerin Christine Erlach überzeugt: »Jede Frage öffnet einen Antwortraum. Rechts und links davon gibt es aber weitere verborgene Räume, die ich nicht entdecken kann, wenn ich nichts von ihnen weiß.«

Aus den gesammelten Geschichten werden Archetypen gebildet und in Form von Analogien, Bildern oder Comics aufbereitet. »Die Anonymisierung ist sehr wichtig. So gelingt es, eine anfängliche Abwehrhaltung sofort aufzufangen«, sagt die Unternehmensberaterin. Aus der bildhaften Darstellung ergeben sich wiederum Identifikationsmöglichkeiten, auch komplizierte Vorgänge werden anschaulich und nachvollziehbar. Gleichzeitig bleibt aber bei heiklen Themen die nötige Distanz gewahrt. »Geschichten sind automatisch mit Emotionen verbunden. Emotionen treiben uns und bestimmen unser Verhalten«, beschreibt Erlach diesen Prozess.

» Das Kuh-Problem «

Im Idealfall reicht die positive Energie über das konkrete Projekt hinaus. Für einen deutschen Düsentriebwerksbauer entwickelte Christine Erlach mit ihrer Kollegin Karin Thier ein Storytelling-Projekt, das die gewonnenen Erfahrungen rund um den komplexen Bau einer Fertigungshalle bün-



Eine Geschichte zum Thema Charakter:

**Die Orangen:** In der Stadt Wu kam ein Schüler enttäuscht zu seinem Meister zurück. Er hatte erfolglos versucht, Orangen auf dem Markt zu verkaufen und wettete nun zornig gegen die Menschen, die seine Orangen nicht kaufen wollten, egal wie sehr er sie anpries. Da schüttelte der Meister seinen Kopf und strich sich durch seinen langen weißen Bart: »Es liegt vielleicht an dir und nicht an den Orangen!« »Niemals, Meister«, beschwerte sich der Junge. Da nahm der Meister eine Orange und fragte seinen Schüler: »Wenn ich diese Orange nun auspresse, was kommt dabei heraus?« »Natürlich Orangensaft, Meister«, antwortete der Junge. »Richtig«, sagte der Meister. »Und wenn ich mit einem Holzbalken darauf schlage, was kommt dann heraus?« »Immer noch Orangensaft, Meister!«, entgegnete sein Schüler. »Du sagst die Wahrheit«, sagte der Meister und fragte ein drittes Mal: »Wenn nun aber ein Maulesel darauf tritt, was wird dann herauskommen?« Da knurrte der Schüler: »Meister, warum fragst du mich das? Es wird natürlich auch dieses Mal Orangensaft herauskommen. Es kommt immer Orangensaft heraus.« »Du bist weise, mein Schüler«, antwortete da der Meister mit ruhiger Stimme. »Die Orange antwortet immer mit dem, was in ihr drin ist – ganz gleich, was ihr zugefügt wird. So ist es auch mit den Menschen: Setze Sie unter Druck und sieh, was dabei herauskommt. Reagieren sie mit Hass, Zorn und Neid, so ist es das, was in ihnen steckt.«

Chinesische Erzählung

deln sollte. Die Erzählungen der beteiligten Mitarbeiter übersetzten die Narrata-Expertinnen gemeinsam mit einem Illustrator in eine liebevoll gestaltete Comic-Geschichte über die beschwerliche Reise eines Lkw-Konvoys auf der »Route 77«. Konflikte mit Zulieferern und externen Partnerfirmen wurden durch eine Kuhherde symbolisiert, die sich den Lastwagen stur in den Weg stellt und



**CHRISTINE ERLACH, NARRATA CONSULT:** »Emotionen treiben uns.«

die Weiterfahrt behindert. Dieser heitere Zugang öffnete auf spielerische Weise den Blick und auch Verständnis für die anderen Kooperationspartner. »Wir haben ein Kuh-Problem« wird seither im Betrieb als geflügeltes Wort für Verständigungsprobleme verwendet – und alle wissen Bescheid.

In einem Projekt für die voestalpine Stahl GmbH wandte das Narrata-Team Storytelling an, um die Erfahrungen, die bei der

Montage einer Feuerverzinkungsanlage gesammelt wurden, für den Bau einer weiteren Anlage zu nutzen. In den Erzählungen der damaligen Projektmitarbeiter kristallisierten sich als zentrale Punkte die Anerkennung der Leistungen, Zusammengehörigkeitsgefühl, Arbeitsbelastung, Effizienz des Managements, Kooperation mit Zulieferern und Mitarbeitern anderer Abteilungen und der Führungsstil heraus. Der hohe Arbeitsdruck wurde davor nie offen thematisiert, zeigte sich aber an einem kleinen Detail: Wiederholt berichteten die Ingenieure von Campingliegen, auf denen sie vor Ort übernachten mussten, um stets bereit zu sein.

»Storytelling hilft uns, auf ›tief vergrabenes‹ Wissen zu stoßen, um im Betriebsalltag Prozesse anders zu gestalten und damit rasch Verbesserungen zu realisieren. Wir erkennen unsere unternehmenskulturellen Muster und können sie, wenn nötig, verändern«, sagt Angelika Mittelmann, Personalentwicklerin der voestalpine. Aufgrund der Berichte wurden die Zeit- und Arbeitspläne weniger straff gestaltet, die Verantwortlichkeiten geteilt und die Zusammenarbeit mit Teambuilding-Maßnahmen unterstützt. Mit Erfolg: Die zweite Feuerverzinkungsanlage konnte zwei Wochen vor dem geplanten Termin in Betrieb genommen werden und produzierte vom ersten Tag an – ohne die übliche Vorlaufzeit für Feinjustierungen – in Top-Qualität. »Geschichten bzw. Anekdoten sind ⇒





Jetzt kommt Bewegung rein


# Entspannt reisen ist gut fürs Business.

Die ÖBB Business Class macht Arbeit zum Vergnügen!



 ÖBB Business Class um € 15,-\*: individuell verstellbare Ledersitze, Steckdose an jedem Sitzplatz, Begrüßungsgetränk, Zeitungsservice, Am Platz-Service und Sitzplatzreservierung inklusive

 Modernste Ausstattung – im railjet und den Fernreisezügen der ÖBB

 Beste Verbindungen – im ÖBB Bahnnetz und über die Grenzen hinaus

 In neuer ÖBB-Bestzeit von Wien nach Salzburg: ab jetzt in nur 2:22 Stunden

Informationen an allen ÖBB-Personenkassen, direkt im Zug oder auf [oebb.at](http://oebb.at)



## Eine Geschichte zum Thema Zeit:

**Die Steine:** Eines Tages wurde ein alter, angesehener Professor gebeten, im Rahmen einer Tagung zum Thema »Zeitmanagement« zu referieren. Zur vereinbarten Zeit stand nun der Professor vor einer Elite von 15 Top-Managern großer Unternehmen, die sich darauf vorbereiteten, sämtliche Einzelheiten des Expertenreferats aufzuschreiben. Der Professor beobachtete seine Zuhörer, einen nach dem anderen, und sprach dann: »Wir werden ein Experiment machen.« Mit diesen Worten stellte er ein großes gläsernes Gefäß auf den Tisch. Dann holte er ein Dutzend Steine hervor, ungefähr so groß wie Tennisbälle, und legte sie vorsichtig, einen nach dem anderen in den Behälter. Als das Glas bis oben gefüllt war, blickte der Professor die Tagungsteilnehmer an und fragte: »Ist das Glas voll?« Alle antworteten spontan: »Ja!«

Da holte der Professor einen Sack mit Kies hervor. Mit Sorgfalt kippte er den Kies über die großen Steine und schüttelte hin und wieder das Glas leicht, bis der Kies zwischen den großen Steinen hindurch zum Boden des Glasgefäßes vorgedrungen war. Abermals blickte der alte Professor auf sein Publikum und fragte: »Ist das Glas jetzt voll?« Diesmal durchschauten die Teilnehmer das Spielchen. Einer der Manager antwortete: »Sehr wahrscheinlich nicht!« Nun holte der Professor unter der Tischplatte einen Kessel mit trockenem Sand hervor. Vorsichtig kippte er den Sand in das große Glasgefäß und der Sand füllte die Hohlräume zwischen den Steinen und dem Kies aus. Erneut fragte der Professor seine »Schüler«: »Ist das Glas

jetzt voll?« Die gespannten Kursteilnehmer antworteten ohne Zögern: »Nein!« Da nahm der alte Professor einen Krug mit Wasser und füllte das Glas bis zum Rand voll.

Dann fragte er: »Welche große Wahrheit lässt sich mit diesem Experiment beweisen?« Ein Tagungsteilnehmer antwortete nach kurzem Nachdenken: »Auch wenn der Terminkalender noch so voll ist, lassen sich noch ein paar weitere Termine hinzufügen – wenn man wirklich will.« »Nein«, antwortete der Professor. »Dieses Experiment beweist folgende große Wahrheit: Wenn man nicht zuerst die großen Steine in den Glasbehälter legt, lässt sich nicht mehr alles und ganz besonders nicht die großen Dinge unterbringen.« Da breitete sich unter den Zuhörern ein nachdenkliches Schweigen aus. In die Stille hinein fragte der Professor: »Was sind die großen Steine in Ihrem Leben? Sind es die Gesundheit, die Familie, die Freunde, Hobbys, Träume, der Beruf, einer Sache zu dienen, sich zu entspannen oder etwas ganz anderes? Wenn man den Lappalien, dem »Kies« und dem »Sand«, den Vorrang gibt, füllt man sein Leben mit Nichtigkeiten. Die kostbare Zeit, in der man sich den wichtigsten Elementen seines Lebens widmen sollte, geht aber verloren. Legen Sie die großen Steine Ihres Lebens zuerst in Ihr Glas und fügen Sie erst dann kleinere Steine, Sand und Wasser hinzu!« Mit einem leisen Lächeln verabschiedete sich der alte Professor von seinem nachdenklichen Publikum und verließ ohne Hast den Saal.

Von Stephen Covey



**DAS KUH-PROBLEM.** Mit einem Comic brachte Narrata Consult die Kommunikationsprobleme eines Münchner Unternehmens pointiert auf den Punkt.

ein hochwirksames Mittel zur Übertragung von Kulturwissen, weil sie normalerweise keine »Abstoßungsreaktionen« hervorrufen.

So können wir dieses sehr schwer kommunizierbare Wissen übertragbar machen«, zeigt sich Mittelman von der Methode überzeugt.

### » Wir sind die Firma «

Ein schönes Beispiel für die Visualisierung des Unternehmens als »große Familie« gelang dem Chemiekonzern BASF 2005. Anlässlich des 140-jährigen Firmenjubiläums konnten unter dem Motto »140 Geschichten für 140 Jahre« Mitarbeiter aus allen Sparten, Hierarchiestufen und Ländern auf einer eigens eingerichteten Website ihre ganz persönliche BASF-Geschichte erzählen. Das Online-Portal war auch für Außenstehende zugänglich und bot einen bunten, lebendigen Einblick in den Arbeitsalltag des Unternehmens. Nebenbei steigerte die Aktion die Markenwirkung in einem Ausmaß, das eine herkömmliche Marketingkampagne kaum erreicht hätte.

2008 erschienen die gesammelten Berichte in Buchform. Eine der ersten Ingenieurinnen im Anlagenbau erinnert sich beispielsweise an die Pionierarbeit in der Computer-Steinzeit. Ein Weinexperte outet die Kellerei der BASF als sechstgrößten Weinfachhandel Deutschlands. Eine Mitarbeiterin aus Singapur erzählt von einem berührenden Moment, als ihr der Werksdirektor zu ihrem Geburtstag gratulierte. Das Ergebnis ist ein Mosaik aus vielen Erlebnissen,



die dem Konzern hinter der grauen Fassade Leben einhauchen. Die Botschaft »Wir alle schreiben die Firmengeschichte mit« schafft zusätzlich Verbundenheit.

Einen ähnlichen Weg geht Siemens mit dem Social-Media-Projekt »/answers«. Eine Reihe kleiner Videospots im Dokumentarstil porträtiert Personen »von nebenan«, die unter der Regie renommierter Filmemacher und Journalisten erzählen, wie Technologie ihr Leben beeinflusst. In dem Film »Into the Light« lässt der 50-jährige Bruce aus Südafrika seine Skaterleidenschaft wieder aufleben und hilft Jugendlichen in Durban, Events zu organisieren. Der Bezug zu Siemens – Technologiepartner der WM 2010 – wird erst im Abspann des Clips hergestellt. Corinna aus Wien erzählt, wie sie als Blinde Wände und Ecken »hört« und andere Menschen an ihrem Duft erkennt. Ihre Schule, das Blindenerziehungsinstitut, hat am von Siemens initiierten Energieeffizienz-Projekt »Pool 2« teilgenommen – auch davon erfährt man erst im Schlusstext, wenn Interesse und Sympathien bereits geweckt sind. Vermehrt wird Storytelling inzwischen auch für das Recruiting

entdeckt. Die offensive Positionierung als attraktiver Arbeitgeber leistet im Wettbewerb um die besten Talente gute Dienste. Narrata Consult betreut derzeit ein deutsches IT-Unternehmen, das potenzielle Bewerber künftig über Comic-Clips im Internet anlocken will. Die kleinen Geschichten sollen das Besondere dieses Unternehmen und seiner Mitarbeiter – »den Spirit des Unternehmens«, so Narrata-Chefin Christine Erlach – vermitteln.

Die Werbebranche hat längst erkannt, dass Employer Branding über Geschichten besser und nachhaltiger funktioniert. Spannende Storys statt plumpem Marketing lautet die Devise. Red Bull, Coca-Cola oder auch Vespa stehen für ein Lebensgefühl. Das beworbene Produkt ist Nebensache. Gut erzählte Geschichten setzen das Kino im Kopf in Gang, gehen unter die Haut und werden weiter erzählt. Im Mittelpunkt steht der Mensch. Die Botschaft kommt durch die Hintertür. ■

### BAUSTEINE EINER GESCHICHTE

» **Business Coach Sigrid Hauer**, Geschäftsführerin der EBH GmbH, empfiehlt, für eine gelungene Geschichte folgende Schritte zu beachten:

**1. Ziel:** Was wollen Sie mit der Geschichte aussagen?

Wen wollen Sie erreichen?

Was wollen Sie beim Zuhörer bewirken?

**2. Art der Geschichte:** Welcher Geschichten-Typ ist passend – Märchen oder Fabeln, historische Begebenheiten, Erfahrungen berühmter Persönlichkeiten?

**3. Helden:** Ohne Held funktioniert keine Geschichte, auch im Business nicht.

Wie sieht der Held aus?

Welche Eigenschaften und Talente hat er?

Welche Aufgaben muss er erfüllen?

**4. Protagonisten:** Gute Geschichten sind kurz und prägnant. Um die Handlung voranzutreiben, sollten nicht zu viele Protagonisten eingeführt werden.

Welche Figuren sind für die Geschichte notwendig?

Österreichs größtes Konferenzunternehmen präsentiert die

**Business Circle Konferenz**

13./14. Juni 2013

Courtyard by Marriott Wien Messe

**BUSINESS  
CIRCLE**

Konferenzen und Seminare

**ERFOLG  
STECKT  
AN!**

# Credit Risk 2013

Seit 18 Jahren Europas führende Konferenz für Kreditrisikomanagement

Über 20 TOP-Referenten sprechen in zwei parallelen Streams zu brand-aktuellen und innovativen Themen

Das sagen unsere Teilnehmer zur Credit Risk



„Sehr guter Überblick, welche Themen gerade Markt bestimmend sind, woran derzeit theoretisch gearbeitet wird und was praktisch umgesetzt wurde.“

**Michael Horvat, BAWAG P.S.K., Wien**



„Hochkarätige Referenten ziehen selbstkritisch Lehren aus den aktuellsten Entwicklungen.“

**Falk Winkel, Credit Suisse, Zürich**



„Eine hervorragende Bestandsaufnahme wichtiger Themen und Meinungen in der Risikomanagement-Szene.“

**Dkfm. Torsten Löffler, Aareal Bank AG**

Programm anfordern unter [temmer@businesscircle.at](mailto:temmer@businesscircle.at), Tel: +43 / 1 / 5225820-12



# BACKLASH

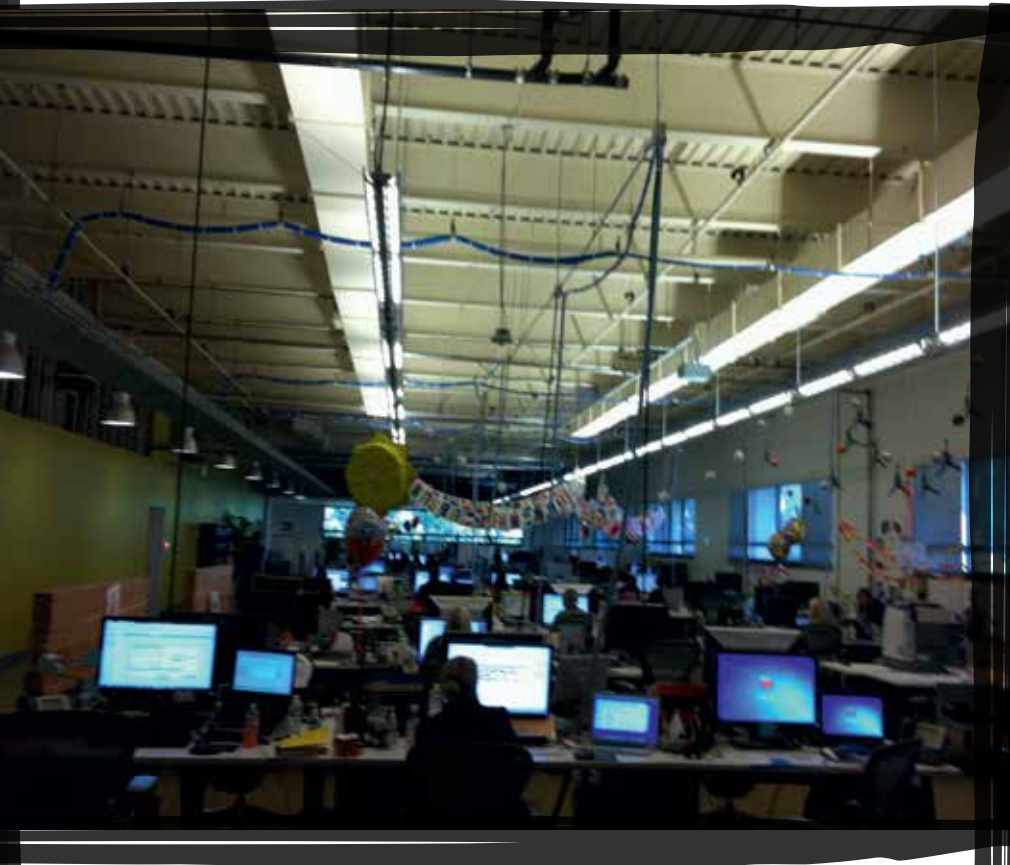
## IN DER ARBEITSWELT

HOME OFFICE UND WOHLFÜHLEN IM JOB WAR GESTERN: Mitarbeitern weht wieder ein rauerer Wind entgegen. *Yahoo führt eine Anwesenheitspflicht ein*, Facebook senkt die Raumtemperatur, um die Produktivität zu fördern. Steht die offene Unternehmenskultur vor einem Rückschritt?

VON ANGELA HEISSENBERGER

**D**ER KEULENSCHLAG kam von einer, der man es nicht zugebraut hätte. Marissa Mayer, erst im Juli 2012 von Google zu Yahoo gewechselt, verordnet ihren Mitarbeitern ab Juni eine Anwesenheitspflicht im Büro. »Um der absolut beste Ort zum Arbeiten zu





**FACEBOOK-HEADQUARTER.** Arbeiten in der Eishöhle – bei 15 Grad Raumtemperatur sollen die Mitarbeiter wacher und produktiver bleiben.

werden, sind Kommunikation und Zusammenarbeit wichtig, also müssen wir Seite an Seite arbeiten. Wir müssen ein Yahoo sein, und das beginnt damit, dass wir physisch zusammen sind«, beschwor Mayer die Eignigkeit der Yahoo-Familie in einem Rundschreiben an alle Mitarbeiter: »Einige der besten Entscheidungen und Erkenntnisse erwachsen aus Gesprächen auf dem Flur oder in der Cafeteria.« Tatsächlich stecken aber handfestere Gründe hinter der Entscheidung. Die Yahoo-Chefin ist angetreten, um in dem zuletzt von der Konkurrenz ausgebremsten Unternehmen gründlich aufzuräumen. Dass Mitarbeiter kommen und gehen, wann es ihnen passt, dass man von vielen nicht einmal weiß, ob und woran sie arbeiten, ist der resoluten Managerin ein Dorn im Auge.

Für einen Konzern der Internetbranche, die immer als Vorreiterin für innovative, flexible Arbeitsgestaltung galt, ist eine derartig strikte Regelung ein Tabubruch. Mobile Endgeräte und Cloud Communication machen zwar Arbeiten unabhängig von Zeit und Ort möglich – ausgerechnet bei Yahoo ist damit aber Schluss, bevor das mobile Zeitalter noch so richtig begonnen hat. Es wirkt geradezu paradox, dass Mayer, die bei

Google eine der offensten Unternehmenskulturen mitschaffen hat, nun scheinbar die völlige Abkehr davon predigt. Bei genauer Analyse ist die Logik dahinter jedoch schlüssig: Mit einem Schlaraffenland inklusive Tischfußball, Sonnenterrasse und Beachvolleyballplatz versucht Google seit

## MIT EINEM SCHLARAFFENLAND hält Google die Mitarbeiter bei Laune. DIE GRENZE ZWISCHEN JOB UND PRIVATLEBEN VERSCHWIMMT.

jeher die Mitarbeiter so intensiv bei Laune zu halten, dass sie freiwillig weit mehr Zeit im Unternehmen verbringen, als sie laut Arbeitsvertrag müssten. Die Grenzen zwischen Privatleben und Job verschwimmen. Diese Cocooning-Strategie sorgt bei Google für Urlaubsfeeling und Zusammenhalt – ob die Produktivität auch davon profitiert, ist eine andere Frage.

### » Kein Vertrauen «

Mayers Kehrtwende kratzt erheblich am Selbstbild der modernen, coolen Internetzene, die Freiheit im Denken und Arbeiten für sich als Lebensmaxime auserkoren hat. Entsprechend kritisch fielen die Reakti-

onen, nicht nur unter den 11.500 Mitarbeitern, aus. Von »Armutszugnis für ein Technologieunternehmen« bis zu »Rückschritt in die industrielle Arbeitslogik des 19. Jahrhunderts« reichten die Kommentare in den US-Wirtschaftsmedien. Richard Branson, Gründer des Virgin-Konzerns, richtete über sein Blog aus: »Um erfolgreich zusammenzuarbeiten, muss man einander vertrauen. Dazu gehört in besonderer Weise, dass man Mitarbeitern zutraut, ihre Aufgaben zu erledigen, ohne Überwachung, egal wo sie sich gerade befinden.« Marissa Mayer, die sich zunächst mit Gratis-Kantinenessen beliebt gemacht hatte, dürfte die Sympathien recht schnell wieder verspielt haben. Das könnte sich auch auf die Motivation niederschlagen – zumal die bloße Anwesenheit am Arbeitsplatz noch nichts über die Leistung aussagt.

Eine ganze Reihe von Studien widerlegt zudem die Mär vom faulen Heimarbeiter. Forscher der Stanford University nahmen neun Monate lang ein Reiseunternehmen mit 16.000 Arbeitnehmern unter die Lupe. Jene Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiteten, waren um 13 % produktiver als ihre Kollegen, die täglich ins Büro fuhren. Sie nahmen mehr Anrufe entgegen, legten weniger Pausen ein und waren seltener krank. Im Grunde überwogen sogar ihre persönlichen Nachteile: Ihre Chancen auf eine Beförderung standen bei gleichwertiger Eignung nur halb so gut.

Schon 2005 hatte der Schweizer Wirtschaftswissenschaftler Urs Füglistaller nachgewiesen, dass der weitaus größte Teil der Ideen, nämlich 76 %, außerhalb der Firmengebäude entsteht. Zudem werden Arbeits-

plätze in traditionellen Büros im Laufe eines Arbeitstages im Durchschnitt zu weniger als 50 % genutzt. Innovative Gestaltungsvarianten wie Desk-Sharing oder Begegnungszonen konnten sich bislang nicht wirklich durchsetzen. In Österreich halten 90 % der Unternehmen an fixen Schreibtischen für die Mitarbeiter fest, obwohl viele Betriebe durch variable Modelle Kosten einsparen könnten.

### » Kontrolle per Stechuhr «

E-Mails in der U-Bahn lesen, im Warteraum Berichte am Tablet durcharbeiten und telefonische Erreichbarkeit rund um die Uhr – mobiles und flexibles Arbeiten =>

ist bereits Realität. Allerdings schöpfen viele Arbeitgeber dieses Potenzial nur begrenzt aus, wie die Untersuchung »Flexible Working 2012« des Beratungsunternehmens Deloitte Human Capital zeigt. Befragt wurden 137 Personen aus 130 Unternehmen in Österreich. So arbeiten in 40 % der Betriebe Mitarbeiter regelmäßig unterwegs, in etwas über 20 % sind sie auch von zu Hause aus



**BERATER ALOIS CZIPIN:** »Hoher Anteil von Managementfehlern.«

tätig. Auf feste Kernzeiten wollen dennoch nur 23 % der Arbeitgeber verzichten. »Angst vor Kontrollverlust und fehlendes Vertrauen in die Mitarbeiter« orten die Studienautoren Jan Krims und Barbara Keller als Ursachen. Das Modell Vertrauensarbeitszeit setzt eine eben durch Vertrauen gekennzeichnete Unternehmenskultur, ein ergebnisorientiertes Leistungsverständnis und die Entwicklung relevanter Führungskompetenzen voraus. Insbesondere muss den Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung zugestanden werden. Die fehlende Bereitschaft dazu verrät diesbezüglich eine geringe Reife der Unternehmen.

Produktives Arbeiten lebt auch von Kommunikation und sozialen Beziehungen. Doch wie die Praxis zeigt, müssen informelle Kontakte durch Homeoffice nicht zwangsläufig auf der Strecke bleiben. Angepasste Meeting- und Entscheidungsstrukturen – etwa durch regelmäßige Teambesprechungen – wirken der befürchteten Isolation entgegen. Sind die nötigen Voraussetzungen aber nicht gegeben, können sich Defizite in der Führungs- und Kommunikationskultur verschärfen.

Die Kontrolle per Stechuhr scheint deshalb vielen Arbeitgebern unverzichtbar. Flexibilität beginnt zwar mit ständiger



**KONTROLLE PER STECHUHR.** Flexible Arbeitsformen erfordern eine durch Vertrauen gekennzeichnete Unternehmenskultur.

Erreichbarkeit und wird von den Mitarbeitern auch erwartet – beim Arbeiten im Lieblingscafé stößt die große Freiheit meist recht schnell an ihre Grenzen. »Ich beobachte seit etwa zehn Jahren eine dramatische Verschärfung der Bedingungen an den meisten Arbeitsplätzen, u.a. durch enormen Zeitdruck, Kontrolle, Flexibilisierung und ständige Verfügbarkeit sowie die

Reduktion der sozialen Verstärker«, sagt Wirtschaftscoach und Psychotherapeutin Christine Bauer-Jelinek. »Das Wissen veraltet immer rascher, die Reaktionszeiten, in denen man Mails beantworten und Informationen liefern soll, haben sich drastisch verkürzt. Die neuen Medien verlangen eine ständige Aufmerksamkeit und Kontrolle des Verhaltens.«



**SNACKS UND GETRÄNKE GIBT ES jederzeit gratis – DAMIT NIEMAND IN DER PAUSE DEN ARBEITSPLATZ VERLASSEN MUSS.**

**» Arbeit macht krank «**

Für die allseits gepriesene Anerkennung und Wertschätzung bleibt angesichts des hohen Erfolgsdrucks keine Zeit. »Die offene Unternehmenskultur wird oft nur noch in Weihnachtsreden lebendig – in der Praxis fühlen sich viele Menschen wie in einem Bergwerk der vorindustriellen Zeit«, erklärt Bauer-Jelinek. »Es bedarf einer grundlegenden Systemänderung, wenn Arbeit nicht immer mehr krank machen soll.«

Der Zug fährt jedoch bereits wieder in die Gegenrichtung. Für heftige Diskussionen in der Öffentlichkeit sorgte etwa kürzlich ein Interview der Facebook-Managerin Sheryl Sandberg mit dem *Time Magazine*. Angesprochen auf die im sonnigen Kalifornien stets mit dicken Jacken und Pullovern bekleideten Facebook-Mitarbeiter bestätigte sie eine interne Anordnung von Marc Zuckerberg, die Raumtemperatur auf 15 Grad in den Büros zu senken. In der kühlen Umgebung würden die Angestellten »wach« bleiben und produktiver arbeiten, ein gut geheizter Raum verleite dagegen zum Dämmern. Zum Vergleich: In Europa gilt eine Raumtemperatur von 20 Grad als Richtwert. In Österreich muss die Temperatur in Büroräumen laut Arbeitsinspektorat zwischen 19 und 25 Grad liegen. Das Zentrum für Arbeitsmedizin hält die Annahme, dass sich niedrige Temperaturen positiv auf die Produktivität auswirken, für »reine Theorie«. Die Helsinki University of Technology ermittelte eine Temperatur von 22 Grad als ideales Arbeitsklima, die Cornell University in New York empfiehlt gar 25 Grad. Generell gilt unter Arbeitsmedizinern der Konsens, dass sich Wohlgefühl positiv auf die Leistung auswirkt. Wohlfühlen sollen sich, so Sandberg, aber auch allfällige Besucher nicht. Geschäftsabschlüsse fallen erfahrungsgemäß zugunsten von Facebook aus, da zu leicht bekleidete Verhandlungspartner bei langwierigen Gesprächen zu frieren beginnen und dann schneller zustimmen.

Besonders auffallend: Die betroffenen Mitarbeiter halten still. Facebook wurde 2012 zum beliebtesten Arbeitgeber in den USA gewählt. Dabei setzt das Unternehmen selbst vorgeblich soziale Maßnahmen aus betriebswirtschaftlichem Kalkül: Snacks und Getränke gibt es jederzeit gratis – da-



**MARISSA MAYER, YAHOO:** »Das Büro ist der beste Ort zum Arbeiten.«



**C. BAUER-JELINEK, COACH:** »Dramatische Verschärfung der Bedingungen.«

mit niemand das Gebäude verlassen muss, um Essen zu holen. Neuerdings ist auch das Sitzen verpönt. Zuckerberg findet an einem Faible des schrulligen Apple-Gründers Steve Jobs Gefallen, wie aus Silicon Valley kolportiert wird: Besprechungen finden als »Walk and Talk«-Meetings nur noch im Gehen

statt, denn in Bewegung kommen angeblich die besseren Ideen. »Sitzen ist das neue Rauchen«, berichtete das Fachmagazin *Wired* von der TED-Konferenz im Februar. ■

**PRODUKTIV ODER NICHT?**

**»Auch in Österreich** kam die geringe Produktivität der Arbeitnehmer im Zuge der Diskussion um eine sechste Urlaubswoche wieder einmal aufs Tapet. Während die Lohnnebenkosten davongaloppieren, moniert die WK Oberösterreich, rangiere Österreich bei der Netto-Arbeitszeit nicht gerade im Spitzenfeld. Laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts IMAS unter unselbstständig Beschäftigten verbringen Arbeitnehmer im Schnitt 29 Minuten pro Arbeitstag mit privaten Tätigkeiten – vom Plaudern mit Kollegen angefangen übers Surfen im Internet bis zur zusätzlichen Zigarettenpause.

Auf durchschnittlich 37 Minuten kommt das Beratungsunternehmen Czipin Consulting in einer eigenen Erhebung: Jede Arbeitsstunde mit voller Leistung zu absolvieren, sei illusorisch. 51 Minuten wären das Maximum. Auf ein Arbeitsjahr mit 220 Tagen hochgerechnet, werden somit fast 85 Arbeitstage im Leerlauf verbracht, Krankenstände noch nicht eingerechnet. Die Probleme sind jedoch hausgemacht: »Produktivitätsverluste, wie wir sie nach wie vor in Österreichs Unternehmen beobachten, entstehen aus einer Bandbreite von Ursachen. Auffällig ist allerdings der gleichbleibend hohe Anteil von Managementfehlern. Ganz oben auf der Liste stehen mangelnde Planung und Steuerung. Fehlende Arbeitsmoral und mangelnde Mitarbeiterqualifikation spielen hingegen eine weit geringere Rolle«, betont Berater Alois Czipin.

Die Arbeiterkammer kontert der Wirtschaftskammer mit den Daten des EU-Statistikamtes Eurostat. Demnach habe sich die Produktivität der Österreicher in den vergangenen 20 Jahren um mehr als 36 % erhöht. Im EU-Vergleich belegt Österreich gemeinsam mit Frankreich Platz vier.

Pikantes Detail am Rande: Die Arbeit mit privaten Tätigkeiten zu unterbrechen, halten 70 % der – im Auftrag der Wirtschaftskammer – Befragten für durchaus legitim. Sie sehen sich im beruflichen Alltag starkem Stress ausgesetzt.

**PRODUKTIVITÄTSVERLUSTE RESULTIEREN MEIST aus mangelnder Planung und Steuerung. FEHLENDE ARBEITSMORAL SPIELT NUR EINE GERINGE ROLLE.**



**ART COVIELLO IST CEO VON RSA**, der auf Sicherheitslösungen spezialisierten Tochter von EMC. RSA ist Weltmarktführer in diesem Bereich. 95 von 100 der größten amerikanischen Unternehmen nutzen Software-Lösungen von RSA.

# IM VISIER DER HACK

**CYBERKRIMINELLE WAREN NOCH NIE SO AKTIV WIE JETZT.** Ihre Methoden haben sich geändert und sie haben neue Ziele ins Visier genommen. *Art Coviello, CEO von RSA*, spricht im Interview mit Alfons Flatscher über die neuesten Bedrohungen in der Wirtschaft, und über Privatsphäre und Datenschutz.

**(+) PLUS:** Sicherheit und die Wahrung individueller Datenschutzrechte stehen oft im Widerspruch. Jetzt haben die USA weit weniger strikte Datenschutzbestimmungen als Europa. Was raten Sie den Europäern?

**Art Coviello:** Die USA schützen die Privatsphäre des Einzelnen weit weniger streng als Europa. Deshalb müssen wir die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht reparieren. Im Gegensatz zu den Europäern: Ihr musst das reparieren und deutlich lockern. Sicherheit ist ein globales Problem und kann nur global gelöst werden.

In den USA gibt es Themen mit dem Kartellrecht und mit den strengen Haftungsbestimmungen. Hier haben wir Hausauf-



KER



gaben, um den Informationsaustausch zu sichern. Manche Firmen verstehen die Bedrohung nicht, oder sie ignorieren sie aus welchen Gründen auch immer. Manche dieser Firmen betreiben aber für eine Volkswirtschaft wichtige Infrastruktur. Die Regierung hat hier das Recht und auch die Verpflichtung einzugreifen. Eingreifen kann heißen, neue Gesetze oder auch öffentlichen Druck zu erzeugen.

**(+) PLUS:** Europäern ist der Schutz persönlicher Daten besonders wichtig. Die Bürger werden das intensiv verteidigen.

**Coviello:** Ja, ich greife dieses Thema auf, weil europäische Konzernchefs mir sagen, dass sie in einer Zwickmühle sind. Wenn sie Maßnahmen setzen – und das müssen sie tun –, um die Daten ihrer Kunden zu schützen, geraten sie in die Gefahr, die Datenschutzrechte ihrer Mitarbeiter zu verletzen. Damit sind sie rechtlich in einer ausweglosen Situation. Sie verletzen entweder das eine oder das andere Gesetz. Datenschutzbestimmungen haben ungewollte Konsequenzen und machen es für Kriminelle einfacher, an Informationen zu kommen und sie zu missbrauchen. Das tief sitzende Misstrauen gegen Regierungen und Konzerne ebnet den dunkelsten Elementen unserer Gesellschaft den Weg und führt zur ultimativen Verletzung der Privatsphäre.

Wir müssen einen Weg finden, die Bürger und ihre Daten zu schützen, dabei transparent zu sein und trotzdem gegen Kriminelle effizient vorzugehen.

**(+) PLUS:** Aber in Europa wird das Recht darauf verbrieft, dass Daten auch wieder gelöscht werden, dass auch das Internet irgendwann die Jugendsünden vergisst. Das ist doch ein legitimes Anliegen?

**Coviello:** Aber was hat das mit Bürgerrechten zu tun, wenn man in Wirklichkeit Kriminellen einen Freifahrtschein ausstellt? Davon hat doch niemand etwas.

**(+) PLUS:** Aber ist nicht die Sicherheitsindustrie ziemlich schlecht darin, den Bürger zu erklären, was sie für ihren Verzicht als Gegenwert bekommen?

**Coviello:** Wenn wir heute in ein Flugzeug einsteigen und dabei einem Sicherheitscheck unterzogen werden, von diesen furchterregenden Maschinen gescannt werden, dann geben wir Teile unserer Rechte auf, aber wir tun es, weil wir sicher fliegen wollen.

## »DATENSCHUTZBESTIMMUNGEN haben ungewollte Konsequenzen und machen es Kriminellen einfacher, AN INFORMATIONEN ZU KOMMEN UND DIESE ZU MISSBRAUCHEN.«

**(+) PLUS:** Aber dort akzeptiert man die Prozedur und steigt freiwillig in ein Flug ein. Wenn wir aber von der Verwendung von persönlichen Daten durch Unternehmen und Regierungen reden, dann erfolgt das eben nicht freiwillig. Es erfolgt vielfach ohne Wissen der Betroffenen.

**Coviello:** Wir brauchen einen ernsthaften Dialog über dieses Thema und ich würde gern mehr über die Bedenken der Datenschützer wissen. Aber ich lade auch die Datenschützer ein, mehr über die Sicherheitsprobleme zu erfahren und ich sage Ihnen, es passieren Dinge, die einem richtig Angst machen können.

Wir können viel tun, um den Bedenken gerecht zu werden, aber wir brauchen das Gespräch.

**(+) PLUS:** Wovor sollten wir uns am meisten fürchten? Gibt es so etwas wie eine Hitliste besonders bedrohter Industrie?

**Coviello:** Es sind alle Industrien betroffen, aber wenn wir die Frage stellen, wo wir am verwundbarsten sind, dann ist die Antwort eindeutig: bei der Infrastruktur! Die Stromnetze machen mir Sorgen, aber auch die Verkehrswege.

Ich befürchte nicht, dass jemand ein Kraftwerk sprengt, sondern eher, dass Hacker in Systeme eindringen und komplette Netze lahmlegen.

DDOS-Attacken (Distributed Denial of Service), die den Zugriff auf vitale Instrumente im Bereich der Finanzdienstleistungen und im Telekommunikationsbereich verhindern, sind besonders gefährlich. Ich mache mir auch Sorgen, dass Terroristen logische und physikalische

Attacken kombinieren. Das heißt zum Beispiel: ein Bombenattentat, bei dem gleichzeitig die Dateninfrastruktur der Rettungsmannschaften digital attackiert wird, um eine rasche Bergung der Opfer zu verhindern. Das wäre wirklich furchterlich.

**(+) PLUS:** Wenn wir die terroristischen Angriffe einmal beiseite lassen und nur über kriminelle Aktivitäten reden: Wo sehen Sie das neue »Geschäftsmodell« der Cyberkriminellen?

**Coviello:** Wir sehen immer öfter Erpressung als Modell, sie war aber bisher punktuell und sehr genau gezielt. Wir haben bisher noch keine großangelegte Attacke gesehen, mit dem Ziel, ein komplettes Stromnetz lahmzulegen. Das würde schließlich riesiges Interesse erwecken und der Druck würde für die Verbrecher sehr rasch sehr hoch werden.

Im Bereich der Finanzdienstleistungen sehen wir zunehmend Attacken, die eindeutig von Nationalstaaten ausgeführt werden. Ich sage nicht, um welche Staaten es sich handelt – aber ich weiß es, und Sie wissen es auch. ■



# WER AN DEN REGLERN DREHT...



WER DIE REGLER DER MODERNEN KOMMANDOZENTRALEN kontrolliert, hat die Macht. Das wissen die *modernen Kriegsführer* genauso gut wie kriminelle Hacker. Ein neuer Kampf um die Netze hat begonnen.

VON ALFONS FLATSCHER

**A**M 29. UND 30. JÄNNER 2013 drangen zwölf israelische Kampfflugzeuge, darunter F15-E-Jets, in syrischen Luftraum ein und bombardierten einen LKW-Konvoi, der SA-17 Boden-Luftraketen an die libanesisches Hisbollah liefern sollte. In der darauf folgenden Nacht zerstörten die Jets das militärische Forschungszentrum Jamraya in

der Nähe von Damaskus, was erst bekannt wurde, als ein syrischer General in einem Interview mit dem katarischen Fernsehsender Al Jazeera den Verlust beklagte. Die Israelis selbst gaben sich über Ablauf, Ziel und Erfolg der Angriffe völlig zugeknöpft. Verteidigungsminister Ehud Barak, der zu der Zeit an der Münchner Sicherheitskonferenz teilnahm, erklärte nur so

viel: »Es ist eine weitere Bestätigung dafür, dass wir meinen, was wir sagen.« Wie die zwölf Kampfflugzeuge unbemerkt bis direkt vor Damaskus eindringen konnten, blieb zunächst ein Rätsel. Es kam der Verdacht auf, die Israelis hätten Tarnkappenbomber, also für Radar nicht sichtbare Fluggeräte, eingesetzt.

Der Verdacht wurde genährt, weil erst im Oktober 2012 das Regime von Bashar Al Assad vom einzigen noch verbliebenen Verbündeten, den Russen, mit einem völlig neuen Radarsystem ausgestattet worden war. Neueste Radartechnologie war im Einsatz – trotzdem schlugen die Sensoren in jener Nacht nicht an. Das System der Syrer schien zunächst völlig normal zu funktionieren. Als die Kampfflugzeuge der Israelis schon zu hören waren, tauchten auf den Radarschirmen plötzlich Anzeigen auf: Hunderte Flugzeuge wurden nun geortet. Auf den Radarschirmen sahen die Assad-Treuen nur, was die hochspezialisierten Hacker ihnen zu sehen gaben: zuerst nichts, dann viel zu viel. Die Kontrolle der elektronischen Leitsy-

FOTO: PHOTOS.COM



steme war gekapert worden, das Radar manipuliert und die Mission der F15-Jets ein voller Erfolg. Wer die Kommandozentrale kontrolliert, hat die Macht und immer öfter sind es die Cyberkrieger, die teure Ausrüstung zum Tarnen und Täuschen missbrauchen.

Auch das iranische Atomprogramm wurde auf diese Weise um Jahre zurückgeworfen. Stuxnet, ein Computerwurm, von israelischen und amerikanischen Spezialisten entwickelt, hatte gezielt Siemens-Software und Ausrüstung, die Teheran im Einsatz hatte, außer Gefecht gesetzt.

» Vom Militär zu den Cyberkriminellen «

»Diese militärischen Erfolge liefern jetzt das Modell für Kriminelle«, erklärt Ed Skoudis, ein führender Sicherheitsexperte auf der RSA-Konferenz 2013 in San Francisco, Kalifornien. »Sie machen es den Militärs nach und sie übernehmen immer öfter die Kontrolle von Leitsystemen – dort, wo es am wenigsten erwartet wird.«

Art Coviello, der Chef der weltgrößten IT-Sicherheitsfirma RSA, fasste das bei der Eröffnungsrede in einem markanten Satz zusammen: »Die Bedrohung wird kinetisch.«

Bisher war die IT-Verteidigungsstrategie hauptsächlich darauf ausgerichtet, den Diebstahl wichtiger Daten zu verhindern. »Sogar die Militärs haben sich primär darauf konzentriert, Spionage zu verhindern, und geheime Informationen zu schützen«, so Skoudis. »Jetzt sehen wir, dass Angreifer Computer und Netzwerke angreifen, die Ausrüstungen und Geräte der wirklichen Welt kontrollieren.«

Schieber zum Beispiel – Wasserschieber: Der Wasserversorger Illinois American



VERSUCHSLABOR. Der israelische Verteidigungsminister Ehud Barak gab sich zugeknöpft, mit welchen Technologien das Militär arbeitet.

Water erlebte im November 2011 ein böses Erwachen. Das elektronische Leitsystem, mit dem das komplette Rohrnetz kontrolliert wird, tat nicht mehr, was die Techniker wollten. Hacker hatten das Regeln übernommen und demonstrierten ihre Macht, indem sie einen Schieber in Dauermodus setzten. Er öffnete und schloss und zwar so oft und so schnell, bis er brach. Die Hacker bewiesen damit, was sie anrichten können und das sie die komplette Kontrolle über alles haben, was elektronisch geregelt wird.

» Erpressung als Geschäftsmodell «

Manchmal ist Aufmerksamkeit das Einzige, was Hacker erreichen wollen. Sie beweisen, wozu sie technisch in der Lage sind, begnügen sich mit diesen Triumphen, ohne wirklich Schaden zuzufügen. Für andere aber ist das Geschäftsmodell Erpressung und hier sind die beliebten Opfer in Industrien zu finden, an denen bisher die Diskussion um IT-Sicherheit ziemlich spurlos vorüber gegangen ist, weil sie sich schlicht und einfach nicht bedroht fühlen.

Im Dezember 2011 etwa fiel die Eisenbahngesellschaft Pacific Northwestern einen Cyberangriff mit sehr realen Auswirkungen zum Opfer: Das Leitsystem der Pendlerzüge wurde lahmgelegt, enorme Verspätungen waren die Folge und die Arbeit stand in vielen Betrieben für Stunden still. Das Personal steckte in den Zügen fest.

Im Herbst 2012 nutzte eine Bande die zunehmende Digitalisierung der Strom-

zähler, um Smart Meter zu hacken und damit Millionen von Dollars abzuzocken.

Die Erpresser suchen sich die leichtesten Opfer und während in der Finanzindustrie IT-Sicherheit eine immer bedeutendere Rolle spielt, befinden sich Wasser- und Energieversorger, Krankenhäuser und Verkehrsunternehmen noch im Sicherheits-Nirwana. Das zieht Kriminelle an.

Ed Skoudis meint dazu: »Betroffene Firmen halten sich meist sehr bedeckt, weil sie zum materiellen Schaden nicht auch noch den PR-Gau haben wollen. Wir leben im Zeitalter von Wikileaks, aber bewegen uns ins Zeitalter, in dem an den physischen Reglern, die unsere industrialisierte Welt bewegen, gedreht wird.«

Um die Bedrohung zu simulieren, hat Skoudis das Projekt Cybercity entwickelt. Auf zehn Quadratmetern wurde eine Mini-stadt gebaut, die über ein SCADA-kontrolliertes Stromnetz verfügt, ein elektronisch gesteuertes Verkehrsnetz hat, moderne Wasserversorgung, ein Bahnnetz, Internetprovider, Banken, Kaffeehäuser und so weiter. Jedes Viertel hat seine eigene PLC-Steuerung – von Siemens, Allen Bradley, General Electric und anderen.

Cyberkrieger werden beauftragt, die Stadt lahmzulegen. Skoudis und seine Truppe sind für die Abwehr zuständig. Das Ziel ist, den Angreifern immer einen Schritt voraus zu sein. »Das ist schwierig«, meint Sicherheitsexperte Skoudis, »aber der ganze Sinn des Projektes ist, zu beweisen, dass wir bei aller Verwundbarkeit die Technologie beherrschen können.«

ERPRESSUNG DURCH HACKER. Industrie als beliebtes Opfer.



■ MANFRED MATZKA

## Leitlinien der Zusammenarbeit

»Ein wichtiges Ziel der Bundesregierung und insbesondere des Bundeskanzleramtes ist es, durch gezielte Maßnahmen den Schutz der Menschen und Unternehmen im Cyberspace zu gewährleisten. Uns ist es vor allem ein Anliegen, das Vertrauen der Menschen in sichere E-Government-Anwendungen zu schaffen. Bereits seit 2008 unterstützt das BKA die »Computer-Emergency-Response-Initiative« - ein Frühwarnsystem über mögliche Angriffe im Internet - in Österreich und hat mit der Etablierung des GovCERT einen Grundpfeiler für die Sicherheit im Internet gesetzt. Wichtig ist hier die Kooperation mit der Industrie und Privatwirtschaft, daher wurde 2012 erstmals der Cyber-Ernstfall im Rahmen einer nationalen Übung erfolgreich geprobt. Mit der Erarbeitung der nationalen IKT-Sicherheitsstrategie haben Verwaltung und Wirtschaft einen gemeinsam großen Schritt getan. Die Sicherung des Cyberspace kann nur als kooperative Aufgabenstellung in die Tat umgesetzt werden. Die gemeinsame Plattform onlinesicherheit.gv.at ist dabei ein weiterer wichtiger und informativer Baustein. Die Zusammenarbeit des Kanzleramtes mit einigen anderen Ministerien, den Ländern und Gemeinden ist unsere Leitlinie.«



*Manfred Matzka, Leiter der Sektion I (Präsidium), Bundeskanzleramt*

■ ACHIM KASPAR

## »Sicherheit - ein hochrelevantes Thema«



Bisher wurden Netzwerke vor Bedrohungen von außerhalb geschützt. Heute gilt es, auch mobile Geräte wie Smartphones und Computer-Tablets sowie die Nutzung von Social Media am Arbeitsplatz abzusichern. Unternehmensstrukturen werden ebenfalls komplexer: Über ein Netzwerk sind Telearbeiter, Standorte, Partner und geschäftskritische Services verbunden. Leistungsfähige Kontrollmechanismen sind erforderlich, um die Einhaltung von gesetzlichen Vorschriften sicherzustellen. Dies bedeutet immense Herausforderungen für IT- und Sicherheitsexperten, die eine sichere und zuverlässige Sprach-, Video- und Datenübertragung gewährleisten müssen. Da sich Geschäftsprozesse immer mehr ins Netz verlagern, empfiehlt Cisco ganzheitliche Sicherheitslösungen, die netzwerkzentriert ausgerichtet sind. Laut einer Studie von Cisco sind Österreichs Führungskräften Sicherheitsbedrohungen bekannt, dennoch orten sie einen Aufholbedarf bei der IT-Sicherheit von Unternehmen.«

*Achim Kaspar, General Manager Cisco Austria*

■ WOLFGANG KUZEL

## »Gefahr für Österreich eher gering«



erhöhen neue Technologien und intelligente Smart-Meter-Geräte die Sicherheit gegen mögliche Manipulationen von außen. Durch die notwendigen Verschlüsselungen der Informationen und die genormten Protokolle ist die Gefahr der »Massenmanipulationen« aus technischer Sicht nur sehr schwer vorstellbar. Aus der Perspektive des IT-Dienstleisters sehe ich es allerdings als unsere Aufgabe, das Thema transparent darzustellen und Unternehmen richtig zu beraten. Wir müssen aber alle möglichen »Risiken« betrachten und die notwendigen Maßnahmen ergreifen. Tieto hat sehr viele Kunden im hohen Norden und hier gibt es kaum »Angriffe« von außen. Ich persönlich sehe daher die Gefahr für Österreich eher gering an.«

*Wolfgang Kuzel, Leiter Utility bei Tieto Österreich*

L leider wurden auch Stromzähler in der Vergangenheit zum Ziel krimineller Machenschaften. Heute aber



# Geheimnisbank

WENN nach dem Fall des Bankgeheimnisses *der gierige Staat bald in alle Sparstrümpfe schauen kann*, sind Alternativen gefragt.

EIN BERATUNGSGESPRÄCH MIT RAINER SIGL

Pssst! Hier drüben! Psssst! Hier! Ja hier, hinter dem Altpapiercontainer! Grüß Sie, herzlich willkommen, Obacht, dass Sie sich nicht den Kopf stoßen - ist Ihnen eh niemand gefolgt? Keine auffällig unauffälligen Gestalten, die zufällig immer in ihre Richtung gegangen sind? Und das Handy - haben Sie eh das Handy ausgemacht und die Batterie raus ...? Ganz sicher? Gut, Sie wissen ja, man kann gar nicht vorsichtig genug sein! Na jedenfalls schön, Sie hier in unserer, naja, Filiale begrüßen zu dürfen. Wie bitte? Ja, ich geb's zu, recht repräsentativ ist es nicht hier, gut, aber das sind doch alles nur Oberflächlichkeiten! Stellen Sie sich einfach vor, diese Bierkiste hier wär mein Schreibtisch, nicht, wenn ich die Taschenlampe hier hinstelle, gib't's stylische Beleuchtung und ... aber mal ehrlich: Das ist doch alles total wurscht, das Wichtigste ist, dass ihr Geld bei uns absolut sicher ist, weil kein übereifriger Staatsdiener seine Nase in Ihre allerintimsten Geldgeschäfte stecken kann. Ehrenwort!

Wir haben vielleicht keine protzigen Filialen in der Innenstadt, aber eins haben wir dafür: Diskretion zum Quadrat! Ja wohl, auch wenn Österreich verlässlich kleinlaut einknickt und den geldgierigen Steuergeldvernichtern in Brüssel die Schlüssel zu unser aller Sparschweinen in die Hand drückt - WIR machen da nicht mit, mein Lieber! Wenn Sie Ihr sauer verdientes Geld bei uns anlegen, wird niemals auch nur irgendein schnüffeln-der Finanzamtsspion das Geringste von der Existenz Ihrer Notgroschen erfahren!

Interesse? Natürlich, das dachte ich mir - geht ja Vater Staat nix an, was Sie mit Ihrem im Schweiß Ihres Angesichts zusammengewirtschafteten Geld anfangen! Immerhin haben Sie ja schon genug Mühsal damit gehabt, die Früchte Ihrer Arbeit steuerschonend an den Augen des Verschwendestaates vorbei zusammenzukratzen, damit es nicht in sinnlosen Geldvernichtungsaktionen für Schnickschnack wie, was weiß ich, Beschäftigungstherapie für langzeitarbeitslose Sexualstraftäter, Fahrradstreifenmagistratsbeauf-

tragte oder Volksschulen beim Fenster rausgeschmissen wird!

Also mal sehen, was wir Ihnen da anbieten können: Ach ja, da hätten wir erst einmal das Einsteigerpaket: »Kuvert plus« - Sie bringen uns Bares im Kuvert und wir vergraben es, nach Abzug einer kleinen Bearbeitungsgebühr von freundlichen fünf Prozent, irgendwo im Waldviertel in einer hochwertigen Tupperdose - das ist sozusagen die Einstiegsvariante in steuersichere Intransparenzbanking Ihres Vertrauens, haha!

Das ist Ihnen ein bisschen zu rustikal? Kein Problem, wenn Ihnen unser Einsteigerpaket zu basic ist, kann ich Ihnen vielleicht unser Modell »Schwiegermama« anbieten - Sie übergeben uns Ihr Ersparnis und wir schicken es verlässlich und teilversichert im doppelten Boden eines Pudel-Reisekäfts in Begleitung einer maximal unauffälligen älteren Dame am Zoll vorbei direkt auf die Kanalinseln, wo das Geld in einer hochwertigen Tupperdose direkt im Moor ...

Wie bitte? Auch das ist Ihnen zu konservativ? Haha, das freut mich, denn pssst: Für geschäftstüchtige Investoren wie Sie haben wir genau das Richtige, unseren Investmentfonds »Omerta«: Sie legen Ihr Bargeld in einen diskreten Investmenttopf unserer weißrussischen Geschäftspartner - keiner weiß was, keiner hat was gehört, Transfer und Beglaubigung erfolgen hochprofessionell durch rituelles Wodka-trinken und Schwüre auf die Gräber unserer Mütter -, worauf diese ehrenwerten Vollprofis dann für das Finanzamt völlig unsichtbar in höchst lukrativen Geschäftszweigen am Überwachungsstaat vorbei eine unglaubliche Rendite erwirtschaften - je nachdem, wie in Kolumbien die Ernte ausfällt, ob man genügend arbeitswillige Mädchen in der Ukraine aufstellt oder wie viel die Milizen am Horn vom Afrika für Kalashnikows ausgeben können. Ich sag Ihnen: Mehr Rendite kriegen S' von keiner Bank - und die KEST sparen S' sowieso! Einverstanden? Wunderbar! Dann treffen wir uns am besten nächste Woche wieder hier - aber Vorsicht: Keine faulen Tricks, keine Bullen - weil, Sie wissen S' eh: Vertrauen verpflichtet.

GEHEIME BANK. Ein Angebot, das Sie nicht ablehnen können.





# COMPLIANCE- MANAGEMENT

Report  
**DIE GROSSE  
(+)PLUS  
UMFRAGE**



**WOLFGANG KAPEK:** »Gerade für KMU ein zentrales Thema.«



**GEORG JÜNGER:** »Internationale Reputation hat merklich gelitten.«



**MATHIAS PREUSCHL:** »Kaum vernünftig juridizierbar.«

KORRUPTIONSAFFÄREN KÖNNEN DER REPUTATION eines Unternehmens erheblich schaden, wie etliche Affären der jüngeren Vergangenheit gezeigt haben. *Die Implementierung von Compliance-Richtlinien wird*, vor allem bei internationalen Geschäften, zum Pflichtprogramm. An gesetzlichen Bestimmungen kommen auch KMU nicht vorbei. *Report(+)* **PLUS** bat Rechtsexperten großer Wirtschaftskanzleien um ihre Einschätzung.



## DIE FRAGEN:

**1. Wie sauber wirtschaften Österreichs Unternehmen?**

**2. Halten Sie das Korruptionsgesetz für ausreichend?**

**3. In welchem Ausmaß betreffen Compliance-Regelungen auch KMU?**

» **Martin Eckel und Wolfgang Kapek**, *TaylorWessing elnlwlc Rechtsanwälte*

**1.** Der Untersuchungsausschuss hat ganz besonders drastische Beispiele aufgezeigt, die darüber hinaus auch noch entsprechend medial begleitet wurden. Der Rückschluss, es handle sich dabei um gängige und allgemein übliche Geschäftspraktiken, ist so nicht zulässig. Mit Sicherheit hat der Untersuchungsausschuss aber dazu beigetragen, dass dem Thema Compliance eine erhöhte Aufmerksamkeit entgegengebracht wird und Unternehmen verantwortungsvolles Handeln ernster als bisher nehmen. Auch wenn immer wieder Verstöße gegen das Korruptionsstrafrecht festgestellt werden können, ist dennoch zu beobachten, dass sich österreichische Unternehmen und deren Mitarbeiter weitestgehend an die gesetzlichen Bestimmungen in diesem Bereich halten.

**2.** Grundsätzlich sind die bestehenden Regelungen ausreichend, wobei selbst der Präsident des Obersten Gerichtshofs (OGH), Dr. Eckart Ratz, »einige Baustellen« beim neuen Korruptionsstrafrecht sieht. Ein erst kürzlich neu eingerichteter Fachsenat für Strafsachen wegen Verletzungen der Amtspflicht und Korruption soll »die vielen offenen Fragen, die sich hier stellen, systematisch ordnen und handwerkstaugliche Lösungen erarbeiten«. Dies nicht zuletzt deshalb, da das Gesetz teilweise überschießende Regelungen vorsieht. Somit wird es letztlich Aufgabe der Gerichte sein, Antworten auf offene Fragen zu geben. Auch trägt oftmals eine Änderung der gesetzlichen Regelungen gerade in diesem Bereich zu weiterer Verunsicherung bei.

**3.** Um das Unternehmen vor Schaden durch Rechtsverstöße zu sichern, ist für ein funktionierendes Compliance-System Sorge zu tragen - dies gilt gerade auch für KMUs. Zwar sind nicht alle gesetzlichen Bestimmungen gleichermaßen auf sämtliche Unternehmen anwendbar - so gelten etwa börsenrechtliche Bestimmungen nur für börsennotierende Aktiengesellschaften -, dennoch ist gerade für Unternehmen des Mittelstands die Befassung mit Compliance zunehmend ein zentrales Thema. Versteht man doch unter dem Begriff der Compliance sämtliche Maßnahmen, die letztlich dazu führen sollen, dass gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden; und dies gilt natürlich auch für KMUs.

» **Georg Jünger**, *Dorda Brugger Jordis Rechtsanwälte*

**1.** Österreich ist kein Sumpf der Korruption, auch wenn die internationale Reputation in den letzten Jahren merklich gelitten hat. Erschreckend ist aber, dass so viele österreichische Unternehmen unvorbereitet sind. Wir erwarten daher, dass in den nächsten Jahren einige österreichische Unternehmen von in- und ausländischen Strafverfahren überrascht werden und dabei gravierende Nachteile erleiden.

**2.** Wichtig ist, dass nun Nationalratsabgeordnete nicht mehr straflos bestochen werden können; diese Lücke war peinlich und unverständlich. Die aktuelle neue Gesetzeslage ist jedenfalls weitreichend, in einigen Bereichen (etwa der weiten Amtsträgerdefinition auch bei Bediensteten ausländischer Unternehmen) schießt sie sogar etwas über das Ziel hinaus.

**3.** Jedes Unternehmen muss organisatorische Maßnahmen treffen, um gesetzliche Vorschriften einzuhalten. Das gilt für Strafrecht genauso wie für Gewerberecht, und für KMU genauso wie für multinationale Konzerne. Wichtiger als umfangreiche Handbücher und Lippenbekenntnisse sind aber verständliche unternehmensinterne Grundregeln, die auch tatsächlich beachtet und kontrolliert werden. Hier gibt es (nicht nur) bei KMU in Österreich riesige Defizite.

» **Mathias Preuschl**, *PHHV Rechtsanwälte*

**1.** »Kleinere Zuwendungen« an Kunden wie eine Flasche Wein oder eine Essenseinladung sind durchaus üblich und - sofern hier korrekt vorgegangen wird - auch nicht als Korruption zu werten. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten besteht jedoch die Versuchung, Aufträge durch Korruption zu erhalten. Hier ist Österreich sicherlich noch nicht so weit wie die skandinavischen Staaten, in welchen der Ächtung derartigen Verhaltens ein gesellschaftlicher Konsens zugrundeliegt.

**2.** Das novellierte österreichische Korruptionsstrafrecht hat sogar über sein Ziel hinausgeschossen. Insbesondere die Bestimmungen betreffend des »Anfüttens« sind wohl kaum vernünftig judizierbar - etwa wenn man beachtet, dass hier nicht nur materielle Vorteilszuwendungen pönalisiert werden und bei diesem Delikt massive Probleme bei der Ermittlung des Vorsatzes auftauchen werden. Solche Bestimmungen führen lediglich zu einer massiven Verunsicherung der Bevölkerung.

**3.** Durch das neue Korruptionsstrafrecht, welches am 1. Jänner 2013 in Kraft getreten ist, sind KMUs genauso wie große Unternehmen gut beraten, Compliance-Regelungen strikt einzuhalten. Grundsätzlich handeln alle Unternehmer nunmehr gleich. Um sich hier als Unternehmer (auch als KMU) abzusichern, ist eine kontinuierliche rechtliche Beratung unabdingbar und liegt auch in der Verantwortung jeder Führungsperson. Die Einrichtung einer Compliance-Abteilung wird sicher nur für größere Unternehmen Sinn machen. Das Einholen anwaltlicher Beratung ist aber jedem Unternehmen zumutbar.



# »NEUE WELT DES ARBEITENS«

WIE KÖNNEN WIR UNSEREN ARBEITSPLATZ und unsere Kommunikation effizient und nützlich gestalten? Auf welche Weise werden sich Arbeitswelt und Gesellschaft ändern? *Das Expertengespräch des Report* zu den Erfahrungen mit dem flexiblen, mobilen Arbeitsplatz in Unternehmen.

VON MARTIN SZELGRAD

**A**M 4. APRIL diskutierten auf Einladung des Report Dienstleister und Experten im Wiener T-Systems Schulungszentrum vor knapp 100 Gästen die Vorteile und Erfahrungen mit flexiblen und mobilen Unternehmens- und Kommunikationslösungen. Am Podium: T-Systems-Geschäftsführer Martin Katzer, Josef Jarosch, Managing Director Siemens Enterprise Communications, NextiraOne-Geschäftsführerin Margarete Schramböck, HMP-Geschäftsführer Thomas Schmutzger und Navax-CEO Oliver Krizek.

**(+) PLUS:** Herr Katzer, wenn wir von der »neuen Welt des Arbeitens« sprechen: Welche Bereiche umfasst dieser Trend? Wo sind Unternehmen und ihre Mitarbeiter davon betroffen?

**Martin Katzer:** Die Kommunikationswege in den Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren radikal verändert. Heute stehen Mobilität – das Überwinden von räumlichen und technologischen Grenzen – und Teamarbeit im Mittelpunkt. In unserer Wissensgesellschaft werden die Organisation und der Austausch von Daten immer wichtiger, um effizient arbeiten zu können. Die Telekommunikation und die IT haben sich massiv weiterentwickelt, dem Infor-





**REGES INTERESSE, HEISSE DISKUSSION.** Der erweiterte Raum im T-Systems Schulungszentrum war bis auf den letzten Platz gefüllt. Das Fachpublikum konfrontierte die Podiumsdiskutanten mit starken Statements und berichtete über eigene Erfahrungen zur neuen Welt des Arbeitens. Vieles, waren sich die Zuschauer einig, ist heute noch nicht so einfach in der Nutzung, wie es vielleicht möglich wäre.

mationsaustausch sind heute eigentlich keine Grenzen mehr gesetzt. Von jedem Device, an jedem Ort und zu jeder Zeit können Nutzer auf Information zugreifen. Auch verstärken Trends wie Web 2.0 und die Individualisierung von Arbeitsmitteln den Einfluss der Nutzer auf die IT und lassen die beiden Welten Freizeit und Arbeit zusammenwachsen. Wir leben im Zeitalter des Users: Erstmals geht es in der IT nicht mehr ausschließlich um die Optimierung von Prozessen oder Maschinen. Im Mittelpunkt stehen nun auch der Benutzer und die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsumfeldes.

T-Systems hat dazu unterschiedliche Lösungen im Portfolio, die technisch getrieben sind – Unified Communications, Collaborationslösungen, Videokonferenzen –, im Vordergrund aber stehen die Menschen und Unternehmensprozesse. In dieser neuen Welt des Arbeitens hilft die IT auch, die tägliche Mail-Flut in die richtigen Bahnen zu lenken, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und die Kommunikation etwa über Instant Messaging oder Videotelefonie zu bereichern. Der Anspruch muss sein, die Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens, ebenso wie zu Partnern und Kunden hin zu optimieren. Das funktioniert nur, wenn die Menschen nicht drei, vier Systeme gleichzeitig bedienen müssen, sondern zentral Unternehmensprozesse über eine einheitliche Plattform in Gang gesetzt und abgewickelt werden. Viele Anwendungen sind allerdings heute noch nicht für die mobile Nutzung gebaut worden. Hier müssen wir noch solche Lösungen in Unternehmensstrukturen einbetten und in der

Implementierung neuer Arbeitsabläufe mitgestalten. Eines ist dabei klar: Die beste Technik nützt nichts, wenn die Prozesse in einem Unternehmen nicht angepasst sind.

**(+) PLUS:** Unternehmen welcher Art oder Größe sind hier betroffen? Welche Freiheiten geben Sie Ihren Mitarbeiter etwa in der Wahl der Arbeitsmittel?

**Katzer:** Diese Entwicklung betrifft generell Unternehmen im Dienstleistungssektor, aber auch Firmen, die stark auf ihre Kunden ausgerichtet sind. Wir bieten unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre privaten Endgeräte wie Notebooks oder Tablets am Arbeitsplatz zu nutzen. Vor allem die Jüngeren machen davon Gebrauch, andere arbeiten weiterhin lieber auf den Endgeräten des Unternehmens. Wir sehen, dass sich unsere Mit-

arbeiter in beiden Welten zugleich bewegen. Sie können ihren virtuellen Desktop auf den unterschiedlichsten Endgeräten aufrufen – egal wo sie sich befinden. Auch lassen sich Endgeräte, die an den Arbeitsplatz mitgenommen werden, entsprechend absichern, um sich nahtlos mit unseren Collaboration- und Dokumentenmanagement-Lösungen verbinden zu können.

## DIE VERNETZUNG WAR FRÜHER AN EINEM SCHREIBTISCH MIT PC FESTGEMACHT UND IST heute über die Nutzung mobiler Endgeräte VÖLLIG LOSGELÖST.

**(+) PLUS:** Wie sieht die Kommunikation der Zukunft in Unternehmen aus der Sicht von Siemens Enterprise Communications

aus? Was müssen Firmen heute bedenken, um diese Entwicklungen nicht zu verschlafen?

**Josef Jarosch:** Wenn wir heute von vernetzten Kommunikationslösungen sprechen, lohnt sich ein Vergleich mit der Situation vor zehn bis 15 Jahren. Mitte der Neunziger erhielten die ersten E-Mail-Nutzer noch zwei bis drei Mails am Tag. Damals bestand ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz aus einem PC und dem Festnetztelefon. Wichtige Nachrichten kamen per Fax und auch der Eingangskorb für die Briefpost war damals noch ziemlich voll. Entscheidungen wurden hierarchisch gefällt und mit größeren Verzögerungen als heute.

Diese Vernetzung, die an einem Schreibtisch mit PC festgemacht war, ist nun über mobile Endgeräte völlig losgelöst worden.

Durch die neuen Möglichkeiten können sich Mitarbeiter und Führungskräfte häufiger und detaillierter austauschen, Entscheidungen werden geradezu pseudodemokratisch gefällt. Dadurch sind allerdings auch die Themen und Herausforderungen für Unternehmen insgesamt komplexer geworden und das Rad der Neuerungen, Marktveränderungen und Produktzyklen dreht sich wesentlich schneller. Entscheider können heute oft auch die Expertise und Meinungen von Menschen einholen, die nicht am gemeinsamen Ort arbeiten, =>



Thomas Schmutzer, HMP, sieht Mobilität als Auslöser für Wandel in der Arbeitswelt. Für Margarete Schramböck, NextiraOne, sind IT-Werkzeuge nutzerfreundlich geworden. Martin Katzer, T-Systems, setzt auf Verknüpfung von Prozessen und IKT.

⇒ das war früher nicht möglich – schon gar nicht in diesem Tempo. Kommunikation und Entscheidungswege haben sich in Teilen der Wirtschaft also massiv geändert.

In Firmen mit einer großen Service- und Vertriebsmannschaft, die viel unterwegs und vor Ort bei Kunden ist, setzen viele logischerweise auf mobile Lösungen. Dabei werden unterschiedliche Kanäle wie Telefonie, Konferenzschaltungen und E-Mail verwendet, die allerdings nicht immer die gewünschten Ergebnisse liefern. Hier muss man im Sinne der Effizienz Anpassungen durchführen. So habe ich Unternehmen kennengelernt, in denen Videokonferenzen gegenüber der Telefonvariante bevorzugt werden, weil die Aufmerksamkeit der Gesprächsteilnehmer dann größer ist.

Um sich der neuen Welt des Arbeitens mit neuen Lösungen und Anwendungen nähern zu können, sollte man zunächst eine Bestandsaufnahme der vorhandenen Prozesse machen. Auch die Ausrichtung eines Unternehmens spielt eine wichtige Rolle, um entscheiden zu können, wie relevant und sinnvoll solch neue Prozesse und Kommunikationswerkzeuge überhaupt sind.

Natürlich gibt es auch unterschiedliche Mitarbeitertypen, die abgestimmte Servicearten benötigen. Auch bei Siemens Enterprise Communications vereinbaren wir regelmäßige Home Office Tage, vor allem genutzt von der neuen Generation an Mitarbeitern – Jüngere mit kleinen Kindern. Uns fällt dabei auf, dass die persönliche Vernetzung mit den

## MITARBEITER SOLLTEN NICHT ÜBERMÄSSIG VIEL HOME OFFICE MACHEN, **der Arbeitsplatz im Büro trägt** AUCH ZUR IDENTIFIKATION MIT DEM ARBEITGEBER BEI.

Kollegen in der Firma manchmal darunter leidet. Mitarbeiter sollten nicht übermäßig viel Home Office machen, der Arbeitsplatz im Büro trägt nämlich auch zur Identifikation mit dem Arbeitgeber bei.

Generell ist es wichtig, sich die gelebten Prozesse anzusehen und darauf basierend zugeschnittene Lösungen für unterschiedliche Mitarbeitergruppen zu finden.

**(+) PLUS:** Man hat den Eindruck, dass alle paar Jahre ein Kommunikationskanal hinzukommt. Wie können da die Menschen überhaupt noch mithalten?

**Jarosch:** Jedes Arbeitsmittel braucht natürlich auch die Akzeptanz durch seine Nutzer. Von Mitarbeitern kann man aber auch durchaus erwarten, dass sie sich auf ihre IT- und Kommunikationswerkzeuge einlassen. Diese sind in ihrer Bedienung doch auch viel einfacher geworden.

Bei der Definierung der Kommunikationskanäle und der IT-Werkzeuge für Mitarbeiter ist es wichtig, sich über die bestehenden Bedürfnisse im Klaren zu sein. Dazu sollte ein zentrales Regelwerk aufgesetzt werden, das eine systematische Einführung für Abteilungen in seiner Gesamtheit unter-

stützt. Eine konzertierte Ausstattung der Arbeitsplätze ist dabei sinnvoller als Einzellösungen, die einen schwer zu bewältigenden Organisationsaufwand mit sich ziehen.

**Margarete Schramböck:** Da bleibt nur Saint-Exupéry zu zitieren: »Fortschritt geht stets vom Primitiven übers Komplizierte hin zum Einfachen.« Im Moment befinden sich die gesamte IT-Branche, Hersteller, Integrationshäuser und ihre Kunden noch ein wenig im Komplizierten. Man bewegt sich nun langsam, aber sicher ins Einfache.

**(+) PLUS:** Wenn wir vielleicht auf das Thema Bring Your Own Device speziell eingehen – ist dies ein Thema in Ihrem Umfeld?

**Schramböck:** Heute skypen Pensionisten mit den Enkelkindern, junge Arbeitnehmer verwenden bereits drei unterschiedliche Devices, wenn sie in einem Unternehmen zu arbeiten beginnen. Gibt es dann Firmen, die lediglich die Nutzung eines PCs am Arbeitsplatz erlauben, entsteht ein Mangel. Mein Leben ist durch den Einsatz von mobilen Endgeräten bedeutend einfacher geworden. Doch ist mit klar, dass unsere Kunden und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Entwicklungen auch als Spannungsg-





*Oliver Krizek, Navax, fordert Modernisierung des Arbeitsrechts. Josef Jarosch, Siemens Enterprise Communications, geht auf unterschiedliche Mitarbeitertypen unterschiedlich zu.*

feld erleben. Sie haben das Gefühl, von den neuen Entwicklungen und Trends überholt zu werden. Einer klassischen Technikplanung stehen in Unternehmen plötzlich Eigeninitiativen der Mitarbeiter gegenüber, die private Notebooks, Tablets und Smartphones in die Firmen mitbringen und dort auch nutzen wollen. Wir erleben immer wieder, dass High Potentials die zukünftigen Arbeitgeber anhand des Einsatzes von Unified Communications und Social-Media-Plattformen im Unternehmen evaluieren. Ich behaupte: Das Konzept des Bring your own Device wird in einigen Jahren so natürlich sein, wie es heute die Ausstattung des Großteils der Mitarbeiter mit einem Mobiltelefon ist. Der Druck kommt hier von den Mitarbeitern, aus dem Consumerbereich quasi ins Unternehmen.

In dieser neuen Welt ist manches nicht kontrollierbar, auf unterschiedlichen Plattformen entwickeln sich mitunter offen auch Themen, die nicht hundertprozentig zur Firmenstrategie passen und dort diskutiert werden. Ich appelliere an die Führungsebenen, loszulassen und die Kreativität und Schwarmintelligenz, die an solchen Orten entsteht, wertzuschätzen und zu nutzen. Es liegt, wie bei so vielem, am Einzelnen, was er aus den vorhandenen Möglichkeiten macht. Wir alle sind nun in einem Prozess des Lernens, einhergehend mit einer weiter steigenden Erwartungshaltung gegenüber der Geschwindigkeit von Kommunikation an sich. Mails müssen immer schneller be-

antwortet werden, morgen kommunizieren auch Dinge mit Dingen, Machine-to-Machine, und die Menschen sind nun gefordert, sich davon nicht treiben zu lassen. Wir müssen weiter die Menschen hinter den Prozessen und Geräten sehen. 24 Stunden online und jederzeit erreichbar zu sein, verlangt sehr viel Achtsamkeit der Menschen im Umgang miteinander.

**(+) PLUS:** Sind denn die technischen Lösungen heute nutzerfreundlich genug gestaltet, um auch ältere Mitarbeiter auf diese Reise mitzunehmen?

**Schramböck:** Wenn ich Videokonferenzen betrachte, so waren dies früher Lösungen, zu deren Bedienung oft ein Techniker aushelfen musste. Sie waren kompliziert und nicht wirklich einfach einsetzbar. Mittlerweile haben diese Anwendungen extrem dazugewonnen und sind vor allem einfach zu bedienen und auf jedem Endgerät nutzbar. Ich zum Beispiel nutze Videoconferencing heute

selbst intensivst. Ich kann kurzfristig eine Sitzung mit Kollegen einberufen, die an verschiedenen internationalen Standorten sitzen, und in absolut zufriedenstellender Qualität die Gespräche führen – und das, ohne überhaupt mein Büro zu verlassen. Alle diese Anwendungen werden mit der bereits klassischen Handbewegung des Jahrhunderts bedient – dem Wischen. Das kann heute jeder.

**(+) PLUS:** HMP hat kürzlich die dritte Ausgabe seiner Studie zur Entwicklung von Unified Communications und der NWOW in Österreich präsentiert. Wie leicht oder schwer tun sich heimische Unternehmen mit der neuen Welt des Arbeitens?

**Thomas Schmutzer:** Wir haben in der Studie Entscheidungsträger in Österreich befragt, die klar sagen, dass Mobilität der Auslöser ist, um sich als Unternehmen mit all diesen Themen zu beschäftigen. Viele Unternehmen glauben, als Arbeitgeber nicht attraktiv zu sein, wenn sie nicht mobiles Arbeiten anbieten und ermöglichen. Mobiles Arbeiten ist ein weit gefasster Begriff von Home Office bis zu flexiblen Arbeitsmitteln. Auch in unseren Gesprächen mit Kunden sehen wir dies bestätigt. So setzen Industrieunternehmen mit Standorten fern von Ballungszentren sehr stark auf dieses Thema und investieren in Lösungen, um die besten Köpfe anzuziehen. Unternehmen tun sich unterschiedlich leicht damit: Einige haben bereits einzelne Unified-Communications oder Videokonferenzlösungen im Einsatz. Einige betrachten dies über die IT-Ebene hinaus und bilden einen Diskurs über Fachbereiche hinweg. In solchen Firmen treibt die Personalabteilung Investitionen in diese Richtung. Dabei werden Investitionen in moderne Kommunikationslösungen anders als in früheren Jahren in erster Linie nicht als Maßnahmen zu Kosteneinsparungen gesehen, sondern als Hebel für eine gesteigerte Produktivität, Kreativität und Attraktivität von Unternehmen. Wir sehen in unserer jüngsten Untersuchung, dass Unter- ➔





Der Microsoft-Partner Navax spart mit flexiblen Arbeitsplätzen und -flächen im Büro gut 2.000 Euro pro Mitarbeiter jährlich. Das Arbeiten auf eigenen, privaten Endgeräten ist im Büro nicht gestattet – dafür profitieren die Mitarbeiter von stets neuester, standardisierter IT.

⇒ nehmen in den kommenden zwei Jahren dahingehend sehr klar investieren werden. Und: Vor allem junge Menschen würden unserer Untersuchung nach mitunter auf eine Gehaltserhöhung verzichten, wenn sie im Gegenzug mehr Freiheiten in der Zusammenarbeit in Firmen erhalten.

**(+) PLUS:** Flexible Arbeitsprozesse und die neue Welt des Arbeitens – das probieren Sie bei Navax auch bereits selbst aus. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

**Oliver Krizek:** Navax ist über die Jahre gewachsen, hat heute knapp 180 Mitarbeiter, die natürlich Platzbedarf an unseren Standorten haben – und wir überlegen uns neue Wege, diesen Bedarf optimal zu unterstützen. Wir sehen heute gerade bei Jüngeren, die in den Arbeitsmarkt kommen, nicht mehr eine typische Leistungsgesellschaft, sondern eine Anspruchsgesellschaft. Da gibt es Mitarbeiter in der Verwaltung, die jeden Tag ins Büro kommen und einen eigenen Schreibtisch benötigen. Dann haben wir viele Mitarbeiter, die viel bei Kunden oder zwischen den Standorten unterwegs sind. Sie verbringen bestenfalls 30 bis 50 % der Arbeitszeit im Büro. Nun machen die Kosten für ein Büro in Österreich etwa 20 Euro pro Quadratmeter aus. Wir bieten aus Effizienzgründen deshalb unseren mobilen Mitarbeitern eine Büroinfrastruktur, die gemeinsam genutzt werden kann – je nachdem, wer gerade im Büro ist. Im Idealfall teilen sich so drei Mit-

arbeiter einen Arbeitsplatz. Für Kolleginnen und Kollegen, die für eine kürzere Zeit am Standort vorbeischauen, gibt es WLAN und flexible Arbeitsplätze. Weitere Rückzugsorte bieten Platz zum Telefonieren, bis hin zum Abhalten von Konferenzen. Durchgerechnet sparen wir uns damit 2.000 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

Auch setzen wir auf eine einheitliche Technologieausstattung am Arbeitsplatz. Unsere Mitarbeiter haben die gleichen Notebooks,

## DIE HERRSCHENDE GESETZGEBUNG FÜR DIE ARBEITSWELT STAMMT **aus den Fünfziger- und Sechzigerjahren** UND IST SICHERLICH NICHT MEHR ZEITGEMÄSS.

nutzen die gleichen Anwendungen und sind über eine Telefonnummer über alle Endgeräte hinweg ohne Umwege erreichbar. Natürlich muss ich als Unternehmer dazu etwas Geld in die Hand nehmen und etwa alle drei Jahre in neue Notebooks investieren, sowie einmalig in die Integration einer Telefonanlage.

Mit der Mitnahme eigener Endgeräte an den Arbeitsplatz haben wir uns allerdings aus Sicherheitsgründen noch nicht recht anfreunden können. Dafür bieten wir unseren Mitarbeitern stets die neuesten Gerätemodelle. Man kommt so gar nicht auf die Idee, ein anderes Gerät zu verwenden. Auch sparen wir durch die Vereinheitlichung der Endgeräte IT-Kosten. Defekte Notebooks kön-

nen einfach ausgetauscht werden, die Betroffenen in kürzester Zeit weiterarbeiten.

**(+) PLUS:** Welche arbeitsrechtlichen Herausforderungen stellen sich hier für Unternehmen?

**Krizek:** Der Gesetzgeber hinkt ja bei technologischen Entwicklungen generell nach. Die herrschende Gesetzgebung für die Arbeitswelt stammt aus den Fünfziger- und Sechzigerjahren und ist sicherlich nicht

mehr zeitgemäß. Was machen Sie mit einem Mitarbeiter, der zu Hause zulässige Arbeitszeiten überschreitet? Auch müsste ein Unternehmen theoretisch beim Thema Home Office die Arbeitsumgebung bei den Mitarbeitern zu Hause prüfen – die Lichtverhältnisse, Raumhöhen oder den Schreibtisch. Sicherlich wird es im Fall des Falles nicht so streng rechtlich ausgelegt, wie es am Papier steht, doch muss man sich als Unternehmen darüber im Klaren sein, worauf man sich einlässt. Home Office wird deshalb auch immer eine Frage des Vertrauens sein. Bei uns bekommen jene Mitarbeiter diese Möglichkeit, von denen wir wissen, was sie leisten. Bei einem neuen Mitarbeiter würde ich das nicht so schnell machen. ■



*Hamacher*  
PRIVATHOTELS

IN NUR 5 TAGEN ZUR  
**GOLF-PLATZREIFE**  
DER PERFEKTE EINSTEIGERKURS\*

**\*7 Nächte  
ab 1.060,-  
pro Person**

**Das Dolomitengolf Resort ist der Traum für jeden Golfer und auch für solche, die es werden möchten.**

Lernen Sie gekonntes Einlochen in einer der professionellsten Golf-schulen Österreichs. In kleinen Gruppen vermitteln Ihnen erfahrene PGA-Pros der Akademie Dolomitengolf das Golfspiel – Leihschläger und Bälle inklusive. Gemeinsam legen Sie Ihre Platzreifeprüfung auf einem der schönsten Golfplätze Österreichs ab und erleben die Faszination Golf auf einem 27-Loch-Meisterschaftsplatz. Weitere Infos zum Angebot unter [www.hotel-dolomitengolf.com](http://www.hotel-dolomitengolf.com)



**DOLOMITENGOLF**  
HOTEL & SPA  
★★★★ SUPERIOR

[www.hotel-dolomitengolf.com](http://www.hotel-dolomitengolf.com)  
A-9906 Lavant | Tel.: +43 4852-61122

\*Buchbar vom 28.03. bis 27.10.2013. Weitere Details auf [www.hotel-dolomitengolf.com](http://www.hotel-dolomitengolf.com)



# BEKANNT AUS FILM FUNK UND FERNSEHEN

IN VIELEN FILMEN SPIELEN AUTOS EINE TRAGENDE ROLLE. Meist aus dramaturgischen Gründen, immer öfter aber auch aus Marketinggründen. *Dass James Bond kurzfristig von Aston Martin auf BMW umsattelte, hatte ausschließlich finanzielle Gründe – und führte zu einem regelrechten Fan-Aufstand.* Aber nicht immer ist der prominente Auftritt einer Marke die Folge eines geschickten Product Placements. Der DeLorean aus »Zurück in die Zukunft« wurde von den Produzenten nicht nur wegen des futuristischen Äußeren gewählt, sondern auch deswegen, weil gleich mehrere Exemplare aufgrund des kommerziellen Misserfolgs extrem günstig zu haben waren. Gleiches gilt für den abgetakelten und zerbeulten Dodge Monaco aus »Blues Brothers«, der ohne den Film wohl kaum Kultstatus erreicht hätte.

**REPORT(+)+PLUS PRÄSENTIERT EINE REIHE BERÜHMTER AUTOS AUS DER FILM- UND FERNSEHGESCHICHTE.**



## ■ Ferrari GTS & Daytona & Testarossa - »Magnum« & »Miami Vice«

Gleich zwei 80er-Jahre Krimiserien setzten auf Sportwagen aus Maranello als automobiler Zugferde: In Miami gingen die Undercover-Polizisten Ricardo Tubbs und Sonny Crockett erst in einem Nachbau eines Ferrari 365 Daytona Spider und ab der dritten Staffel in einem schicken weißen Ferrari Testarossa auf Verbrecherjagd. Auf Hawaii drehte Privatdetektiv Thomas Magnum in einem Ferrari GTS 308 seine Runden. Dabei hätte Magnum eigentlich einen Porsche 928 fahren sollen. Weil sich die Deutschen aber weigerten, ein Fahrzeug kostenlos zur Verfügung zu stellen, schlugen die Italiener zu.







■ **DeLorean DM 12 - »Zurück in die Zukunft«**

Im echten Leben ein absoluter Flop, hat sich das Steckenpferd des ehemaligen General-Motors-Vizepräsidenten John DeLorean über den Zeitreise-Klassiker »Zurück in die Zukunft« zum echten Kultauto gemauert. Aufgemotzt mit Fluxkompensator ist dem Sportwagen ein fixer Platz im kollektiven Bewusstsein der »Wickie, Slime & Paiper«-Generation sicher. Mangelnde Fahrleistung und die zum Teil schlechte Verarbeitungsqualität bei gleichzeitig hohem Preis machten den DeLorean nach anfänglichen Erfolgen schnell zum Ladenhüter. Nach nur 21 Monaten wurde die Produktion 1982 eingestellt.

■ **Aston Martin DB 5 - »James Bond«-Reihe.** Als James Bond in »Goldfinger« erstmals erfuhr, dass er ab jetzt am Steuer eines Aston Martin Platz nehmen sollte, war er gar nicht amused, schließlich habe ihn sein Bentley »nie im Stich gelassen«. Die anfängliche Skepsis sollte sich aber nicht lange halten und der Aston Martin wurde zum wichtigsten Accessoire des britischen Geheimagenten. Die enge Verbundenheit der Marken Bond und Aston Martin zeigte sich eindrucksvoll in dem bislang vorletzten Bondstreifen »Ein Quantum Trost«. Darin feierte der Aston Martin DBS V12 seine Weltpremiere, noch bevor er am Markt erhältlich war. In »Skyfall« gab sogar der legendäre DB 5 ein Comeback. Ursprünglich war Aston Martin für die Produzenten nur zweite Wahl, doch Jaguar ließ das Filmteam abblitzen.



■ **VW Käfer - »Herbie«-Reihe**

Zum echten Hauptdarsteller haben es nur wenige Fahrzeuge geschafft. Zu den bekanntesten zählt zweifelsohne der schnuffige weiße Käfer mit der Nummer 53. In sechs Spielfilmen und einer eigenen TV-Serie stand Herbie im Mittelpunkt. Weil Product Placement beim Debut 1968 noch ein Fremdwort war, beteiligte sich der VW-Konzern nur mit der kostenlosen Fahrzeuglieferung an dem Film »Ein toller Käfer«. Dabei waren die Herbie-Filme maßgeblich an der Ende der 60er-Jahre in den USA grassierenden »Beetle-Mania« beteiligt. Insgesamt fast fünf Millionen Käfer wurden über den großen Teich verschifft.

■ **Ford Mustang Fastback GT 390 - »Bullitt«**

Ganze zehn Minuten dauert eine der berühmtesten Autoverfolgungsjagden der Filmgeschichte. In seinem schwarzen Ford Mustang versucht Steve McQueen alias Lieutenant Frank Bullitt vom San Francisco Police Department die Mafia-Schergen in einem Dodge Charger abzuschütteln. Die Dreharbeiten für diese Sequenz dauerten drei Wochen. In vielen Einstellungen saß tatsächlich der Amateur-Rennfahrer McQueen am Steuer des aufgemotzten Mustang, nur in besonders heiklen Szenen übernahm Stuntman Bud Ekins.



# EVIDENZBASIERTE POLITIK

## VON MEINUNGSFORSCHUNG ZU VERHALTENSFORSCHUNG

EIN GASTBEITRAG VON JOSEF LENTSCH

VOM RESTLICHEN EUROPA weitgehend unbemerkt hat die britische Regierung eine bemerkenswerte Initiative ins Leben gerufen. *Im Rahmen einer groß angelegten Verwaltungsreform erhält das neu geschaffene »What Works Network« die Aufgabe, »robuste, umfassende Evidenz zur Verfügung zu stellen, um die Entscheidungsfindung betreffend der £200 Milliarden an öffentlichen Ausgaben zu lenken«.* Damit könnte Pragmatik stärker an die Stelle von Ideologie treten.

**D**IE INITIATIVE »WHAT WORKS NETWORK« ist gleich in mehrerlei Hinsicht bedeutsam: Die regierende konservativ-liberale Koalition setzt ein Projekt um, das von Labour unter Tony Blair begonnen wurde. Dass es den Briten ernst ist, zeigt auch, dass das Projekt geführt wird von George Osbornes mächtigem Treasury Department. Tatsächlich könnte Großbritannien damit die weltweite Führung übernehmen in der »Evidenzbasierten Politik«.

### » Was zählt, ist, was wirkt «

Evidenzbasierte Politik (EBP) beschäftigt sich an der Schnittstelle von Politik und Wissenschaft mit der Frage, wie Forschung für politische Entscheider leichter verfügbar und relevanter gemacht werden kann, um die Qualität der politischen Debatte und die »Treffsicherheit« der Politik zu erhöhen. Pragmatik (»Was wirkt?«) sticht Ideologie. Der Weg zum Ziel sind bessere Gesetze. Zentral ist dabei die Einbeziehung neuester Erkenntnisse aus Wissenschaften wie der Psychologie, Soziologie, Anthropologie, der

Verhaltensökonomie etc. Statt der Meinung der Wähler wird ihr Verhalten erforscht – ein großer Schritt vorwärts, denn wie wir aus der Forschung wissen, hängen Einstellung und Verhalten nur wenig zusammen. Dass der Ansatz im deutschen Sprachraum gerade erst ankommt, zeigt eine einschlägige Studie der Bertelsmann Stiftung aus dem Jahr 2008: Sie wurde ganze vier Mal zitiert.

Im angloamerikanischen Raum mit seiner starken pragmatischen Tradition hat EBP eine längere Geschichte. John Maynard Keynes kann als einer ihrer geistigen Gründerväter betrachtet werden. Über den Umweg der evidenzbasierten Medizin und evidenzbasierter internationaler Entwicklungspolitik sind in den letzten Jahren die heftig umstrittenen Felder Sozialpolitik und Bildung immer mehr in das Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt. Ein faszinierendes Beispiel ist das Opportunidades-Sozialprogramm der mexikanischen Regierung, das Geldtransfers an die vier Millionen teilnehmenden Haushalte an Indikatoren wie regelmäßigen Schulbesuch knüpft und damit erwiesen erfolgreich sowohl Bildung verbessert als auch Armut bekämpft.

Im Falle von Opportunidades kam der Goldstandard der angewandten Forschung zum Einsatz: randomisierte kontrollierte Studien. Diese liefern das am besten abgesicherte Wissen, sind aber aufwendig und damit teuer. Hohe Kosten sind auch einer der Hauptkritikpunkte an EBP. Tatsächlich kosten großflächige randomisierte Experimente oft hunderttausende Euro und mehr. Das Zauberwort hier ist aber Kosteneffektivität: Angesichts von wirkungslosen oder kontraproduktiven Gesetzen, deren Umsetzung Milliarden Euro kosten kann, kann man EBP getrost als gut investiertes Geld betrachten.

### » Milliardengrab Sozialpolitik «

Dazu zwei aktuelle Beispiele aus dem ideologischen Minenfeld Familienpolitik: In Deutschland habe jahrelanges Herumdoktern mit Förderungen weder zu mehr Nachwuchs noch zu sonstigen erwünschten Effekten geführt, schrieb das *Hamburger Abendblatt* letzte Woche. Die investierten Milliarden seien einfach verpufft. Noch drastischer die Evidenz zum steuerlichen Ehegatt-





**PRAGMATIK STICHT IDEOLOGIE:** *Evidenzbasierte Politik (EBP) versucht an der Schnittstelle von Politik und Wissenschaft, die Qualität der politischen Debatte und die »Treffsicherheit« der Politik zu erhöhen.*

ten-Splitting: Es sei kontraproduktiv und ein großes Hemmnis bei der Erwerbsbeteiligung verheirateter Frauen, so das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung.

Derlei politische Maßnahmen vorab kontrollierten Experimenten zu unterziehen, würde viel Zeit und Geld sparen. Politik würde effizienter und damit glaubwürdiger werden. In Großbritannien wurde beispielsweise der Working Families Tax Credit, eine Maßnahme zur Erhöhung der Attraktivität zur Arbeitsaufnahme im Niedriglohnbereich, 1999 nach umfangreicher internationaler Vergleichsforschung und einer sechs Monate langen Simulationsphase eingeführt. Es war keinerlei Nachjustierung mehr notwendig.

Zudem braucht es nicht gleich für alles ein Experiment: Ein erster Schritt in Richtung mehr Berücksichtigung von Evidenz in der österreichischen Politik wäre etwa die Einrichtung eines parlamentarischen wissenschaftlichen Dienstes.

#### » Wer wacht über die Wächter? «

Neben der finanziellen Kritik werden oft noch zwei weitere Argumente gegen EBP

ins Rennen geführt. Wenn wir nur noch von Evidenz regiert werden, wer braucht dann noch gewählte Politiker, und wer wacht über die Wächter? Die Letztentscheidung hat natürlich auch bei einer verstärkten »Lenkung« durch Evidenz wie in Großbritannien weiterhin bei den Volksvertretern zu liegen. Gleichzeitig kann EBP die Qualität der politischen Debatte erhöhen, indem zumindest ein komplettes Außer-Acht-Lassen von Evidenz verunmöglicht wird. Ein Beispiel dafür wäre die Erfordernis, bei Regelungen ab einer bestimmten Größenordnung im Vorhinein ein Mindestmaß an Wirkungsnachweis zu erbringen. Derlei Ideen werden in Kabinettskreisen in Großbritannien zumindest in Erwägung gezogen.

Die andere Kritik geht in die genau entgegengesetzte Richtung: EBP hätte in der Praxis keine Wirkung. Das läge an der Komplexität der politischen Prozesse, und je nach Interpretation an der Beratungsresistenz der Politiker oder der Beratungsunfähigkeit der Experten. Diese defätistische Kritik hört man besonders oft im deutschen

Sprachraum, der derzeit noch durch eine Übermacht der traditionellen Parteien sowie ein weitgehendes Fehlen anwendungsorientierter zivilgesellschaftlicher Vermittler, etwa in der Form von unabhängigen Thinktanks, gekennzeichnet ist. Genau dies ist aber Teil des Problems: Für echte Innovation braucht es neue Politiker und Führungskräfte, die ohne ideologische Scheuklappen in komplexen Systemen denken und handeln können und die in der Lage sind, das qualitätssteigernde Potenzial von EBP zu nutzen. Solche Menschen und neuen Institutionen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Politik wird es brauchen, um im gemeinsamen Interesse evidenzbasierte Politik zu machen. ■

#### ZUM AUTOR

» **Josef Lentsch** ist Director International der Royal Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce (RSA) in London, und Vorstandsmitglied von NEOS - Das neue Österreich.

# REFORMSTAU IM INNOVATIONSLAND

VON ANGELA HEISSENBERGER

FOTO: PHOTOS.COM, AIC TRAINER, ÖPA/LUDWIG SCHEDL

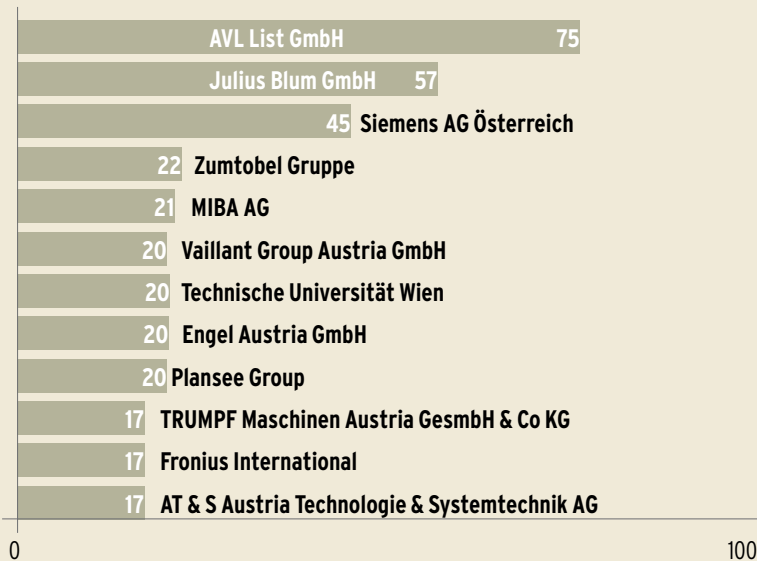




RUND 2,8 PROZENT des Bruttoinlandsprodukts *fließen in Forschung und Entwicklung*. Österreich liegt damit an fünfter Stelle der EU-27. Um nicht ins Mittelmaß abzusinken, müssen Bildung, Forschung und Wirtschaft künftig besser zusammenspielen, sind sich Experten einig.



ÖSTERREICHS INNOVATIVSTE UNTERNEHMEN



»Das Ranking der innovativsten Unternehmen Österreichs führt AVL List, Grazer Entwickler von Antriebssystemen und Prüftechnik, mit 75 im Vorjahr erteilten Patenten souverän an. Auf dem zweiten Platz folgt das Vorarlberger Unternehmen Julius Blum, Spezialist für Scharnier-, Klappen- und Auszugssysteme, mit 57 Patenten. Siemens Österreich belegt mit 45 erteilten Patenten Platz drei. Dahinter rangieren der Lichttechnikspezialist Zumtobel und der Fahrzeugzulieferer Miba mit 22 bzw. 21 Patenten.

Unter den 15 Nominierten für den Europäischen Erfinderpreis 2013, der am 28. Mai in Amsterdam verliehen wird, sind auch drei Österreicher: Claus Hämmerle und Klaus Brüstle entwickelten für die Julius Blum GmbH einen Mechanismus für sanft schließende Türen, die sogenannte „Blumotion-Technologie“. Martin Schmidt von Siemens VAI Metals Technologies wurde gemeinsam mit zwei koreanischen Kollegen für die Erfindung der Finex-Methode nominiert, die eine nachhaltigere und kostengünstigere Verhüttung von Eisenerz zu Stahl ermöglicht.

**I**N SEINEM IMPULSVORTRAG bei der Tagung „Österreichs Zukunft braucht Innovation“, die am 8. April im Haus der Industrie stattfand, hielt sich der ehemalige schwedische Ministerpräsident Hans Göran Persson nicht mit Beschönigungen auf: „Österreich ist ein erfolgreiches Land, aber es wird nicht immer so bleiben. Es geht um Wettbewerb und darum, an der Spitze zu bleiben. Dafür braucht es permanente, konsequente Reformen. Die anderen Länder warten bereits.“

Nach der aktuellen Schätzung der Statistik Austria werden die Bruttoinlandsausgaben für Forschung und Entwicklung 2013 voraussichtlich 8,96 Milliarden Euro betragen. Gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) entspricht das einer Forschungsquote von

2,81 Prozent. Diese Quote ist in den vergangenen zehn Jahren stark gestiegen. Trotz Wirtschaftskrise gingen die für Forschung und Entwicklung eingesetzten Mittel nicht oder nur geringfügig zurück. Österreich liegt deutlich über dem EU-Schnitt auf Platz fünf der EU-27. Während Wissenschaftsminister Karlheinz Töchterle Österreich mit diesem Ergebnis auf der Überholspur sieht, warnt Hannes Androsch, Aufsichtsratsvorsitzender des Austrian Institute of Technology (AIT), vor Stagnation. Österreich sei im Forschungsbereich gut positioniert, dürfe sich aber nicht mit Durchschnittlichkeit begnügen. „Es gibt in Österreich einige wenige Verhinderer, die die erforderlichen Reformen blockieren“, sagte Androsch, der sich auch als Vorsitzender des Rates für For-

**UM LANGFRISTIG im internationalen Wettbewerb bestehen ZU KÖNNEN, MUSS ÖSTERREICH ALS ROHSTOFFARMES LAND AUF WISSENSBASIERTE INNOVATION SETZEN.**



**FRIEDRICH RÖDLER, PATENTAMT:** »Trend zum starken, echten Patent für die Europäische Union.«



**PETER SKALICKY, EX-REKTOR:** »Wissenschaft hat einen geringen Stellenwert. Österreich ist nicht science-minded.«

schung und Technologieentwicklung für verbesserte Rahmenbedingungen einsetzt.

» Reformstau «

Die Eckdaten der österreichischen Forschungslandschaft geben auf den ersten Blick noch wenig Grund zur Sorge. Die Gesamtsumme der F&E-Ausgaben wird heuer gegenüber 2012 um 2,9 Prozent auf 8,96 Milliarden Euro ansteigen. Der Großteil (43,9 %) dieser prognostizierten Forschungsausgaben kommt mit rund 3,93 Milliarden Euro von österreichischen Unternehmen. Der öffentliche Sektor steuert rund 3,62 Milliarden Euro (40,4 %) bei, davon der Bund 3,09 Milliarden Euro. 15,2 % der Forschungsausgaben werden vom Ausland finanziert, und zwar mehrheitlich von Unternehmen, die





**HANNES ANDROSCH, AIT:** »Es gibt in Österreich einige wenige Verhinderer, die notwendige Reformen blockieren.«

Tochterfirmen in Österreich betreiben.

Um die Zukunft der heimischen Forschung ist es dennoch nicht unbedingt rosig bestellt. Die Schwachstellen liegen vor allem im Bildungsbereich. Bedingt durch die Werbemaßnahmen des Wissenschaftsministeriums stiegen die Zahlen der Studienanfänger in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zuletzt um bis zu 20 %. Die Dropout-Quoten liegen jedoch teilweise bei 70 %. Offenbar ist es bislang nicht gelungen, die hinter diesen Studienrichtungen stehenden Berufsbilder realistisch zu präsentieren. Peter Skalicky, ehemaliger Rektor der TU Wien, sieht die Ursache im geringen Stellenwert, den Wissenschaft und Wissenschaftsvermittlung hierzulande einnehmen. »Österreich ist nicht science-minded«, erklärt Skalicky.

Strukturreformen sind dringend notwendig – und werden dennoch seit Jahren aufgeschoben. Um langfristig im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, muss Österreich als rohstoffarmes Land auf Forschung und wissensbasierte Innovation setzen. »Es gibt keinen Grund, warum wir von der Innovationsdynamik her nicht zur Gruppe der innovativsten Länder gehören sollten«, meint Gertrude Tumpel-Gugerell, Vorsitzende des Aufsichtsrates der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG).

» **Attraktiver Standort** «

In Zeiten budgetärer Nöte ist der Spielraum für Investitionen jedoch sehr beschränkt. Die Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung (FTE) hat seit 2004 insgesamt 875 Millionen

**DIE SCHWACHSTELLEN LIEGEN VOR ALLEM IM BILDUNGSBEREICH. Die MINT-Fächer freuen sich über Zuwächse - DIE DROPOUT-QUOTEN SIND ABER ENORM.**

Euro an Fördermitteln bereitgestellt. Für 2013 steht österreichischen Forschungsinstitutionen ein Finanzierungsvolumen von 83,31 Millionen Euro zur Verfügung.

Ohne Investitionen ausländischer Unternehmen wäre es um die österreichische Forschungslandschaft schlecht bestellt. Österreich profitiert als attraktiver Forschungsstandort von der zunehmenden Internationalisierung von F&E in Unternehmen. Wie das AIT und das Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (wiiw) im Auftrag der EU-Kommission erhoben, konnten vor allem kleine EU-Staaten wie Schweden, Belgien, Tschechien, Irland und eben Österreich Investoren anziehen. In Österreich kommt bereits mehr als die Hälfte der gesamten F&E-Ausgaben des Unternehmenssektors von Konzernen in ausländischem Besitz. Im internationalen Vergleich »ein außerordentlich hoher Wert«, erklärt AIT-Projektleiter Bernhard Dachs. In Frankreich, Deutschland oder Spanien liegt der Anteil nur bei etwa 20 %. Für die Unternehmen sind bei der Standortwahl vor allem das Angebot an qualifizierten Fachkräften und forschungsintensiven Universitäten entscheidend. Förderprogramme und steuerliche Begünstigungen sind dagegen für die Ansiedelung der Forschungsaktivitäten nachrangig.

Diese Ergebnisse decken sich mit einer OECD-Studie aus dem Jahr 2011. Insgesamt kann sich die EU als F&E-Standort noch gegen die starke Konkurrenz in Asien behaupten. Besonders US-amerikanische Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten noch weitgehend auf Europa. Die Forschungsausgaben von US-Firmen sind im EU-Raum etwa zehnmal höher als in China und Indien.

Österreich zieht in erster Linie Firmen aus Deutschland an. Im Jahr 2011 investierten deutsche Unternehmen 530 Millionen Euro im F&E-Bereich in Österreich. Damit war die Alpenrepublik das zweitwichtigste Zielland für deutsche Investitionen, hinter den USA mit 780 Millionen Euro. »Österreich ist damit als Forschungsstandort bei den Deutschen beliebter als Frankreich, die Schweiz und Großbritannien«, sagt René Siegl, Geschäftsführer der Betriebsansiedlungsagentur ABA.

Gerade das Beispiel Schweden zeigt aber, wie wichtig es ist, sich nicht auf diesen Lorbeeren auszuruhen. Die Skandinavier nahmen in den 1990er-Jahren umfangreiche Reformen in Angriff und führen heute mehrere Rankings an, darunter den Innovation Union Scoreboard, einen Maßstab für die Innovationskraft eines Landes. Für Reformen sei letztlich politischer Wille notwendig, so Ministerpräsident Person: »Das Problem liegt nicht darin zu erkennen, was zu tun ist, sondern es zu tun.«

**TREND ZUM EU-PATENT**

»Derzeit sind in Österreich rund 106.000 technische Erfindungen rechtlich abgesichert. Vergangenes Jahr wurden beim Österreichischen Patentamt (ÖPA) 3.263 Erfindungen, davon 2.552 für Patente und 711 für Gebrauchsmuster, angemeldet. Das bedeutet nur einen geringen Zuwachs im Vergleich zu 3.242 angemeldeten technischen Erfindungen im Jahr 2011. Während die Anmeldungen beim ÖPA eher stagnieren, zeigt sich jedoch auf europäischer Ebene der Trend zum EU-Patent. Die österreichischen Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt (EPA) stiegen um 8,4 % auf 1.879. Im weltweiten Länderranking des EPA liegt Österreich damit weiter auf Platz 15 und konnte sich gegenüber der starken asiatischen Konkurrenz konstant behaupten. Aufstrebende Länder wie China, Japan und Korea legten eine rasante Entwicklung vor und machten nahezu 60 % des Anmeldezu-

wachses zwischen 2011 und 2012 aus. Mitte 2015 soll die Anmeldung der ersten EU-Patente möglich sein. »Nach jahrzehntelangem Ringen um ein einheitliches EU-Patent haben sich der EU-Rat und das Europäische Parlament endlich geeinigt«, so Friedrich Rödler, Präsident des ÖPA, der darin einen »Trend zum starken, echten Patent« sieht. Das mit Ausnahme von Italien und Spanien in allen EU-Mitgliedsstaaten gültige Patent soll ab 2015 die Verwaltungswege der ErfinderInnen innerhalb der Union vereinfachen und kostengünstiger machen. Laut Angaben der Kommission werden sich die Kosten von 36.000 Euro auf rund 5.000 Euro verringern, da die Übersetzungskosten in alle EU-Landessprachen wegfallen. Derzeit verlangen die meisten Staaten eine vollständige Übersetzung des Patents, das EU-Patent muss nur noch in Französisch, Englisch und Deutsch eingereicht werden.

■ BELKIN NETCAM

## Nächtlicher Net-Spion

Bewahren Sie gerne den Überblick? Ist es für Sie wichtig, das eigene Heim überwachen zu können und die eigenen Besitztümer in Sicherheit zu wissen? Eine neue Möglichkeit für Überwachungsfracks, Ihre Kontrollzwänge auszuüben, bietet die NetCam von Belkin mit WLAN und Nachtsichtfunktion. Im trauten Heim aufgestellt und mit dem schwenkbaren Kugelgelenk nach Belieben eingestellt, lassen sich unterwegs jederzeit Live-Bilder und -streams über Tablet oder Smartphone abrufen. Durch die integrierten Infrarotsensoren liefert die NetCam auch bei Dunkelheit gut erkennbare Bilder. Über eine kostenlose NetCam App wird auf die Kamera zugegriffen und Foto- und Videoaufnahmen mit digitaler Tonqualität erstellt. Bei Aktivitätserkennung versendet die App sogar eine E-Mail-Benachrichtigung an den Besitzer.

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



■ PENCLIC MOUSE

## Klick-Stift

Eine neue Art des Mausclicks bietet die Computermaus Penclic. In ihrem Aussehen einem Stift gleich, wird sie für die Navigation des Mauszeigers auch ebenso gehalten. Während der Unterarm locker auf dem Tisch aufliegt, lässt sich die Penclic Mouse durch einfache und intuitive Bewegungen mit Hand und Finger bedienen und ermöglicht so eine präzise und effektive Arbeitsweise. Durch die angenehme Körperhaltung soll auch das Risiko von wiederholten einseitigen Belastungen vermindert werden.

INFO: [www.penclic.se/de](http://www.penclic.se/de)



■ LUFTSTOFF

## Luftiger Schutz

Airbags haben schon so manchen Autofahrer vor größeren Verletzungen bewahrt. Diesen lebensrettenden Schutz gibt es nun auch für die heißgeliebten Mobile Devices. Die luftstoff Coverbags für Notebooks und Tablets bestehen auf der Außenseite aus echtem Airbag-Material. Eine wasserabweisende Beschichtung verhindert, dass Flüssigkeit den mobilen Geräten etwas anhaben kann. Neopren und Textilbeschichtung auf der Innenseite der Coverbags bewahren Displays vor Kratzern und Stößen.

INFO: [www.luftstoff.de](http://www.luftstoff.de)



FOTOS: BEIGESTELLT

■ POWER NAP PILLOW

## Aktenpolster

Endlich ist er da - der Frühling! Und mit ihm auch die Frühjahrsmüdigkeit. Da kann es schon mal passieren, dass an einem Tag im Büro die Augen schwer werden und die Aufmerksamkeit nachlässt. Ein kleiner Power Nap, um die Energiereserven wieder aufzufüllen, kann da Wunder wirken. Weil das Büro meist nicht der gemütlichste Ort für das Nachmittagschläfchen ist, braucht es vielleicht eine weiche Kopfunterlage wie das Power Nap Pillow. Das ist schön flauschig und sticht den Kollegen neben dem Aktenstapel nicht so ins Auge.

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





■ POP-UP-GRILL

## Grill-Platte

Sobald die Temperaturen ansteigen, steigt auch die Fleischeslust. Steak, Würstel, Cevapcici müssen wieder auf den Rost. Die Grillsaison ist nicht mehr weit. Eine praktische Alternative zu Standgrillern und Einweggrillern ist der Pop-up-Grill. Durch seine teflonbeschichtete Oberfläche hält er auch sehr hohen Temperaturen stand. So kann der Grill sowohl mit Briketts und Holzkohle befüllt als auch einfach über offenem Feuer als eine Art Kochplatte zum Kochen oder Braten verwendet werden. Der Pop-up-Grill kann sogar schon zu Hause mit dem Brennstoff befüllt werden und dann - dank der zusammenklappbaren Bauweise - in platter Form in der handlichen Tragetasche ganz einfach ins Grüne mitgenommen werden.

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



■ SPEAKER BLANKET

## Spiel-Decke

Kaum lassen frühlingshafte Temperaturen die ersten zarten Knospen an Sträuchern und Bäumen treiben, treibt es auch die Menschen in die Natur. Für die atmosphärische Unterstützung beim Picknick in der Wiese sorgt das Speaker Blanket. Die Picknickdecke enthält ein integriertes Musiksystem, das mit AA-Batterien läuft und sich über eine 3,5-mm-Kopfhörer-Anschlussbuchse mit Smartphone und Mp3-Player bespielen lässt. Mit dem richtigen Soundtrack steht so dem Relaxen im Freien nichts mehr im Wege.

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



# CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



[www.beckhoff.at/CX2000](http://www.beckhoff.at/CX2000)

Mit der CX2000-Baureihe bringt Beckhoff Multicore-Prozessoren auf die Hutschiene: Damit decken die Embedded-PCs für SPS und Motion Control Leistungsbereiche ab, die bislang den Industrie-PCs vorbehalten waren. Die modular erweiterbare Embedded-PC-Serie im robusten Metallgehäuse basiert auf drei CPU-Grundmodulen:

- CX2020** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Celeron® @1,4 GHz, single-core (lüfterlos)
- CX2030** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7 @1,5 GHz, dual-core (lüfterlos)
- CX2040** | 2<sup>nd</sup> Generation Intel® Core™ i7 @2,1 GHz, quad-core

Das CPU-Grundmodul enthält:

- 1 DVI-I-, 4 USB- und 2 Ethernet-Ports
- Multi-Options-Interface für Feldbusmaster- und -slaves oder serielle Schnittstellen
- Modulare Schnittstellen-Erweiterung: 8 x Ethernet 1 GBit, 8 x seriell oder bis zu 16 USB 3.0
- Modulare I/O-Erweiterung: Beckhoff Busklemmen oder EtherCAT-Klemmen (IP 20)

IPC

I/O

Motion

Automation

## ranking

Edel speisen  
im pittoresken Umfeld



**DAS 2-HAUBEN-RESTAURANT** *Boots-  
haus* liegt direkt neben der  
barocken Pfarrkirche in  
Traunkirchen.

» Das Salzkammergut ist reich an malerischen Plätzen, aber kaum eine Ortschaft ist im positivsten Sinn so kitschig wie Traunkirchen. Das 1500-Seelen-Dorf bringt alles mit, was es braucht, um bei Touristen aus aller Herren Länder einen tiefen Seufzer der Begeisterung hervorzurufen: eine Halbinsel mit barocker Pfarrkirche, dazu mit dem Odinstein ein uralter Kultboden, auf dem die Johaneskapelle einem Leuchtturm gleich über den Ort ragt. Und neuerdings ist in Traunkirchen auch für das leibliche Wohl auf höchstem Niveau gesorgt. Auf Anhieb hat es das neue Gourmetrestaurant Bootshaus im Seehotel Das Traunsee direkt neben der Pfarrkirche auf zwei Hauben und zum »Aufsteiger des Jahres« im Guide Gault Millau 2013 gebracht. Im Falstaff-Restaurantguide 2013 wurde das Bootshaus zum »neuen Gourmet-Hotspot« ausgerufen. Die Küchenchefs Thomas Donleitner und Lukas Nagl präsentieren eine ebenso feine wie kreative österreichische Küche mit fast ausschließlich regionalen Zutaten wie natürlich Fischen und Krebsen aus dem Traunsee, Rutzenmooser Bio-Lamm oder Traunkirchner Bio-Schafskäse.

Das 4-Sterne-Superior-Hotel Das Traunsee ist zudem das jüngste Mitglied der Kooperation der Genießerhotel & -restaurants.

**INFO:** *Das Traunsee Genießer-  
Seehotel*  
4801 Traunkirchen,  
Klosterplatz 4 – Österreich  
Tel. +43 (0) 76 17 / 22 16,  
Fax 34 96  
traunsee@traunseehotels.at,  
www.dastraunsee.at



FÜR SPORTLER UND WELLNESS-ENTHUSIASTEN. Das Falkensteiner Hotel in Bad Waltersdorf.

### ■ THERME & GOLF HOTEL BAD WALTERSDORF

## Relaxen auf Steirisch

ES GIBT VIELE HOTELS IN BAD WALTERSDORF. Aber nur wenige bieten *Late Night Wellness, einen Golfplatz direkt vor der Haustür*, ein ausgefallenes Ganzkörperkrafttraining und traditionelle steirische Natur-Wellness mit Kräuterstempeln und Maisgries-Peeling nach den Rezepten von »Kräuterweibern« und »Volksmedizinern«.

VON BERND AFFENZELLER

**B**IS 1984 war Bad Waltersdorf eine kleine, verschlafene Gemeinde, in die sich jedes Jahr ein paar Sommerfrischler verirrt, die aber sonst außerhalb der Gemeindegrenzen nur wenig Beachtung fand. Dann wurde die Heiltherme Bad Waltersdorf errichtet und das 2000-Seelen-Dorf mauserte sich zu einer der größten Fremdenverkehrsgemeinden der Steiermark. Heute bietet Bad Waltersdorf neben der Heiltherme und den angrenzenden Hotels zahlreiche Rad- und Wanderwege sowie einen 2005 eröffneten 18-Loch-Golfplatz.

Wem es in der öffentlichen Therme zu laut und hektisch ist, der nistet sich in einem der zahlreichen Hotels in und um Bad Waltersdorf ein. Direkt am Golfplatz liegt etwa das Therme & Golf Hotel Bad Waltersdorf. Unter dem Mot-



**IDEAL FÜR KURZURLAUBE.** Das Falkensteiner Bad Waltersdorf ist in 80 Minuten von Wien, in 40 von Graz erreichbar.

to »Life steirisch« setzt das 4-Sterne-Superior-Haus stark auf Regionalität. Diese regionalen Aspekte machen sich nicht nur in der Küche bemerkbar, wo steirische Hausmannskost auf





VON DER ERDSAUNA geht es in das Eisbecken und den Whirlpool. Dann wird erst einmal geruht oder man widmet sich direkt vor der Haustür dem eigenen Handicap.

Spezialitäten der Alpe-Adria-Küche trifft, sondern auch im Wellnessbereich. Hier hat man das uralte Wissen über die Heilkraft der Natur, niedergeschrieben und mündlich überliefert von »Kräuterweibern« und »Volksmediziner«, wiederbelebt. So kann man sich bei der »Steirischen Natur-Wellness« (Kasten) mit einer verspannungslösenden Kräuterstempelbehandlung, bei der in Öl gewärmte Kräutersäckchen entlang der Energiebahnen einmassiert werden, oder einem hauterneuernden Maisgries-Peeling verwöhnen lassen.

» Wohlfühlen & Loslassen «

Neben der steirischen Natur-Wellness bietet das Falkensteiner Bad Waltersdorf aber natürlich auch eine ganz klassische Wohlfühloase. Der 2.300 m<sup>2</sup> große Acquapura Spa verfügt über eine finnische Sauna, eine Kräutersauna, ein Dampfbad, Infrarotbaine und eine äußerst großzügige Erdsauna mit geführten Saunaaufgüssen. Dazu gibt es beheizte Innen- und Außenpools mit Thermalwasser, einen lauschigen Whirlpool und zwei Private Spas. Für Nachtschwärmer steht jeden Freitag »Late Night

STEIRISCHE NATUR-WELLNESS



EINFACH ENTSPANNEN und so richtig durchkneten lassen.

» Im Falkensteiner Hotel Bad Waltersdorf macht sich der Trend zur Regionalität nicht nur in der Küche bemerkbar. Auch in Sachen Wellness setzt man auf das uralte Wissen von »Kräuterweibern« und »Volksmediziner«.

» Die 4 Säulen der steirischen Natur-Wellness und was sie bedeuten

**1. Sich ribbeln und durchwalken lossn** - steht für das breite Angebot an Wohlfühlmassagen, ergänzt mit selbst hergestellten Kräuterölen und -essenzen und steirischen Naturprodukten.

**2. Sich a bisserl auftakeln** - steht für traditionelle steirische

Haus- und Heilmittel, die für eine strahlend schöne Haut sorgen sollen. Aufgemotzt wird das steirische Programm durch die bekannten Kosmetiklinien Phytomer, St. Barth und Babor.

**3. Gscheit knotzen und owizahn** - steht für relaxen, ausspannen und nichts tun. Das Thermalwasser von Bad Waltersdorf wirkt beruhigend, stärkt die Abwehrkräfte und bietet sich als unterstützende Behandlung gegen Rheuma und bei Physiotherapien an.

**4. Die Extrazuckerl** - stehen für besondere Exklusivleistungen wie etwa die Schwitzkur unterm Erdhügel oder ein effizientes Ganzkörperkrafttraining.

Wellness« am Programm. Bis Mitternacht wird dann geschwommen, sauniert und relaxt. Dazu gibt es feine Cocktails, die für die richtige Stimmung sorgen.

» Aktiv entspannen «

Wer es gerne ein wenig sportlicher mag, schnappt sich ein Fahrrad und erkundet die Gegend, entweder auf eigene Faust oder entlang der zahlreichen Themenradwege. Auf Wanderfreunde warten 200 Kilometer markierte Rundwanderwegen und Spazierwege.

Etwas ausgefallener geht es bei M.A.N.D.U. zur Sache. 15 Minuten Training pro Woche sollen ausreichen, um alle 656 Muskeln zu kräftigen, damit den Grundumsatz zu erhöhen und den Körper optimal zu for-

men und zu stabilisieren. Seit November hat Falkensteiner dieses Ganzkörperkrafttraining im Angebot.

Und dann locken natürlich noch die hübsch gestaltete Par-72-Golfanlage mit großzügigen Übungsplätzen, einer Golf-Academy, einer Driving Range, einer Short Game Range, Putt- und Pitchinggreens, sowie das 400 m<sup>2</sup> große Clubhaus mit Terrasse. ■

» KONTAKT «

» Therme & Golf Hotel Bad Waltersdorf

Bad Waltersdorf 351  
8271 Bad Waltersdorf  
Tel. +43 (0)3333 31 065  
www.badwaltersdorf.falkensteiner.com  
reservierung.bad-waltersdorf@falkensteiner.com

# Über das wirksame Leben nachdenken und dieses energiereich umsetzen

FRÜHLING IST DIE ZEIT DES ERWACHENS und des hoffentlich positiven und energiereichen Auslebens von neuer Dynamik. *Aus den Inhalten der bisherigen Kolumnen wissen wir*, dass aus der Mischung von positiver Qualität und hoher Intensität des Energieflusses eine positiv wirkende Leidenschaft entsteht, die Großes bewirken kann.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Der positiv wirksame Mensch ist umsetzungsstark.«

Aus dem Buch von Cay von Fournier mit der Themenstellung »Unternehmer Energie« (2011) haben mich insbesondere seine Gedanken zum wirksam (= energiereich) lebenden Menschen angesprochen.

Für ihn sind diese sinnvoll lebende Menschen,  
wertvoll lebende Menschen,  
praktische Menschen,  
einfach denkende und handelnde Menschen,  
liebvolle Menschen,  
aktiv lebende Menschen,  
positive Menschen,  
konstruktive Menschen,  
verantwortlich lebende Menschen und  
insbesondere freie Menschen.

Wenn ich diese Charakteristika auf mich einwirken lasse, dann wird mir klar: Ein solches Menschenbild habe ich über Jahrzehnte hinweg angestrebt und, wenn auch fallweise begleitet von Misserfolgen, in einem beachtlichen Ausmaß realisiert. Der sinnvoll lebende Mensch lässt sich nicht dahintreiben, sondern sucht nach dem Sinn des Lebens und verankert diesen in seinen Visionen und anzustrebenden Zielen. Dazu lebt er mit Respekt gegenüber den Werten anderer, unter Beachtung der eigenen. Sinn (das WAS) und Werte (das WIE) sind ihm klar.

Der positiv wirksame Mensch ist umsetzungsstark, wobei er durchaus auch theoretische Grundlagen schätzt. Nicht überraschend ist er auch ein »einfach« denkender und handelnder Mensch. Dies erlaubt ihm eine wirkungsvolle Kommunikation des Gewollten.

Positiv wirksame Menschen sind auch liebevoll und erkennen an, dass alle Menschen Fehler machen; dies gilt auch für sie selbst. Sie warten nicht darauf, dass andere die Initiative ergreifen, sondern ergreifen diese selbst, bzw. schaffen sie die Voraussetzungen, damit andere diese ergreifen können.

Positiv wirksam lebende Menschen werden von Optimismus getragen; negative Gedanken sind ihnen meist fremd. Dies überrascht nicht, denn die bisherigen Charakteristika führen zu meist positiven Erfahrungen, die den Optimismus stärken. Dieser wird von einer konstruktiven Einstellung getragen, hinter welcher Kreativität, Leistung und Erfolg stehen.

Der Kreis der Charakteristika des positiv wirksam lebenden Menschen schließt sich in der Einstellung der primären Selbstverantwortung – Eigengestaltung soll vor Fremdgestaltung kommen – und in der Wertschätzung für die eigene Freiheit und jene von anderen Menschen. Obige Ausführungen sind für die Selbstreflexion und die positive Weiterentwicklung des eigenen Denkens und Tuns und deren Wirkungen geeignet. Ich wünsche Ihnen ein positives Frühlingserwachen!

## LITERATURQUELLEN

- » Fournier, C. von (2011): Unternehmer Energie, Offenbach, S. 19.
- » Risak, J. (2010): Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Wien, S. 21 ff.



# GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND AGRANA

„Weniger Verpackung als bei unserem Wiener Zucker geht kaum. Aber selbst diese ist wichtiger Rohstoff, der genützt werden soll. Beim Recycling unserer Verpackungen setzt die ARA Maßstäbe, zuverlässig und umweltbewusst!“

Mag. Walter Grausam  
Vorstandsmitglied AGRANA Beteiligungs-AG



615.000 t  
**CO<sub>2</sub>**  
GESPART MIT DEM  
ARA SYSTEM

Unsere mehr als 15.000 Lizenzpartner leisten einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die getrennte Sammlung und Verwertung von Verpackungen erspart der Umwelt rund 615.000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr.

**SO MACHT RECYCLING SINN.**

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

**ARA** 

20 Jahre Altstoff Recycling Austria

DER NEUE  
◦ **TRANSIT CUSTOM** ◦  
DER MOTOR DER WIRTSCHAFT



**International Van of the Year 2013**  
Sicherstes Fahrzeug seiner Klasse



International Van of the Year 2013



Kraftstoffverbr. ges. 6,3 – 7,5 l / 100 km, CO<sub>2</sub>-Emission 166 – 197 g / km.  
Symbolfoto | Nähere Informationen auf [www.ford.at](http://www.ford.at) oder bei Ihrem Ford-Händler.

**Eine Idee weiter**