

Report (+) PLUS

MEHRWERT FÜR MANAGER

AUSGABE NR. 5/2013, 10. JAHRGANG, P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZ. NR. 022034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-



WIR SIND DIE FIRMA

Mitarbeiter-Buyout statt Management-Buyout: Warum die eigene Belegschaft mitunter der beste Finanzier ist.

»AKUT«

E-Mail aus Übersee: Drogen, Spitzel und Konsorten. Wie aus Barack Obama innerhalb weniger Jahre Richard Nixon, der Zweite wurde.

NEUE MÄRKTE

In Afrika wächst eine aufstrebende Mittelschicht heran.

Seite ...20

SCHWERPUNKT ENERGIE

Trinkwasser wird zum Wirtschaftsfaktor.

Seite ...26



CULT

Alles, was das Leben schöner macht.

Seite ...42

PODIUMS
g e s p r ä c h e

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Die Report-Reihe der
Fach- und Podiumsgespräche mit Publikumsbeteiligung

Die nächsten Themen:

»URBAN MINING«

Die Rohstofflager der Zukunft: Schwerpunkt Konsumgüter

»DER WISCH-EFFEKT –
VERMISCHEN SICH PRIVATES
UND BERUFLICHES?«

Technik und Endgeräte in Unternehmen

»SMARTER ZÄHLER, SMARTER
PRODUKTE«

Energiewirtschaft inmitten großer Veränderungen



Informationen zu allen
Veranstaltungen des Report unter
www.report.at/termine

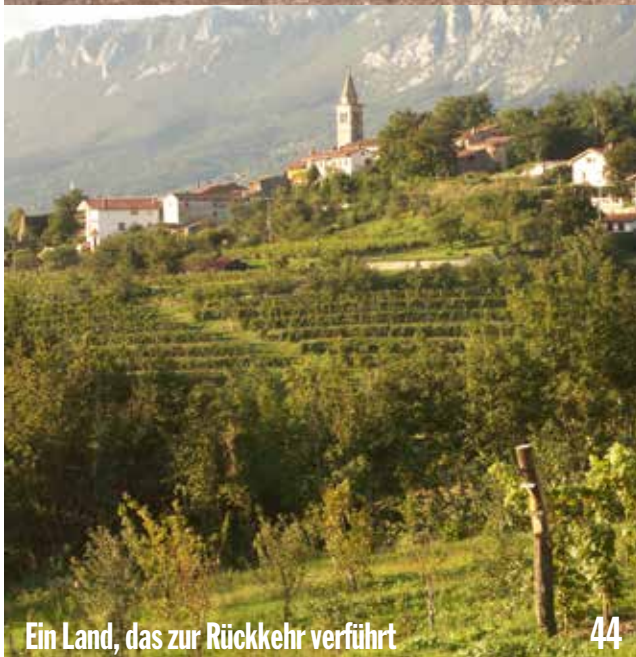
Schwerpunkt Energie

26



Die schönsten Autos aller Zeiten

32



Ein Land, das zur Rückkehr verführt

44

Inhalt

REPORT PLUS DAS
UNABHÄNGIGE
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

AKUT

4 Mann des Monats. Hans Peter Haselsteiner verlässt die Strabag auf Raten und entwickelt künftig mit René Benko Immobilienprojekte.

8 E-Mail aus Übersee. Drohnen, Spitzel und Konsorten. Wie aus Barack Obama innerhalb weniger Jahre Richard Nixon, der Zweite wurde.

TITEL

12 Die Firma, das sind wir. Finanzierungsmodell Mitarbeiter-Buyout. Während Banken, Börsen und Business-Angels oft nichts taugen, ist die eigene Belegschaft mitunter der beste Geldgeber.

MANAGEMENT

16 Fokus Unternehmenskultur. Spielwiese für Gutmenschen oder harter Wettbewerbsvorteil?

UMFRAGE

18 Psychische Belastungen. Was macht Menschen am Arbeitsplatz krank? *Report(+)*PLUS bat drei Experten um ihre Einschätzung.

NEUE MÄRKTE

20 Hoffungsmarkt Afrika. Auf dem schwarzen Kontinent wächst eine aufstrebende, konsumorientierte Mittelschicht heran.

ARBEITSMARKT

34 Green Jobs, bad Jobs. Sie gelten als Wundermittel für den stotternden Konjunkturmotor. Doch wie grün sind Green Jobs tatsächlich?

40 Neues Biedermeier. Uni-Absolventen ziehen Work-Life-Balance einer Top-Karriere vor. Ein Mangel an Führungskräften steht bevor.

INNOVATIVES ÖSTERREICH

38 Flexible Fertigung. Clever Contour werkt an einer Kunststoffbiegemaschine, die die Produktion von Einzelteilen auf den Kopf stellt.

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



»ausgesprochen«

»Wir sind seit Jahren als Prediger im Lande unterwegs, jetzt wurde unsere Glaubensgemeinschaft endlich erhört.«

JOSEF MUCHITSCH, SPRECHER DER NACHHALTIGKEITSINITIATIVE UMWELT+BAUEN, freut sich, dass das Thema Wohnen endlich bei den Regierungsparteien angekommen ist.

»Büromöbel sind ja nicht so ein sexy Thema.«

NEUDOERFLER-GESCHÄFTSFÜHRER HELMUT SÄTTLER weiß, warum darüber niemand spricht.

»Mangelnde Infrastruktur macht das Liefern einer Maschine auf die andere Seite eines Flusses zu einem echten Abenteuer.«

In Afrika warten noch richtige Herausforderungen, meint CHRISTOPH PLANK, WIRTSCHAFTSDELEGIERTER DER WKO IN CASABLANCA.

»Die Regierungskoalition hat die Chance, mit einem Maßnahmenpaket »Leistbarer Wohnbau« noch vor der Nationalratswahl ihre Handlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.«

WOHNBAU-EXPERTE WOLFGANG AMANN VOM INSTITUT FÜR IMMOBILIEN, BAUEN UND WOHNEN stellt den Ministern in Rot und Schwarz die Rute ins Fenster.



HANS PETER HASELSTEINER verlässt die Strabag und entwickelt künftig mit René Benko Immobilienprojekte.

■ MANN DES MONATS: HANS PETER HASELSTEINER

Im Club der Milliardäre

Hans Peter Haselsteiner könnte in Ruhe seine Pension genießen. Doch dieser Gedanke ist eigentlich unvorstellbar – zur Ruhe kommt der umtriebige Bauunternehmer nur in Konzerten der Festspiele in Erl, für deren neues Opernhaus Haselsteiner 36 Mio. Euro springen ließ. Ende April kündigte er an, sich bereits am 14. Juni vorzeitig als Vorstandsvorsitzender der Strabag SE zurückzuziehen. Bis Ende 2015 steht er dem Konzern noch als Berater und Generalbevollmächtigter zur Verfügung, dann geht seine Ära endgültig zu Ende. »Ich habe eine ganz lange To-do-Liste«, erzählte er vor kurzem noch launig. Aber statt fortan ausschließlich den schönen Künsten zu frönen und sich seinen Sozialprojekten zu widmen, suchte sich der 69-Jährige bereits einen neuen Spielplatz.

Künftig sitzt Haselsteiner mit Immobilieninvestor René Benko in einem Boot. Mit 5 % beteiligte sich die Haselsteiner Familien-Privatstiftung an der Signa Prime Selection AG, die sich auf die Entwicklung von hochwertigen Innenstadtimmobilien in Deutschland und Österreich spezialisiert hat. Eines der prestigeträchtigsten Projekte ist das »Goldene Quartier« rund um die Wiener Tuchlauben. Zuletzt sorgte Benko mit dem Erwerb der 17 Karstadt-Kaufhäuser, darunter das legendäre KaDeWe in Berlin, für Schlagzeilen. Die beiden Tiroler Alphatiere beabsichtigen eine »langfristige Zusammenarbeit«.

Die Immobilienbranche ist Haselsteiner nicht fremd. An der Conwert hält er indirekt 24,4 %. Sein Versuch, den Chef der Westbahn-Mutter Rail-Holding, Clemens Schneider, im Verwaltungsrat der Conwert unterzubringen, wurde kürzlich in der Hauptversammlung abgeschmettert. In der Signa Holding, zur der die Prime AG mit vier weiteren Kerngesellschaften zählt, trifft Haselsteiner ebenfalls gute Bekannte: Ex-Bundeskanzler Alfred Gusenbauer, nebenbei Präsident der Strabag, fungiert dort als Aufsichtsratsvorsitzender. Mit im Club sind u.a. der Diamantenhändler Beny Steinmetz, der griechische Reeder George Economou, Ex-Porsche-Chef Wendelin Wiedeking und Sportmanager Harti Weirather. Wie viel Geld Haselsteiner für den Signa-Prime-Anteil hinblättert, fällt unter Stillschweigen. Der Gesamtwert des Portfolios mit mehr als 25 Objekten wird mit 2,5 Mrd. Euro beziffert.

■ EDITORIAL

Schiefelage der Nation



»SPÖVP hätten sich eine Ruhepause verdient.«

ALFONS FLATSCHER,
HERAUSGEBER

»Zur Lage der Nation sprach der Vizekanzler Michael Spindelegger – und er tat so, als sei seine Partei in den vergangenen Jahren erfolglosen Regierens nicht dabeigewesen und provozierte damit eine Antwort, die Matthias Strolz, Ex-ÖVP-Mann und Parteigründer der NEOS, im Palmenhaus in Wien gab. Die »Schieflage der Nation« sei verursacht durch Rot und Schwarz und ihre Lobbys aus Beamten, Bauern, Pensionisten und Eisenbahnern. Österreich sei der Nationalpark Hohe Steuern, den die Altparteien zulasten der Steuerzahler und zugunsten ihrer eigenen Klientel errichtet hätten. Die NEOS sind eine sympathische Truppe und Matthias Strolz einer, der schon an der ÖH gelernt hat, wie politische Umsetzung funktioniert. Bei den Wahlen im September treten mit dem Team Stronach und den NEOS zwei neue Gruppierungen an. Die einen haben das Geld und den populistischen Instinkt des Magna-Gründers, aber kein Team dahinter – die anderen haben ein Team, aber kein Geld. Das ist wirklich schade, denn Österreich braucht dringend Erneuerung. SPÖVP haben abgewirtschaftet, sind personell und inhaltlich ausgelaugt und hätten sich nach 70 Jahren des Regierens eine Ruhepause verdient – auf der Oppositionsbank. Man wird ja noch träumen dürfen ...

■ ARA

Konstante Sammlung auf hohem Niveau



RECYCLING-BILANZ. Die ARA-Vorstände Werner Knausz (li.) und Christoph Scharff (M.) freuen sich mit Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred Berger über solides Ergebnis.

IM VORJAHR wurden von der Altstoff Recycling Austria AG (ARA) 829.600 Tonnen Verpackungen aus Haushalt, Industrie und Gewerbe gesammelt. Trotz schwacher Konjunktur und des zunehmenden Wettbewerbs konnte damit das hohe Niveau von 2011 nahezu gehalten werden.

Während die Sammelmenge von Kunststoff im Jahr 2012 um 3 % auf 186.600 Tonnen stieg, blieb das Ergebnis bei Glas mit 219.000 Tonnen fast unverändert. Leichte Rückgänge verzeichneten die Bereiche Papier (332.700 t) und Holz (19.100 t). 86 % der gesammel-

ten Verpackungen wurden stofflich wiederverwertet. Durch Recycling kehren diese Altstoffe als neue Verpackungen oder andere Produkte zurück. 110.600 Tonnen wurden der thermischen Verwertung zugeführt.

Um die hohe Sammelmoral der Österreicherinnen und Österreicher zu unterstützen, stockte die ARA ihr Netz an Behältern für die Haushaltssammlung auf. Außerdem wurden die Tarife im Vorjahr gegenüber 2011 um 10 % gesenkt. Seit 1. Oktober gibt es für Kunden ein erweitertes Tarifangebot. »Damit tragen wir den unterschiedlichen Kostenstrukturen in Haushalts- und Gewerbe-sammlung noch stärker als bisher Rechnung. Auch kleinere

Verpackungen aus Kunststoff, Papier und Metall können nun über die korrespondierenden Gewerbetarife entpflichtet werden, wenn sie nachweislich in Gewerbesystemen erfasst werden«, erklärt ARA-Vorstand Werner Knausz das neue Tarifmodell. Kunden mit internationalem Vertrieben können nun auch erstmals ihre Verpackungen für andere EU-Länder über die ARA entsorgen. Für 2013 hofft Knausz auf die lang diskutierte Novelle des Abfallwirtschaftsgesetzes und eine neue Verpackungsverordnung: »In der Grauzone haben Makler eine Geschäftspraxis des »Umdefinierens« von Verpackungen etabliert, die die Finanzierung der haushaltsnahen Sammlung gefährdet.«

BUCHTIPPS



»**Aus Fehlern lernen.** Politiker haben es schwer: Sie müssen überzeugen, Kompromisse eingehen, Mehrheiten finden - also bestmöglich verhandeln. Nicht immer gelingt das und häufig spielt das Ringen um Macht und Ansehen eine wichtigere Rolle. Den Schaden bezahlt die Bevölkerung mit Steuergeld. Am Beispiel der missglückten Opel-Rettung, des Desasters rund um den Berliner Flughafen oder des Konflikts zwischen Hypo Alpe Adria und Bayerischer Landesbank analysiert der Verhandlungsprofi Matthias Schranner Taktik und Folgen, wenn sich Politiker unprofessionell in Prozesse einschalten und zeigt im Umkehrschluss Strategien, die bei Verhandlungen mit Behörden erfolgreich sind.

MATTHIAS SCHRANNER: *Faule Kompromisse. Wie gut verhandeln unsere Politiker?* Econ, Berlin 2013



»**Die Ich-Gesellschaft.** Egoismus, Gier und übersteigertes Selbstwertgefühl regieren die Welt. Davon ist der renommierte Gerichtspsychiater Reinhard Haller überzeugt: »Narzissmus ist zum Verhaltensmuster ganzer Gesellschaften geworden.« Jeder von uns ist ihnen im Alltag schon begegnet - dem überempfindlichen Kollegen, dem beleidigten Ehepartner, dem angeberischen Ehrgeizling, dem rücksichtslosen Vorgesetzten. Nicht jeder wird wie Anders Breivik zum eiskalten Amokläufer, doch der unstillbare Wunsch nach Anerkennung und Bewunderung gepaart mit der übertriebenen Einschätzung der eigenen Wichtigkeit steht an der Schwelle zur krankhaften Persönlichkeitsstörung. Doch was früher als Makel galt, ist vor allem in Politik und Wirtschaft als Karrieremotor heute durchaus salonfähig, meint Haller, der den Ursachen für Narzissmus in zahlreichen Beispielen kompetent auf den Grund geht.

REINHARD HALLER: *Die Narzissmusfalle. Anleitung zur Menschen- und Selbsterkenntnis.* Ecowin, Salzburg 2013



qualityaustria

Erfolg mit Qualität

Integrierte Managementsysteme sind unsere Kompetenz

Zertifizierung

EMAS

Assessments

Trainings

Qualitätsmanagement

ISO 9001

Umweltmanagement

PEFC CoC

ISO 14001

Energiemanagement

OHSAS 18001

ISO 50001

scc

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

EFQM

Net

EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

www.qualityaustria.com

■ BÜROAUSSTATTUNG

Starker Hebel für Motivation



WORK-WELLNESS. Die Wohnwelt hält immer stärker in den Büros Einzug.

WOHLFÜHLEN am Arbeitsplatz wirkt sich positiv auf die Produktivität der Mitarbeiter aus. Davon zeigten sich die 285 österreichischen Manager, die im Rahmen der Studie »Office Indicator 2013« vom Institut Triconsult befragt wurden, überzeugt. Für 90 % der Führungskräfte ist die Motivationssteigerung das wichtigste Argument für eine Neugestaltung der Büros. 86 % legen großen Wert auf das Erscheinungsbild der Büroräume, 82 % möchten mit der Gestaltung der Arbeitsplätze neue Organisationsformen unterstützen. Bedingt durch die Wirtschaftskrise hat jedoch nur die Hälfte der Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren in eine neue Bü-

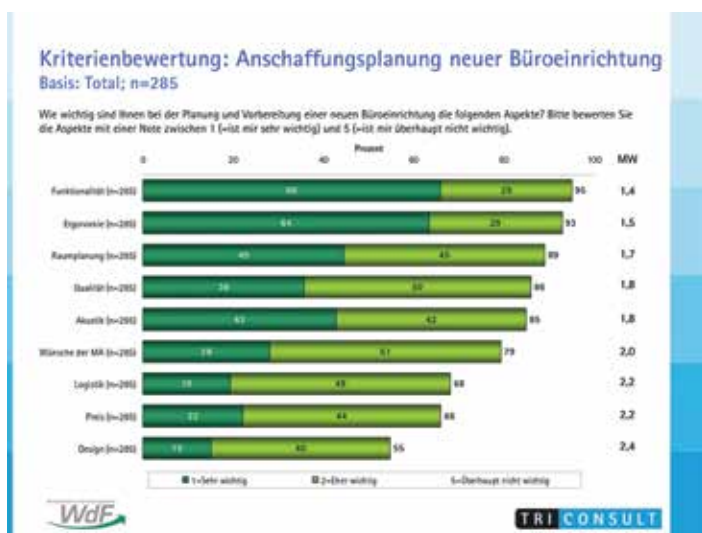
roausstattung investiert. »17 % der Befragten haben eine Investition wegen der unsicheren Rahmenbedingungen verschoben«, erklärte Karl Javurek, Vorsitzender des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF), anlässlich der Studienpräsentation. 39 % planen in den nächsten Jahren Neuausschaffungen. Erste Adresse sind für mehr als drei Viertel der Unternehmen die Büromöbelhersteller – eine österreichische Besonderheit, da alle großen heimischen Produzenten auf Direktvertrieb setzen. »Die Wohnwelt hält immer stärker in der Bürowelt Einzug«, meint Helmut Sattler, CEO der Neudoerfler Office Systems, ein wesentliches Merkmal. Besonderen Wert bei der

Auswahl neuer Möbel legen die befragten Manager vor allem auf Funktionalität, Ergonomie und Raumplanung sowie Qualität und Akustik. Noch nicht flächendeckend bekannt, ist die Bedeutung von Rückzugsbereichen und vernetzten Arbeitsmöglichkeiten für Kleingruppen. Trotzdem zeichne sich ein »Trend zum bewegten Büro« ab, so Sattler. »Je nach Aufgabe wechseln die Mitarbeiter von gemeinsam genutzten Flächen für kreative Prozesse hin zu Einzelarbeitsplätzen für Konzentrationsaufgaben.«

■ QUALITY AUSTRIA

Ausgezeichnete Pioniere

MEHR ALS 42 UNTERNEHMEN, DIE SEIT 20 JAHREN ÜBER EINE ISO-9001-ZERTIFIZIERUNG VERFÜGEN, wurden jetzt mit dem Quality Austria Award ausgezeichnet. »Diese Unternehmen haben mit ihrer fortlaufenden Integration der anspruchsvollen ISO-9001-Grundsätze in der Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung Ausdauer, Konsequenz und den Willen bewiesen, ständig an der Verbesserung der Leistung und damit am Erfolg zu arbeiten«, so Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH, im Rahmen der Preisverleihung. Der Preis steht für Weitblick bei den Kundenbedürfnissen, Durchblick für die optimale Gestaltung von Prozessen und die Integration neuer Anforderungen, das richtige Augenmaß, genaues Hinsehen sowie die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden auf Augenhöhe. »Seit nunmehr 20 Jahren integrieren die prämierten Unternehmen diese Werte in ihre tägliche Arbeit mit der 1987 herausgegebenen Qualitätsmanagementnorm, die damals erstmals die grundsätzlichen Anforderungen verschiedenster Qualitätssicherungsregelwerke integrierte«, erklärt Scheiber. Zu den ausgezeichneten Unternehmen zählen unter anderem BASF Performance Products, Böhlerstahl, Chemson Polymer-Additive, Donauwell, Eaton Industries, EVVA Sicherheitstechnologie, Frequentis, Fronius, OMV, Panasonic, Pipelife, Rosenbauer, Schneider Electric und mehrere Siemens-Divisions. Die ISO 9001 gilt als das erfolgreichste Managementsystem der Welt.



■ ALSTOM

Energiewende braucht neues Marktdesign

DAS BESTEHENDE STROMMARKTMODELL muss komplett neu gestaltet werden, damit die Energiewende in Deutschland überhaupt gelingen kann, meint Oliver Bettzüge, der Chef des Energiewirtschaftlichen Instituts (EWI) der Universität Köln. Der massive Zuwachs der Erneuerbaren mache ein ganz anderes Marktdesign notwendig. Das vorhandene funktioniere nicht mehr, so die Analyse des Beraters der deutschen Bundesregierung in Energiefragen. Das erforderliche Marktmodell 2.0 könne aber nur gemeinsam auf europäischer Ebene geschaffen werden, forderte der Professor auf der alljährlichen technischen Medientagung des deutsch-französischen Energie- und Transportriesen Alstom in Kiel. Genau über dieses komplexe Thema Neukonstruktion des Energiemarktmodells wird in Brüssel hinter verschlossenen Türen auch emsig nachgedacht.

Neben dem leidenschaftlichen Referat Bettzuges präsentierte Alstom in Kiel die gerade in Bau befindliche 4.000 Tonnen schwere Umspannplattform für den Windpark Baltic 2. Errichtet wird die Anlage von der Energie Baden-Württemberg, sie soll Ende kommenden Jahres in Betrieb gehen. Alstom liefert die Technik für die Plattform. Dabei wird der Strom durch insgesamt 80 Windräder generiert, und über ein 85 Kilometer langes, unter Wasser verlegtes Wechselstromkabel an die Küste transportiert und dort ins deutsche Netz eingespeist.



SCHWERGEWICHT. Die Umspannplattform für den Windpark Baltic 2 wiegt 4.000 Tonnen.



Energielösungen für die Zukunft Wir denken an morgen.

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



ENERGIE AG
Oberösterreich

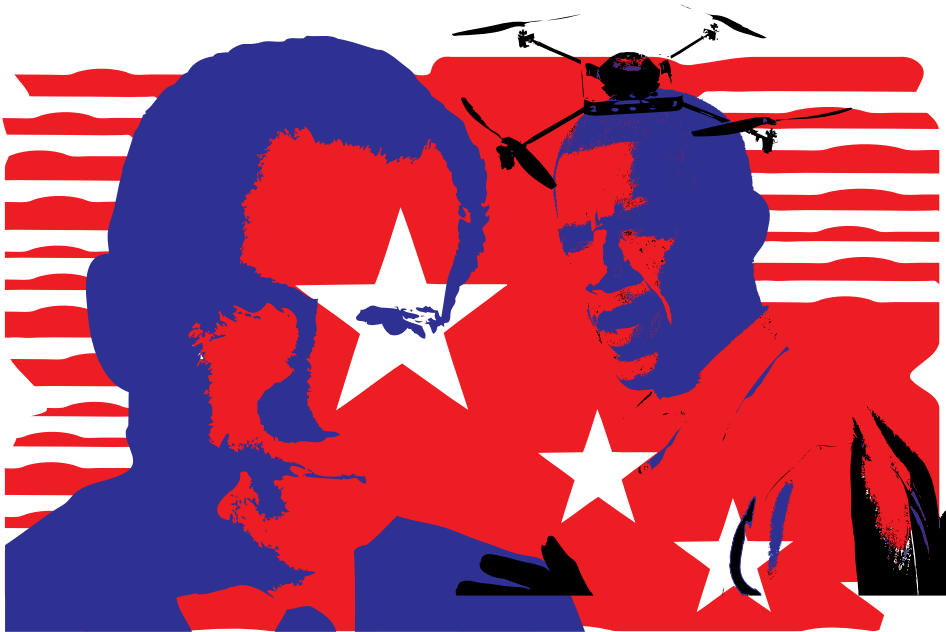
Wir denken an morgen



Drohnen, Spitzel und Konsorten

Wie aus Barack Obama innerhalb weniger Jahre *Richard Nixon, der Zweite* wurde.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



ZURÜCK IN DIE NIXON-ÄRA. Der National Defense Authorization Act schränkt die Bürgerrechte massiv ein.

Tim hat sein Studium abgeschlossen. Anfang Mai hat er seine Abschlussarbeit beim Princeton Theological Seminary eingereicht. Jetzt ist er, mit Anfang 50, Theologe mit Diplom - im Zweitberuf, versteht sich. Im Erstberuf ist er Opernsänger mit Vorliebe für Bachs Matthäus-Passion.

Im Garten seines Hauses, direkt bei der Universität Princeton, stoßen wir auf seinen Erfolg an und ich frage: »Tim, was hat dich in deinem Abschlussjahr am meisten bewegt?« Er wird sehr nachdenklich und sagt dann: »Die Drohnen.« Nun hatte ich von einem frischgebackenen Theologen einiges erwartet, aber warum kommt er ausgerechnet auf die Drohnen? Professor John R. Bowlin habe in seinem Seminar ausführlich darüber referiert, was die US-Armee im pakistanisch-afghanischen Grenzgebiet anrichtet. Der ganze Landstrich sei devastiert, das Gemeinschaftsleben völlig zusammengebrochen. Jeder misstraue jedem,

alle hätten Angst vor plötzlich, aus heiterem Himmel kommenden Raketentreffern. »Unschuldige werden zu Opfern, weil sie zufällig in der Nähe eines mutmaßlichen Terroristen sind. Und die Regierung Obama macht es sich leicht, indem sie alle im Umkreis eines Terroristen auch als feindliche Krieger einstuft.« Deshalb gibt es niemals zivile Opfer. Zivilisten zählen nicht als Zivilisten, wenn sie dumm genug sind, sich in der Nähe eines Terroristen aufzuhalten.

Tim hatte sich bis zu dem Seminar noch nie mit der Thematik auseinandergesetzt. In den US-Medien spielt sie keine Rolle und John Bowlins Ausführungen haben sein Weltbild erschüttert. »Was wir in Pakistan tun, ist eine moralische Schande«, sagt Tim »Es untergräbt alles, wofür wir stehen, und mit jedem von Drohnen getöteten, unschuldigen Opfer kreieren wir neue Terroristen.«

Tim ist ein anständiger Mensch. Er erkennt Unrecht, wenn er es sieht. » Mir ist unbegreif-

lich, wie Barack Obama jemals den Friedensnobelpreis verliehen bekommen konnte«, meint Tim und ich versuche eine schräge Erklärung: »Man hat nicht einen Mann, sondern ein Wunschbild ausgezeichnet. Man hat auf Obama projiziert, was man in Amerika gern gesehen hätte.«

Zu Jahresbeginn hat Obama ein Gesetz unterschrieben, den National Defense Authorization Act. Es schränkt die Bürgerrechte massiv ein, indem es das mittelalterliche »Habeas Corpus«-Recht aushebelt. Kein Bürger sollte willkürlich festgenommen werden, beschlossen die Engländer 1679.

Barack Obama macht das 2013 rückgängig. Mutmaßliche Terroristen dürfen ohne Gerichtsverfahren, ohne das Recht auf ein Verfahren, ohne Chance auf Verteidigung beliebig lange gefangen gehalten werden.

Das Gesetz erlaubt auch den Einsatz von Drohnen in den USA gegen US-Bürger.

Obama hat dem Rechtskraft verliehen, aber gleichzeitig dazu gesagt, er werde von seinen Rechten keinen Gebrauch machen.

Genauso wie die Steuerbehörden niemals als Instrument verwendet werden würde, um politische Gegner fertigzumachen, oder wie im Land der Mutigen und Freien niemals Journalisten bespitzelt werden würden.

»Es ist eine moralische Bankrotterklärung«, sagt Tim, aber wahrscheinlich ist er als Theologe mit Diplom einfach zu sensibel. Oder ist tatsächlich aus der Lichtgestalt Barack Obama in wenigen Jahren Richard Nixon der Zweite geworden?



ars.at

Jetzt anmelden!

Einführung in das Vertragsrecht

auch für „Nicht-Juristen“!

mit RA Dr. BIELESZ, LL.M., RA Mag. PETSCHÉ-DEMMEI

am 07.06.13, Wien | 11.10.13, Wien

Betrieblicher Datenschutzbeauftragter Akademie

Nur 5 Tage zum Datenschutz-Profi

mit RA Dr. WINTER, MR MMag. Dr. KOTSCHY, Dr. KRÖLL, LL.M., RA Dr. MAGERL, LL.M. u. a.

von 18.06.–02.07.13, Wien | 08.10.–19.11.13, Wien (5-tägig)

IFRS-Akademie

Vorschriften, Praxisbeispiele & Expertenwissen – IFRS sicher anwenden

mit Univ.-Doz. WP/StB Dr. HOFIANS, Prof. (FH) WP/StB Dr. EGGER

von 07.–29.08.13, Wien | 15.–29.10.13, Wien | 05.–13.11.13, Wien | 10.–26.03.14, Wien (6-tägig)

Medizinrecht-Akademie

Rechtliche Fragen im medizinischen Alltag in 11 Tagen

mit SC Hon.-Prof. Dr. AIGNER, Dr. WILLINGER, Univ.-Prof. DDr. KOPETZKI, Univ.-Prof. Dr. MAZAL u. a.

von 26.09.–23.11.13, Wien | 11.09.–29.11.14, Wien (11-tägig)

Arbeitszeitrecht aktuell

Die betrieblichen Top-Themen

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK

am 24.06.13, Wien | 26.06.13, Salzburg | 26.09.13, Wien | 30.09.13, Graz | 18.12.13, Wien

Office kompakt Lehrgang

mit Mag. SCHRANK, Univ.-Lekt. Mag. Dr. CERWINKA, MSc

von 08.–10.07.13, Wien | 23.–25.09.13, Linz | 12.–14.11.13, Wien | 10.–12.03.14, Wien (3-tägig)

Personalverrechnungs-Akademie

In nur 16 Tagen zum geprüften Personalverrechner

mit StB Ing. Mag. PATKA, R. GRUBER, G. KASPAR, Mag. R. KRAFT, M. HÖRZI u. a.

von 08.07.–10.08.13, Wien | 30.09.–09.11.13, Wien

24.02.–05.04.14, Wien (16-tägig)



ARS
AKADEMIE
FÜR RECHT,
STEUERN &
WIRTSCHAFT

Von den Besten lernen.

■ KOMMENTAR

Der heimische Markt und seine Herausforderungen

TELEKOMMUNIKATION IST EINE DER SPANNENDSTEN BRANCHEN, in der man heutzutage zu Hause sein kann. *Kommentator Erwin Teufner* wünscht dazu Österreich und Europa eine durchdachte, strategische Infrastrukturpolitik.



TELEKOMMUNIKATION: Die ganze Welt spricht davon. Täglich neue Apps, die Cloud wächst rasant. Verdoppelung der Bandbreiten jedes Jahr. Social Media ändert uns: wie wir arbeiten, miteinander kommunizieren, wie wir all das Wissen dieser Welt für uns nutzen können. Das Zeitalter der Netzökonomie hat begonnen.

Stürmische Zeiten: Die Umsätze und Ergebnisse der österreichischen Netzbetreiber in Summe sind rückläufig. Den Netzwerklieferanten ging es auch schon einmal wesentlich besser. Die ursprünglich dominierenden europäischen Player sind geschrumpft. Die Konkurrenten aus Asien haben massiv Marktanteile gewonnen – Österreich galt hier als Testmarkt, mit hohen technischen Anforderungen, aber klein genug, um sich einkaufen zu können. Viele

Leute in der Branche sind zermürbt von permanenten Reduktionen, Reorganisationsen und einer viel zu starken Orientierung nach innen.

» Die Gewinner «

Treten wir gemeinsam einmal einen Schritt zurück: Was ist hier wirklich passiert? Die großen Gewinner sind vorerst die Endkunden. Österreich zählt zu der Gruppe der mit Abstand kompetitivsten Märkte in Europa. Die Betreiber haben sich einen gnadenlosen Wettkampf um Marktanteile – primär über den Preis – geliefert und werden die Geister, die hier gerufen wurden, nicht mehr los. Massiv begleitet wurde dieser Prozess von den europäischen Regulierungsbehörden, deren ursprüngliches Ansinnen, durch asymmetrischen Wettbewerb mehr Konkurrenz und einen Mehrwert zu

schaffen, schon lange erfüllt ist. Over-the-Top-Playern wie Google, Facebook und Co kann das nur recht sein – sie jagen von einem Rekordgewinn zum nächsten, müssen keine riesigen Investitionen tätigen, um all ihre Kunden mit der notwendigen Bandbreite zu erreichen, und das Schönste ist: Die teuren Endgeräte werden von den Netzbetreibern auch noch subventioniert.

» Andere Märkte, andere Sitten «

Wenn wir in die USA blicken, dann sehen wir dort nunmehr eine Handvoll riesige Player mit Skaleneffekten, die in Europa unter den aktuellen Rahmenbedingungen und den über 100 Netzbetreibern niemals entstehen können. Parallel dazu gibt es dort volumenbasierte Tarifstrukturen (shared data plans), die ungefähr doppelt so hoch liegen wie in Europa. Damit ist auch logisch, wa-

rum das Thema Netzneutralität kein großes Problem darstellt – das Geschäft erlaubt es auch den Netzbetreibern, vernünftig zu leben. Sie haben hohe Gewinne, und eindrucksvolle Cashflows trotz massiver Investitionen in den überaus raschen Ausbau der 4G-Netze und Glasfaser – wie übrigens in großen Teilen Asiens auch. Der Gewinn wird primär nicht ausgeschüttet, sondern in die eigene Infrastruktur oder Übernahmen investiert. Zur gleichen Zeit wurden in Europa Dividenden bezahlt, die teils über den Gewinnen lagen.

»» **Druck bleibt** ««

Dieses Jahr wurde nach sehr, sehr langer Prüfung die Übernahme von Orange durch Drei letztendlich abgesegnet, wodurch sich die Anzahl der Mobilnetzbetreiber in Österreich vorerst auf drei reduziert. Dieser Schritt war für den kleinen österreichischen Markt absolut notwendig. Die europäischen Ausrüster freut dies weniger, denn wiederum ist es ihr »Footprint«, der verloren geht.

Der Preis- und somit auch der Margendruck wird bleiben, angestammte Dienste wie Sprache und SMS weiterhin erodieren und der Mehrwert von laufend steigenden Datenraten materialisiert sich nur zögerlich in Form neuer Umsätze. Auch wenn bei der kommenden LTE-800-MHz-Auktion der



ERWIN TEUFNER: »In Sachen LTE-Ausbau hinkt Österreich hinterher.«

gar nicht den Blick über den großen Teich in die USA werfen. Noch schwieriger sieht es im Festnetz aus – die Fiberization findet recht zögerlich statt und lässt sich bei den aktuellen europäischen Marktbedingungen auch weiterhin nicht in einem mittelfristigen Return-of-Invest, wie es bei bör-

Infrastrukturanbieter – wie etwa der Plan, Vodafone bei Verizon Wireless auszukau-
fen.

»» **Kurzichtiges Europa** ««

Und was tun wir in Europa und Österreich? Wir ermöglichen den privaten Betreibern unserer Netze nicht, die langfristig notwendigen Erträge zu erzielen. Und sind damit auch am besten Wege, die Industrie der europäischen Netzausrüster zu vertreiben. Diese sind technologisch immer noch führend, haben aber nicht die finanziellen Möglichkeiten, den ruinösen Preiskampf am europäischen Markt durchzuhalten. Und wie erste Investitionen am europäischen Markt zeigen, werden die Netze selbst möglicherweise auch die Besitzer wechseln. Dann wiederum wird das Thema europäische Infrastrukturpolitik noch schwieriger durchzusetzen sein. Besonders wenn endlich erkannt wird, dass es sich bei genau diesen Netzen um die wesentlichste Infrastruktur und Plattform der Netzökonomie handelt und alle Kontinente außer Europa hier konsequent ihre eigenen Interessen vertreten – im wirtschaftlichen und politischen Wettbewerb um die Ressourcen für künftigen Erfolg. ■

IN DEN USA GIBT ES eine Handvoll riesige Player mit Skaleneffekten, DIE IN EUROPA UNTER DEN AKTUELLEN RAHMENBEDINGUNGEN UNMÖGLICH SIND.

Markteintritt eines neuen Infrastrukturmitbewerbers ausdrücklich erwünscht ist, erscheint der Neueintritt von virtuellen Netzbetreibern ohne eigenes Netz realistischer. Diese treten typischerweise sehr preisaggressiv in Verbindung mit neuen, sehr kreativen Geschäftsmodellen auf.

Die Betreiber der österreichischen Netze müssen sich also weiterhin in Summe auf Umsatzrückgänge einstellen. Somit bleiben Reduktion der Betriebskosten und zusätzlicher Druck auf Lieferanten die bestimmenden Faktoren – jedoch kann damit wohl nicht viel mehr erreicht werden als die aktuellen Finanzergebnisse zu halten und als Dividenden auszuschütten, um die Aktionäre mangels Wachstums bei Laune zu halten.

»» **Österreich mit Aufholbedarf** ««

Wir sehen bereits heute, dass Österreich in Sachen LTE-Ausbau anderen Ländern hinterherhinkt – und da brauchen wir noch

sennotierten Unternehmen notwendig ist, abbilden. Genau wie bei Bahnschienen oder Autobahnen – aber diese wurden aus genau diesen Gründen nicht privatisiert, da es sich um Infrastrukturen einer (absolut notwendigen) Standortpolitik handelt.

Um nicht missverstanden zu werden: Ich träume nicht von einer Re-Verstaatlichung. Nur gesunder, harter Wettbewerb schafft hier einen Mehrwert. Aber: Leistungsfähige und sichere Telekommunikation ist essentieller Bestandteil der kritischen Infrastruktur eines Landes. Die Bedeutung geht weit über den Wert und die wirtschaftliche Situation der Telekommunikationsanbieter hinaus und determiniert die mittel- und langfristigen Erfolgchancen eines Landes in der sich dramatisch ändernden Weltordnung. Die USA haben ganz bewusst entschieden, gewissen Telekom-ausrüstern den Zugang auf ihren Markt zu verwehren und betreiben eine Renationalisierung der

ZUM AUTOR

»» **Erwin Teufner**, 44, war viele Jahre bei Alcatel Lucent Austria als Technikvorstand sowie in internationalen Funktionen für Zentral- und Osteuropa tätig.

» FINANZIERUNG

The image features three horizontal rows of business professionals in silhouette, holding hands in a continuous line across a large window. The background shows a cityscape under a bright sky. The text 'DIE FIRMA, DIE SIND, WIR!' is centered over the middle row.

**DIE FIRMA,
DIE SIND, WIR!**

WENN DIE MITARBEITER übernehmen: *Während Banken, Börsen und Business-Angels oft nicht die richtigen Partner sind, ist die eigene Belegschaft mitunter der beste Finanzier.* Sie ist höchst engagiert und auf langfristige Wertsteigerungen und einen stabilen Unternehmenskurs ausgerichtet. Der Mitarbeiter-Buyout ist in Österreich ein bislang selten genutztes Finanzierungsmodell.

VON MARTIN SZELGRAD

DAS KÜRZEL »MBO« einmal anders: Nicht in einem Management-Buyout, sondern einem Mitarbeiter-Buyout wurden im April sämtliche Unternehmensanteile des IT-Dienstleisters ACP übernommen. Knapp jeder zehnte Mitarbeiter des mittelständischen Traditionsunternehmens ist nun gleichzeitig auch Aktionär. Insgesamt 96 Anteilseigner wollen so für finanzielle Stabilität und mehr Engagement im Tagesgeschäft sorgen. »Unser Ziel ist eine langfristig stabile Kapitalstruktur, um unsere Wachstumsziele zu erreichen und für unsere Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter ein berechenbarer und verlässlicher Partner zu sein«, kommentiert Geschäftsführer Rainer Kalkbrenner diesen in Österreich noch selten beschrittenen Weg. Ein Börsengang, wie er noch vor Jahren präferiert worden wäre, hätte sich für die mittelständischen Unternehmen als wenig nützlich erwiesen, erklärt Kalkbrenner, der selbst 3 % am Unternehmen hält. 270 Millionen Euro Umsatz machte ACP im vergangenen Jahr. Knapp 1.000 Mitarbeiter sind an Bord. Es sind großteils Technikexperten im Servicegeschäft vor Ort bei den Kunden. In Österreich sieht man sich als klare Nummer eins unter den IT-Dienstleistern, wie Kalkbrenner betont. Beim großen Nachbarn sieht die Lage ein wenig anders aus: Dort kämpft ACP als Angreifer auf einem Fleckerlteppich an Systemhäusern und IT-Firmen, der ein fruchtbares Habitat für Zukäufe in den kommenden Jahren bietet.

Mit dem Buyout wählte der bisherige Mehrheitseigentümer, die schweizerische Capvis, den Exit. Es ist eine Vorgangsweise, die für Private-Equity-Investoren nach einigen Jahren erfolgreicher Wertsteigerung eines Unternehmens typisch ist. Die Zusammenarbeit mit dem Kapitalgeber war zwar über die Jahre erfolgreich, dennoch sieht man die Rückkehr zur Eigenständigkeit naturgemäß positiv. »Mit der Übernahme ist nun klar, dass wir als ACP langfristig eigenständig sind«, bekräftigt Kalkbrenner. Firmengründer Stefan Csizy lenkt weiterhin ACP im Aufsichtsrat, und hält als größter Aktionär knapp 11 %. Für ihn ist klar, dass nun strategische Entscheidungen einer breiteren Basis bedürfen, sieht aber gerade darin auch einen Vorteil. »Jetzt sind wir dort angekommen, wo wir hingehören«, analysiert Csizy: »Wir sind seriös finanziert, ohne Schulden und haben Guthaben auf den Konten. Wir haben deshalb auch nicht aufgeregt nach einer dringenden Finanzierung suchen müssen.« Der MBO wurde zu einem guten Teil mit Unternehmensgewinnen finanziert. Partner Raiffeisen Landesbank Oberösterreich lieferte die nötige Basis für die Transaktion an Capvis.

» Vorteile für alle «

Die Mitarbeiter des IT-Systemhauses können der Eigenfinanzierung ebenfalls nur Positives abgewinnen. Zum einen werden Dividenden nicht mehr an einen Dritten, sondern intern ausgeschüttet. Csizy plant dazu, bei entsprechend guter Wirtschaftslage die Hälfte der Gewinne zu verteilen. Die Aktio- ➔



WOLFGANG BURDA, VORSTAND ACP GRUPPE, UND RAINER KALKBRENER, VORSTANDSVORSITZENDER ACP GRUPPE, steuern gemeinsam mit Mitarbeitern als Finanziers in strategisch stabile Gewässer.

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 und office@hexa.at



H E X A
business services

We make you faster faster.

⇒ narsstruktur besteht aus 30 Eignern aus dem Unternehmensmanagement, 59 weiteren Mitarbeitern und sieben Alumni. Der ACP-Aufsichtsrat behält sich übrigens ein Vorkaufsrecht, sollten Aktien an Außenstehende gehandelt werden. Die Beteiligung am Unternehmen – diese Form des finanziellen Engagements gab es bei ACP auch früher – wanderte mit dem vollständigen MBO nun von Holdingebene in die operativen Teile des Unternehmens. In einer zweiten Welle spätestens in 24 Monaten sollen weitere Mitarbeiter, vor allem auch jüngere und damit weniger finanzstarke, in das Beteiligungsmodell geführt werden. Der Geschäftsführung ist überzeugt, auch dann mit weitgehend einstimmigen Beschlüssen arbeiten zu können. »Bei unseren Entscheidungen ist immer eine breite Zustimmung gefragt. Schließlich müssen am nächsten Tag alle damit hinaus gehen und die Pläne gemeinsam mit dem Kollegen umsetzen«, beschreibt dies Aufsichtsratsvorsitzender Csizy. Er sieht mit dem Modell des Mitarbeiter-Buyouts einen prinzipiell attraktiven Weg aus dem Eigenkapitaldilemma der heimischen Wirtschaft. Mittelstandsfirmen, die an der Börse gelistet sind, hätten dagegen oft ein zu geringes Handelsvolumen. Und Secondary Buyouts durch andere Private-Equity-Investoren oder strategische Kapitalgeber hätten zwar ebenfalls mögliche Wertsteigerung oder Synergien gebracht, gleichzeitig wäre aber die Eigenständigkeit verloren gegangen.

» Tradition in UK «

Mag ein Finanzierungsweg wie dieser hierzulande wenig Tradition haben – in Ländern

wie UK ist die »Employee Ownership« bereits ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Auf 300 Milliarden Pfund Unternehmenswert schätzt der Verband »Employee Ownership Association« (EOA) seine Klientel. Auch die EOA sieht typische mitarbeitergeführte Unternehmen nicht als Wald-und-Wiesen-Clubs, sondern klar profitgetrieben und effizient aufgestellt. Die Firmen werden in der Regel von einem Aufsichtsrat und von einem professionellen Management geführt. Sie unterscheiden sich damit nicht vom Rest der Wirtschaftswelt. Ein wesentlicher Faktor ist für die Briten ebenfalls, dass Dividenden innerhalb des Managements und der Belegschaft ausgeschüttet werden. Diese sind meist nicht Bestandteil der Gehälter und werden vorrangig in die Unternehmen reinvestiert. Die Ziele sind auch hier ein nachhaltiges Wirtschaften und Wertsteigerungen über viele Jahre hinweg. Dass beteiligte Mitarbeiter automatisch auch engagierter im Tagesgeschäft auftreten, hält man für möglich, dies müsse aber nicht zwingend passieren, heißt es. Denn: Für den persönlichen Einsatz am Arbeitsplatz sind vielfältige Faktoren bestimmend.

» Bekanntes Beispiel «

Eine der wenigen Beispiele für Mitarbeiterfinanzierung in größeren Unternehmen in Österreich ist zugleich auch das bislang bekannteste. In der Ära Schwarz-Blau wurde im Jahr 2000 die Privatisierung von Industriebeteiligungen der Republik Österreich beschlossen. Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat der voestalpine wählten einen für damalige Verhältnisse utopisch anmutenden Weg: Die Mitarbeiter selbst sollten mittels



ACP-GRÜNDER STEFAN CSIZY holt die Belegschaft nun über ein Beteiligungsmodell zu 89 % an Bord. Er selbst hält als größter Aktionär 11 %.



ACP-ZENTRALE. Mitarbeiterbeteiligung ist Teil der Firmenphilosophie.



PIONIER VOESTALPINE. Tausende Mitarbeiter des Stahlkonzerns halten rund 23,5 Millionen Aktien. Das entspricht einem Stimmrechtsanteil von 13,5 %.

Stimmrechtsbündelung zu einem stabilen Kernaktionär werden. Heute umfasst die Beteiligung 21.500 Mitarbeiter aller 53 Gesellschaften des Konzerns in Österreich, und mehr als 1.000 Beteiligte aus 57 internationalen voestalpine-Unternehmungen. Für diese werden insgesamt rund 23,5 Millionen Stück Aktien in einer Stiftung verwaltet – ein Stimmrechtsanteil von 13,5 %. Darüber hinaus hält die Stiftung 1,7 Millionen private Aktien. Mit so insgesamt 14,5 % der Stimmrechte ist die »voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung« sowohl nach Prozenten als auch gemessen am Aktienwert die größte Mitarbeiterbeteiligung in Österreich. Für den Konzern sind die eigenen Aktionäre besonders stabile und berechenbare Anteilseigner. Und unter den Mitarbeitern ist dazu die Stimmung ungebrochen gut. Man spricht von einem besonders guten Gefühl der Betriebszugehörigkeit. Und freut sich auf die Dividende, die jährlich fließt. ■

»WEG, DEN ZUVOR NIEMAND BESCHRITTEN HAT«

»Neuland in der Wirtschaft, diesmal auf technischer Ebene. Der Wandel ist nicht nur im privaten Gebrauch zu spüren. Mobile, vernetzte Werkzeuge - Smartphones, Tablets und Community-Plattformen - werden von einer neuen Generation von Arbeitskräften in die Unternehmen gebracht. »Heute 15-Jährige wissen nicht einmal, was E-Mail ist. Sie sind mit Facebook und Applikationen am Mobiltelefon groß geworden«, beschreibt der Technologieexperte Martin Bergant. Sein Arbeitgeber, der IT-Dienstleister Atos, hat festgestellt, dass sich rund 70 % der Mitarbeiter in Unternehmen über die unaufhörliche E-Mail-Flut beklagen. Jeder Zweite benötigt alleine drei Stunden täglich, um elektronische Nachrichten zu beantworten. Bergant nennt dies schlichtweg den »E-Mail-Overload«. Wie aber werden wir die Geister, die wir riefen, nun wieder los? Atos hat dazu vergangenes Jahr das Projekt »Zero E-Mail



MARTIN BERGANT ist Service Delivery Manager bei Atos.

Company« ins Leben gerufen: Bis Ende 2013 soll im internen Kommunikationsverkehr auf E-Mail weitgehend verzichtet werden. Bergant beschreibt im Gespräch mit dem Report einen »spannenden Weg, den zuvor noch niemand beschritten hat«. Seine Aufgabe ist, die neue Strategie im Konzern in Zentral- und Osteuropa umzusetzen. »Für E-Mail-freie Zonen benötigt es einen Kulturwandel im Unternehmen. Die richtigen Werkzeuge zu finden, darunter auch Social-Media-Plattformen, ist ein Teil dieser Veränderung. Dennoch ist das kein reines IT-Projekt«, betont der Österreicher. In Schulungen werden die Mitarbeiter für das Thema mittels E-Mail-Etikette sensibilisiert. Unternehmensprozesse wurden analysiert und möglichst E-Mail-frei gestaltet - etwa ein Tool zur Genehmigung und Buchung von Geschäftsreisen. Für Bergant ist dies ein typischer Bereich, in dem früher unnötig

starker Nachrichtenverkehr produziert wurde. Die Businessvariante einer Social Software wie Facebook heißt bei Atos wiederum »blueKiwi ZEN«. Die Plattform wird als größter Hebel gesehen, um Zusammenarbeit und Kommunikation nachhaltig zu verändern. Da können in virtuellen Arbeitsräumen die Mitarbeiter Wissen und Informationen austauschen, Expertenhilfe finden und selbstständig Teams aufbauen. Bei blueKiwi sind Dokumente und Fragestellungen jederzeit für Teammitglieder verfügbar. Bergant sammelt nun die nötigen Erfahrungen, um diese Maßnahmen in einem weiteren Schritt auf alle 75.000 Mitarbeiter bei Atos auszurollen. »Wir sind zuversichtlich, dieses Ziel bis Ende 2013 zu erreichen«. Dass dabei auch der Spaß nicht zu kurz kommt, ist für Bergant selbstverständlich. So wurden von Kollegen bereits »Arbeitsgruppen« für den Austausch zu lokalen Fußballklubs gegründet. »Wir befinden uns im 21. Jahrhundert. Jeder von uns ist auch am Arbeitsplatz Privatmensch und auch im Privaten gedanklich mit seiner Arbeit verbunden. Das zu trennen, ist nicht mehr zeitgemäß.«



www.mobilarbeiten.at

Die Arbeitswelt hat sich verändert: heute ist es möglich von zu Hause, vom Hotel oder von unterwegs sicher auf sensible Firmendaten mittels Smartphones oder Tablets zuzugreifen. Virtualisierung sorgt für einheitliche Benutzeroberflächen, Mobility steigert die Effizienz und BYOD reduziert Kosten. **NextiraOne realisiert diese Lösungen für Sie.**



KRISENFALL MERGER. Effizienz und zukunftsweisende Veränderungen bleiben auf der Strecke.

IN EINEM KOMPLEXEREN wirtschaftlichen Umfeld, in dem Entscheidungen immer schneller anstehen, wird die Unternehmenskultur zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Ein Forschungsbericht im Auftrag des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an 314 Unternehmen zeigt den Zusammenhang: Das Management der Top 30 jeder Branche gab an, der wichtigste Faktor für überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg sei das Engagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ob – und wie stark – diese sich im jeweiligen Betrieb engagieren, hängt wiederum in höchstem Maße von der herrschenden Unternehmenskultur ab: Die Korrelation zwischen einer als motivierend erlebten Unternehmenskultur und individuellem Engagement beträgt 86 % – ist also enorm hoch.

Was aber versteht man darunter? Die Unternehmenskultur setzt sich aus allem zusammen, was im Unternehmen praktiziert und gelebt wird – aus niedergeschriebenen Prozessen plus all den »ungeschriebenen Regeln und Gesetzen«. Diese sind Einzelnen oft so in Fleisch und Blut übergegangen, dass sie ihnen überhaupt nicht mehr bewusst sind – obwohl sie ihr Handeln leiten.

Die verinnerlichten kulturellen Muster und Haltungen treten in Handlungen zutage: Wenn z.B. die Informationsweitergabe an der Team- oder Abteilungsgrenze endet, weil »Silodenken« die Kultur prägt, dann kann das strategische Ziel der übergreifenden Kooperation nicht gelebt werden. Wenn die Fehlerkultur davon geprägt ist,

SPIELWIESE FÜR GUTMENSCHEN ODER HARTER WETTBEWERBSVORTEIL?

DER WICHTIGSTE FAKTOR FÜR DEN ERFOLG eines Unternehmens ist das Engagement der Mitarbeiter. Von zentraler Bedeutung für den Einsatz der Mitarbeiter ist die Unternehmenskultur. *Das sagen internationale Studien.* Was unter Unternehmenskultur konkret zu verstehen ist, ERKLÄREN PETER FELLNER, SUSANNE SCHWANZER UND HERBERT STROBL IN EINEM GASTBEITRAG.

dass Personen, die auf Fehler aufmerksam machen, bestraft bzw. vorrangig Schuldige gesucht werden, dann kann das Ziel kontinuierlicher Verbesserung aller Produkte und Prozesse kaum erreicht werden. Die Kultur steckt in der Art der Strategie- oder Budgeterstellung – wenn z.B. Personen für Budgets zuständig, aber nicht verantwortlich sind oder Budgets nur top-down verordnet werden. Sie zeigt sich im Führungsverhalten, bei Konflikten und in jeder Kommunikation.

» **Erfolgskritischer Faktor** «

Daimler gab nach den teuren und leidvollen Erfahrungen mit Chrysler eine um-

gern mehr als 60 % die gesetzten Ziele verfehlten. Und AT Kearney kam 2002 zu dem Ergebnis, dass bei zwei Dritteln aller Merger Unternehmenswert vernichtet wird.

Mit »die Zeit haben wir nicht« wird oft begründet, sich *nicht* mit den Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Unvereinbarkeiten – etwa der Führungskultur zweier Unternehmen – zu beschäftigen. Dafür nehmen sich die Führungskräfte der fusionierten Unternehmen dann jahrelang in jedem einzelnen Meeting die Zeit, ihre mitgebrachten Muster bei den anderen durchzusetzen. Effizienz und zukunftsgerichtete Veränderungen bleiben auf der Strecke, weil

Maßnahmen in eine gewünschte Richtung entwickeln. Und so gestalten, dass nachhaltiger und überdurchschnittlicher Erfolg ermöglicht wird. ■

DIE AUTOREN

» **Susanne Schwanzer, Peter Fellner, und Herbert Strobl** sind Gründer und Seniorpartner von www.corporatecultureconsulting.eu.

» **corporatecultureconsulting** berät Unternehmen dabei, strategische und operative Ziele unter Beachtung oder durch Gestaltung einer bestehenden Unternehmenskultur überdurchschnittlich und nachhaltig zu erreichen. Die AutorInnen bündeln fundierte systemische Beratungskompetenz und kombinieren sie mit breitgefächelter beruflicher Fach- und Führungserfahrung.

» **In der Kolumne »Fokus Unternehmenskultur«** werden Schwanzer, Fellner und Strobl den LeserInnen von *Report(+)*PLUS an konkreten Beispielen zeigen, wie sich Unternehmenskultur in Unternehmen auswirkt und wie die gezielte (Um-)Gestaltung der Unternehmenskultur letztlich die Überlebensfähigkeit von Organisationen sichert.

OB UND WIE STARK SICH MITARBEITER im Betrieb engagieren, HÄNGT IN HÖCHSTEM MASS VON DER HERRSCHENDEN UNTERNEHMENSKULTUR AB.

fangreiche Studie in Auftrag, in der über 50 internationale Merger verglichen wurden – Ergebnis: Unternehmenskultur ist einer von sieben erfolgskritischen Faktoren. Eine Untersuchung von Gerds und Schewe erbrachte, dass von 120 internationalen Mer-

der Kampf um die eigene – als passender und sinnvoller erlebte – Kultur Auge um Auge ausgetragen wird.

Tatsächlich kann man neue, veränderte Kultur nicht einfach verordnen. Jedoch: Unternehmenskultur lässt sich mit konkreten

BEKO Engineering & Informatik AG

Clean Tech: Energieeffizient, ressourcenschonend, nachhaltig.

Clean Tech ist der Wachstumsmarkt schlechthin. Innovative Technologien, die Energie sparen, Ressourcen und Umwelt schonen, verzeichnen überdurchschnittlich hohe Wachstumsraten. Die BEKO Engineering & Informatik AG bietet ihren Kunden führendes Know-how bei der Entwicklung von „sauberen“ Lösungen.



BEKO Vorstandssprecher Friedrich Hiermayer

Steigende Preise für Energie und Rohstoffe sowie strengere Klimaschutz- und Umweltauflagen haben eine ökologische Trendwende eingeleitet. Clean Tech boomt. Lösungen, die einen sparsamen Einsatz von Ressourcen – vor allem fossiler Energieträger und Rohstoffe – ermöglichen sowie Abfälle und Schadstoffe vermeiden und so für sauberes Wasser, reine Luft und ein lebenswertes Umfeld sorgen, haben Hochkonjunktur“, meint BEKO Vorstandssprecher Friedrich Hiermayer.

Clean Tech erfordert vernetztes Know-how

Bereits mehr als ein Achtel des Konzernumsatzes erwirtschaftet Österreich führender Technologie Dienstleister mit Clean Tech-Projekten. Tendenz steigend. „Energieeffizienz, die Ökologisierung des Verkehrs, Nachhaltigkeit in der Produktion, umweltfreundliche Produkte etc. – Clean Tech ist eine Querschnittsmaterie, die vertieftes Spezialwissen und interdisziplinäres Verständnis erfordert. Und genau das können wir unseren Kunden anbieten“. Bei BEKO arbeiten über 700 Spezialisten in den unterschiedlichsten Bereichen des Engineering und der Informatik. Damit verfügt das Unternehmen über jenes vernetzte Know-how, das die Voraussetzung für innovative Dienstleistungen bildet.

Infos zum Unternehmen www.beko.at





PSYCHISCHE BELASTUNGEN

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



SUSANNE HICKEL: »Viele fahren mit ihrer Energie zu lange ›auf Reserve‹.«



ECKEHARD BAUER: »Gelebte Managementsysteme wirken stressreduzierend.«



PAUL JIMÉNEZ: »Ein positives Arbeitsumfeld verringert die Risiken.«

PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN KOSTEN STAAT UND WIRTSCHAFT 3,3 MILLIARDEN EURO PRO JAHR. Seit 1991 haben sich die Krankenstandstage infolge psychischer Beschwerden verdreifacht. Die seit 1. Jänner 2013 geltende Novelle des ArbeitnehmerInnen-schutzgesetzes (ASchG) sieht vor, **dass Arbeitgeber Präventivmaßnahmen** für die psychische Gesundheit der Beschäftigten setzen müssen. **Report(+)**PLUS** hat sich bei Experten umgehört**, was das für die Unternehmen bedeutet.

1. Was macht Menschen am Arbeitsplatz krank?

2. Wie lässt sich der starke Anstieg psychischer Erkrankungen erklären?

3. Wie können Unternehmen »Fehlbeanspruchungen« ihrer MitarbeiterInnen vorbeugen?

»Susanne Hickel, Leiterin des arbeitspsychologischen Zentrums bei Health Consult

1. In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt rasant verändert. Automatisierung, Globalisierung und die sprunghafte Entwicklung neuer Technologien bringen neue Herausforderungen und veränderte Gesundheitsrisiken mit sich - allem voran: Stressfolgeerkrankungen. Typische Stressfaktoren bei der Arbeit sind z.B. häufige Unterbrechungen, Unter- und Überforderung, Konflikte, unklare Kompetenzen, holprige Arbeitsabläufe, hohe Verantwortung bei geringem Entscheidungsspielraum, fehlende Anerkennung. Krankmacher Nr. 1 sind jedoch hoher Arbeitsdruck, Allzeit-Erreichbarkeit und damit das Fehlen echter Erholungsphasen. Viele Menschen fahren im Job mit ihrer Energie zu lange »auf Reserve«.

2. Psychische Erkrankungen sind zweifellos stark gestiegen - dafür gibt es unterschiedliche Erklärungen. Neben dem tatsächlichen Anstieg spielt auch die Enttabuisierung und damit erhöhte Wahrnehmung eine Rolle. In der Arbeitswelt machen zunehmende Beschleunigung, Stress und Konkurrenzdruck immer mehr Menschen zu Verlierern. Auch gesellschaftlich driften wir in eine ungesunde Richtung: »Glücksfaktoren«, die Stabilität geben und sinnstiftend sind, wie z.B. erfüllende Beziehungen zu Freunden, Familie, fordernde/fördernde Freizeitaktivitäten, Spiritualität etc. fallen zunehmend dem vollen Terminkalender zum Opfer, Ersatzbefriedigungen aus der Konsumwelt können die Lücke nicht füllen.

3. Eine »gesundheitsgerechte« Gestaltung der Arbeit kann weitaus mehr, als nur Fehlbeanspruchungen vorzubeugen: Es geht darum, optimale Bedingungen für Leistungsbereitschaft wie auch für Leistungsfähigkeit zu schaffen. »Gesundheitsgerecht« heißt, bei der Arbeitsgestaltung die Funktionsweise und die Leistungsgrenzen von Wahrnehmung, Denken und Fühlen zu berücksichtigen. Besonders wichtig: gutes Sozialklima und Rücken- deckung durch Vorgesetzte. Unternehmen können Fehlbeanspruchungen vorbeugen, durch die gezielte Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen. Präventivfachkräfte - insbesondere Arbeits- und Organisationspsychologen - unterstützen dabei. Eine sauber durchgeführte Evaluierung stellt einen sinnvollen ersten Schritt dar. Meist gibt es im Unternehmen selbst bereits gute Ansätze und Ideen zur Optimierung, die lediglich etwas »Bergehilfe« benötigen, um nach oben zu kommen.

»Eckehard Bauer, Leitung Business Development bei Quality Austria

1. Neben den Krankheitsursachen mechanische und chemische Belastungen, welche durch eindeutige rechtliche Vorgaben und technische Verbesserungen in den letzten Jahrzehnten drastisch gesunken sind, sind es vor allem die psychischen Belastungen, die auf die MitarbeiterInnen einwirken und krankheitsbedingte Ausfälle verursachen. Das Probleme der Schwere und Ausfalldauer bei psychischen Erkrankungen ist der Zeitraum, bis die Krankheit erkannt (akzeptiert) und behandelt wird. Deshalb ist bei psychischen Belastungen die Prävention besonders wichtig und ernst zu nehmen. Bei den Krankheitsauslösern ist auch die Wechselwirkung zwischen dem privaten- und dem beruflichen Umfeld nicht zu vernachlässigen.

2. Die fachliche und terminliche Überforderung, die Dynamik der Veränderung in der Wirtschaft, der empfundene Zeitdruck, permanent zunehmende und teilweise unklare Kompetenzen und Verantwortungen, aber auch die mangelnde Arbeitsplatzsicherheit bilden eine Basis für die psychischen Erkrankungen. Der Mangel an Regeneration, der Pausenverzicht, ständiger Termindruck und die permanente Erreichbarkeit (Wochenende und Urlaub) bilden zusätzlich Auslöser für psychische Erkrankungen. Durch die verstärkte öffentliche Sensibilisierung zum Thema psychische Erkrankung werden manche psychische Erkrankungsursachen vorzeitig erkannt, bevor sie unter anderen Symptomen wie Herzinfarkt, Schlaganfall, Alkoholismus, usw. in der Krankenstandsstatistik aufscheinen.

3. Der beste Weg, Fehlbeanspruchungen vorzubeugen, ist der langfristige und nachhaltige Weg, beginnend bei der verpflichtenden Evaluierung. Die Evaluierung kann jedoch nur dann vorbeugend wirken, wenn diese systematisch und kontinuierlich durchgeführt wird. Durch die Einführung eines Managementsystems (z.B. ISO 9001, OHSAS18001, usw.) kann der Nachhaltigkeitsansatz die gesamte Organisationen durch klare Strukturen, Zuständigkeiten, effektive, effiziente und optimierte Arbeitsabläufe sowie eine Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen-Kompetenzen systematisch positiv beeinflussen. Das Managementsystem soll verhindern, dass Evaluierungserkenntnisse in einem Ordner verschwinden. Die Nachhaltigkeit wird in solch einem strukturierten System durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess sichergestellt. Richtig aufgebaute und gelebte Managementsysteme wirken durch die Strukturierung und Prävention in allen Organisationsbereichen stressreduzierend.

»Paul Jiménez, Institut für Psychologie an der Universität Graz

1. Neben physischen Gefahren sind es vor allem psychische Einflüsse, die krank machen. Das sind einerseits die typischen Stressquellen wie Arbeitsmenge, zu wenig Zeit, aber auch Verstecktes wie fehlende Anerkennung und Wertschätzung für gute Arbeit, kritische Führung, fehlende Gerechtigkeit und anderes. Dies kann zu psychischen, aber auch physischen Folgen führen und zu handfesten Erkrankungen, mindestens aber zu Demotivation und Rückzug der MitarbeiterInnen. Ein positives Arbeitsumfeld verringert diese Risiken und erhöht die Motivation und betriebswirtschaftliche Leistung eines Unternehmens.

2. Wir stellen einen Anstieg in der Arbeitsmenge und eine Verdichtung insgesamt fest. Durch den allgemein ansteigenden wirtschaftlichen Druck gibt es viel geringere Reserven für vieles in den Unternehmen. Der Druck wird leider nach unten weitergegeben. Die Gesellschaft wird ebenfalls sensibler, sodass wir viele Symptome und Fehlbeanspruchungsfolgen nun richtigerweise als psychisch bedingt erkennen. Eine Folge der fehlgeleiteten Zielsetzungen in manchen Managementstrategien (Stichwort Erhöhung der Leistungsziele pro Jahr um ein paar Prozent) ist auch die nicht-lineare Steigerung der Erwartung an Gewinne. Sinnvolle, gesunde Ziele in der Wirtschaft korrespondieren mit Gesundheit bei Menschen.

3. Bei der Prüfung der Verbesserungspotenziale und der Belastungsquellen sind Arbeits- und OrganisationspsychologInnen die ExpertInnen. Mit der Novelle des ASchG kann die Verpflichtung zur Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen für Unternehmen sogar als Chance gesehen werden. ExpertInnen garantieren dabei, dass mit den Ergebnissen der Arbeitsplatzevaluierung sogar mehr als nur das gesetzliche Ziel, nämlich Fehlbeanspruchungsrisiken zu identifizieren, erreicht wird. Mit einer qualitativ guten Evaluierung können auch Ressourcen erkannt werden, die ein Unternehmen insgesamt stärken.



Hoffnungsmarkt

Afrika

ARMUT, HUNGER UND BÜRGERKRIEGE PRÄGEN UNSER BILD VON AFRIKA. Auf dem schwarzen Kontinent wächst jedoch eine aufstrebende Mittelschicht heran. *Konsumgütermultis liefern sich bereits ein Rennen* um die Vorherrschaft auf den Märkten. China sichert sich die Bodenschätze.

VON ANGELA HEISSENBERGER

AFRIKA MACHT WIEDER SCHLAGZEILEN. Diesmal sind es aber keine Dürrekatastrophen, Seuchen, Kriege oder andere Berichte von Leid und Elend. Wirtschaftsexperten wagen heute eine optimistische Prognose, die noch vor ein, zwei Jahrzehnten undenkbar schien. Die afrikanische Wirtschaft ist im 21. Jahrhundert um durchschnittlich 6 % pro Jahr gewachsen, 2012 waren es 4,5 %. Sieben der zehn am stärksten wachsenden Volkswirtschaften liegen in Afrika. Einige Länder haben den Wechsel zu demokratischen Systemen mit gut ausgebildeten, handlungsfähigen Regierungen geschafft. Investitionen in Gesundheit und Bildung

tragen langsam Früchte. Bis 2045 soll sich die Zahl der 15- bis 24-Jährigen auf 400 Millionen verdoppeln. Insgesamt leben dann in Afrika eine Milliarde Menschen im Erwerbsalter, mehr als in China oder Indien. Ökonomen sehen darin eine demografische Chance – und einen gigantischen Absatzmarkt. Die junge Einwohnerschicht ist aber zugleich ein großes Problem, denn das Bevölkerungswachstum schreitet rascher voran als die Schaffung von Arbeitsplätzen. In einigen afrikanischen Ländern finden weniger als 15 % der arbeitsfähigen jungen Menschen einen Job, der ihre Existenz dauerhaft sichert. Über die Zahl der Arbeitslosen existieren kaum gesicherte Erhebungen,

die Dunkelziffer dürfte aber teilweise mehr als 20 % betragen. Die Mehrzahl der Afrikaner muss mit maximal zwei Dollar pro Tag auskommen. Die Subsistenzwirtschaft und der informelle Sektor – kleine Handels- und Gewerbebetriebe – sind nach wie vor die wichtigsten Erwerbsquellen, ohne jegliche Absicherung. Erst wenn die Einkommen auf breiter Basis wachsen, »entstünde Spielraum für den Verkauf von Konsumgütern und die konjunkturelle Basis für weiteres Wirtschaftswachstum« und Afrika könne seine »demografische Dividende« nutzen, meinen Experten des Berlin-Instituts für Bevölkerung und Entwicklung in ihrer Studie »Fünf Löwen auf dem Sprung?«.

» Fünf Löwen «

Doch es wäre vermessen, ganz Afrika über einen Kamm zu scheren. Die 54 anerkannten Staaten des riesigen Kontinents sind hinsichtlich ihres Entwicklungsstandes sowie der wirtschaftlichen und politischen Voraussetzungen so unterschiedlich wie Tag und Nacht. Als größte Hoffnungsträger gelten die »fünf afrikanischen Löwen« Südafrika, Ghana, Ägypten, Tunesien und Marokko. In Anlehnung an die vier asiatischen Tigerstaaten Südkorea, Taiwan, Singapur und Hongkong, die ab 1980 durch rasantes Wirtschaftswachstum zu den Industrienationen aufschließen konnten, wird diesen fünf afrikanischen Ländern ähnliches Potenzial zugetraut.



NELLA HENGSTLER, LAGOS: »Nigeria ist das Produktionszentrum der Region.«

Mit Abstrichen zählen nach Ansicht der Forscher auch Gabun, Mauritius, Namibia, Gambia und Senegal zu den Staaten mit den besten Voraussetzungen. An der Ostküste können sich Kenia, Tansania und Madagaskar behaupten. Besonders problematisch ist die Lage im Inneren des Kontinents sowie am Horn von Afrika, wo der Konflikt in Somalia sogar den bei Touristen beliebten Nachbarstaat Kenia in die Bredouille bringt. Vor innenpolitischen Krisen sind aber auch



EXPORT ANDERSRUM. Trendige Schuhe aus Äthiopien erobern die Welt.

die aufstrebenden Staaten nicht gefeit, wie die aufflammenden Unruhen in Kairo vor wenigen Wochen wieder deutlich vor Augen führten.

Das Schwergewicht Nigeria, der bevölkerungsreichste Staat Afrikas, lockt durch seine Erdölvorkommen und die reiche Oberschicht internationale Investoren, die sozialen Spannungen und die Korruption sind jedoch enorm. Trotz fruchtbarer Regionen ist Nigeria wie Sambia und Mosambik seit Jahrzehnten von Lebensmittellieferungen abhängig. Die wirtschaftliche Bedeutung des Landes sollte aber nicht unterschätzt werden, meint Nella Hengstler, österreichische Wirtschaftsdelegierte in Lagos: »Nigeria produziert für den gesamten west- und zentralafrikanischen Markt.« Lagos ist mit geschätzten 15 bis 20 Mio. Einwohnern nicht nur die größte Stadt Afrikas, sondern auch das Zentrum der Region. »Da so gut wie alle Produktionsmaschinen und Rohstoffe importiert werden, bestehen hier große Geschäftschancen.«

» **Konsumrevolution** «

Die Armut und die Arbeitslosigkeit sind in fast allen afrikanischen Staaten noch immer größer als in anderen Schwellenländern, der Hunger nach Konsumgütern aber auch. Fast die Hälfte des Wirtschaftswachstums stammt aus den konsumnahen Sektoren. Das McKinsey Africa Consumer Insights Center errechnete ein Anwachsen der Konsumgüterindustrie um weitere 410 Milliarden Dollar bis zum Jahr 2020.

Allerdings konzentriert sich der Konsumtrend eher auf einzelne Städte als auf

bestimmte Länder. Afrika ist stark urbanisiert, 40 % der Bevölkerung leben in städtischen Ballungsräumen. Die Zahl der Städte mit mehr als einer Million Einwohner wird schon in wenigen Jahren auf 65 ansteigen und damit Europa einholen bzw. Indien und Nordamerika überholen. Die Pro-Kopf-Einkommen in den Städten liegen 80 % über dem landesweiten Durchschnitt. Die Ausgaben steigen in den städtischen Haushalten doppelt so schnell wie im ländlichen Raum. Allerdings sind auch Elendsviertel am Rand der explodierenden Metropolen Teil des großen Traums vom Aufbruch in ein besseres Leben.

Im Konsumverhalten zeichnet sich laut McKinsey bereits jetzt ein tiefgreifender Wandel ab: Die Hälfte der insgesamt 13.000 Befragten aus 15 Städten in zehn afrikanischen Ländern gab an, sich bei Gütern des täglichen Bedarfs bewusst einzuschränken, um Geld für eine größere Anschaffung zu sparen. Jeder dritte Afrikaner verfügt über ein Jahreseinkommen von 1.500 bis 7.300 US-Dollar und investiert in Kühlschränke, Autos oder Wohnungen. Der Mobilfunkboom setzte mit mehr als 650 Millionen verkauften Telefonen eine ungeahnte Dynamik in Gang. Die Handydichte ist heute teilweise höher als in den USA oder Europa. In manchen Regionen haben mehr Menschen Zugang zum Mobilfunknetz als zu sauberem Wasser oder Strom. Konsumgütermultis wie Nestlé, Unilever und Danone liefern sich angesichts stagnierender Margen in den Industrieländern ein Rennen um die Vorherrschaft auf den neuen Absatzmärkten.

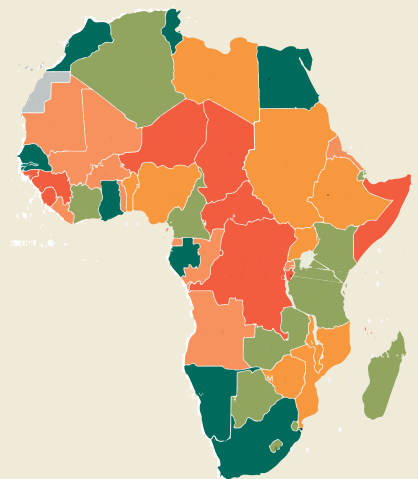
DIE TOP 10-WACHSTUMSMÄRKTE

» **Unter den zehn am stärksten wachsenden Volkswirtschaften der Welt** sind sieben aus Afrika (Jahresdurchschnitt des BIP-Wachstums in %). Quelle: IWF

2001 - 2010	2011 - 2015
Angola 11,1	China 9,5
China 10,5	Indien 8,2
Myanmar 10,3	Äthiopien 8,1
Nigeria 8,9	Mosambik 7,7
Äthiopien 8,4	Tansania 7,2
Kasachstan 8,2	Vietnam 7,2
Tschad 7,9	Kongo 7,0
Mosambik 7,9	Ghana 7,0
Kambodscha 7,7	Sambia 6,9
Ruanda 7,6	Nigeria 6,8

FLICKENTEPPICH AFRIKA

» **Der »schwarze« Kontinent** präsentiert sich als Flickenteppich aus Armenhäusern und aufstrebenden Wirtschaftsnationen.



Die Marschrichtung gibt die Gruppe der 16- bis 34-Jährigen vor, die schon jetzt über 53 % des Einkommens in städtischen Gebieten verfügt. Sie bilden eine moderne Mittelschicht, die sehr internetaffin agiert und Wert auf Markenware legt. Billige, qualitativ minderwertige No-Name-Produkte werden deshalb langfristig nicht mehr erfolgreich sein, meinen Experten. Unternehmen, =>

die auf die überwiegend ältere Bevölkerung in Industrieländern ausgerichtet sind, müssen sich an die Marktgegebenheiten anpassen. »Man schätzt in Afrika europäische Qualität und europäischen Service. Problematisch ist oft der Preis. Hier würden auf den afrikanischen Markt zugeschnittene Produktlinien Abhilfe schaffen«, bestätigt die Wirtschaftsdelegierte Nella Hengstler.

» Das Erbe des Kolonialismus «

Trotz aller Euphorie ist das Erbe des Kolonialismus noch vielfach spürbar. Bisher wird der Aufschwung fast ausschließlich durch Ausfuhr von Öl, Uran, Titan, Kupfer oder Gold gespeist. Zwei Drittel aller Exporte sind Rohstoffe, die nach China, Indien oder Brasilien gehen. Erst im Vorjahr bewilligte die Regierung in Peking zu den bisher investierten 45 Mrd. US-Dollar weitere Kredite in Höhe von 20 Mrd. für Projekte in den Bereichen Infrastruktur und Agrarentwicklung. Im Gegenzug überflutet Importware – von Computern über Haushaltsgeräte bis zu Kleidung – den Kontinent. Während sich Europa in der Krise verstrickte, hat sich der chinesisch-afrikanische Handel in den letzten drei Jahren verdreifacht. Rund 2.000 chinesische Unternehmen sind bereits in Afrika aktiv. Auch die Türkei versucht, sich ein Stück des Kuchen zu sichern. Zwischen Istanbul und den wichtigsten afrikanischen Metropolen verkehren fast täglich Flüge.

In jüngster Zeit häufen sich kritische Stimmen, u.a. seitens der OECD, die auf einen wesentlichen Unterschied zum Aufschwung der »Tigerstaaten« hinweisen: Während sich in Ostasien rasch eine starke verarbeitende Industrie etablierte, ist dieser Sektor in Afrika noch kaum ausgeprägt. Will der Kontinent dauerhaft der Armut entfliehen, braucht es aber eigenständige Betriebe, die Güter für den Export produzieren. Innovative Unternehmen wie die kleine äthiopische Schuhmanufaktur SoleRebels sind noch dünn gesät: Die 32-jährige Firmenchefin Bethlehem Tihahun Alemu ist mit ihren trendigen Sneakers und Sandalen aus alten Jutesäcken, besohlt mit recycelten Autoreifen, bereits weltweit in 45 Ländern präsent. Das 2004 gegründete Unternehmen beschäftigt inzwischen 200 Mitarbeiter, mehr als 70.000 handgefertigte Paar Schuhe verlassen jährlich das ehemalige Wohnhaus in einem Vorort von Addis Abeba. Schon bald will Alemu, vom *Forbes Magazine* in die Riege von »Africa's Most Successful Women« gereiht, einen Franchisestore in Zürich eröffnen. Schuhe aus einem der ärmsten Länder der Welt in einer der reichsten Städte – Afrika wächst über sich hinaus. ■

AUSTRIA IN AFRIKA



» Das wichtigste Eingangstor auf den schwarzen Kontinent ist für viele westliche Unternehmen Südafrika. Österreich pflegt seit den 1970er-Jahren traditionell gute Kontakte in den nordafrikanischen Raum und den Nahen Osten. Der »Arabische Frühling« hat einige Firmen verschreckt, die Exporte brachen 2011 in der Region um 13 % ein. Die vergleichsweise gut entwickelten Staaten im Norden verfügen aber über eine weitgehend intakte Infrastruktur, was die Risiken des Abenteurers in Grenzen hält.



MARTIN WITTIG, CEO ROLAND BERGER: »Es fehlt an Infrastruktur, Kapital und Know-how.«

Die für die weitere Zukunft interessantesten Regionen liegen jedoch in der Mitte des Kontinents, im breiten Sub-Sahara-Gürtel. Hier mangelt es praktisch an allem - allerdings vielfach auch an demokratischen, menschenwürdigen Verhältnissen »Noch fehlt es in vielen Ländern, zumal südlich der Sahara, an Infrastruktur, Kapital und Know-how«, meint Martin Wittig, CEO der Unternehmensberatung Roland Berger. Vor allem in den Schlüsselbranchen Energie, Produktion, Handel, Transport, Telekommunikation und Finanzdienstleistungen bieten sich für westliche Industrienationen Chancen für Investitionen und Kooperationen. Noch sind Exporte nach Afrika für Österreichs Unternehmen nur von marginaler Bedeutung - der Anteil am gesamten Exportvolumen beträgt 1,32 %. Zwei Drittel der Ausfuhren entfallen aber bereits auf die Sub-Sahara. Den Weg über Südafrika wählte beispielsweise Mafi, Spezialist für geölte Natur-

holzböden, um zumindest die südliche Hälfte des afrikanischen Kontinents zu erobern. In Johannesburg eröffnete kürzlich der Schauraum »Living Art Floors«, der von einer nach Südafrika ausgewanderten Familie betrieben wird. Mafi-Geschäftsführer Friedrich Fillafer setzt auf wohlhabende Kunden, die die hochwertige Qualität der Produkte schätzen: »Auf unsere Böden kommen im Süden Afrikas ganz andere Anforderungen zu als zum Beispiel in Österreich.« Den besonderen klimatischen Bedingungen



MANFRED MARCHGRABER, GREINER: »Die Nachfrage nach Qualität steigt.«

können die Böden aber durch die Veredelung mit natürlichen Ölen und den Drei-Schicht-Aufbau problemlos standhalten. Ebenfalls in Südafrika startete der oberösterreichische Schaumstoffproduzent Greiner Holding AG. Über das Joint Venture »Unifoam« mit einem lokalen Partner nimmt das expansionsfreudige Unternehmen Kurs auf die Marktführerschaft. 2011 wurde mit der Produktion von rund 6.000 Tonnen Schaumstoff ein Umsatz von 20 Millionen Euro erzielt. Mit einem Marktanteil von 20 % ist Greiner Foam International derzeit der drittgrößte Hersteller in Südafrika. Greiner-Geschäftsführer Manfred Marchgraber sieht noch großes Potenzial: »Die Nachfrage nach qualitativ hochwertigeren Matratzen steigt.« Derzeit wird nur ein Drittel der in Südafrika produzierten Matratzen aus Schaumstoff hergestellt. Weitere Ziele sind der Einstieg in den Automotivmarkt sowie die Expansion in benachbarte Länder.

■ INTERVIEW

»Die Chancen sind gewaltig«

DIE ÖSTERREICHISCHEN Wirtschaftsdelegierten *Johannes Brunner (Johannesburg)* und *Christoph Plank (Casablanca)* über Chancen und Schwierigkeiten auf den afrikanischen Märkten.



JOHANNES BRUNNER (LI.) UND CHRISTOPH PLANK: »Die AußenwirtschaftsCenter der WKO verfügen über ein breites Netzwerk an Kontakten.«

(+) PLUS: Sind die hohen Wachstumsprognosen angesichts vieler noch ungelöster Probleme am Kontinent berechtigt?

Johannes Brunner: Subsahara-Afrika erlebt gerade einen noch nie dagewesenen Aufschwung und ist dabei, dank Rohstoffboom und Ölreichtum in Asiens Fußstapfen zu treten. Südafrika bleibt dabei immer noch für viele das Eintrittstor zum afrikanischen Kontinent. Rund ein Drittel der österreichischen Lieferungen nach Afrika gehen in das Land am Kap.

Christoph Plank: Trotz der hohen Wachstumsraten der letzten Jahre bleibt der Lebensstandard der Bevölkerung relativ niedrig. Der Aufschwung kommt bei der Bevölkerung nicht an.

(+) PLUS: Ökonomen sprechen von einer stark wachsenden Mittelschicht, die zunehmend als Konsumenten interessant wird. Kann das Arbeitsplatzangebot mit dem Bevölkerungswachstum Schritt halten?

Brunner: In Südafrika ist der Konsum zu einem wichtigen Motor der Wirtschaft geworden. Rund 4 Mio. schwarze Konsumenten verfügen über eine Kaufkraft von umgerechnet 35 Mio. Euro, dazu kommen

weitere 3 Mio. Konsumenten der weißen Mittelschicht. Südafrika leidet aber an einer extrem hohen Arbeitslosigkeit von rund 35 %. Der Grund dafür liegt oft in der mangelnden Ausbildung.

Plank: Eine konsumstarke Mittelschicht kristallisiert sich in Marokko allmählich heraus; ein Indiz dafür ist die Eröffnung der größten Shopping Mall Afrikas, der Morocco Mall, vor einem Jahr. Der recht stabile Konsum bleibt von der Entwicklung der Arbeitslosigkeit abhängig. Die offizielle Rate ist mit rund 9 % weiterhin hoch, die Dunkelziffer liegt wesentlich höher. An der Elfenbeinküste und im Senegal orientieren sich gut ausgebildete Menschen eher Richtung Europa oder Amerika und verlassen oft das Land. In Westafrika gibt es keine nennenswerte Mittelschicht. Sichtbares Zeichen für die extreme Kluft zwischen Vermögenden und Armen sind einerseits Luxuslimousinen deutscher Herkunft und edle Tropfen französischen Weins, andererseits Slums und Perspektivlosigkeit.

(+) PLUS: In welchen Ländern bzw. Branchen stehen die Chancen für österreichische Firmen besonders gut?

Brunner: Die Südafrikaner sind gerade dabei, mit sehr viel Geld ihre Infrastruktur auszubauen. Die Chancen sind gewaltig. Ob Verkehr, Energie oder Wasser, in all diesen Bereichen wird verbessert und ausgebaut. Das gilt – in einer anderen Größenordnung – auch für die rasch wachsenden Märkte Kenia, Angola und Mosambik.

Plank: Die Freihandelszone mit der EU bringt österreichischen Industrieprodukten einen Wettbewerbsvorteil. Marokko ist Drehscheibe für den Handel zwischen Europa und dem frankofonen Westafrika und daher ein gutes Sprungbrett. Für Senegal als LDC-Land (»Least Developed Countries« lt. UN-Definition) beträgt der Förderanteil gemäß OECD-Vorgabe 50 % (statt 35 wie sonst üblich). In diesem Rahmen konnte 2012 die Elektrifizierung von acht Dörfern mit Photovoltaikanlagen abgeschlossen werden. 2013 wird mit der Errichtung zweier Stahlbrücken begonnen. Weiters soll ein Telemedizinnetzwerk das Hauptspital in Dakar mit jenen der Provinzstädte verbinden.

(+) PLUS: Mit welchen Schwierigkeiten müssen die Unternehmen rechnen?

Brunner: Ineffiziente Verwaltung, Sicherheitsrisiken, Korruption sind in vielen Ländern Afrikas nach wie vor an der Tagesordnung. Wenn man davon nicht unvorbereitet überrascht wird, sind diese Schwierigkeiten durchaus zu bewältigen.

Plank: Schwierigkeiten sind neben der Sprachbarriere und der Mentalitätsunterschieden eine Reihe von Hard Facts und letztlich der Geduldsfaden und der finanzielle Atem, der einem bei Geschäften in Afrika reißen bzw. ausgehen kann.

(+) PLUS: Ist eine Kooperation mit lokalen Partnern zu empfehlen?

Brunner: Die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern ist nicht nur empfehlenswert, sondern in vielen Fällen einfach unumgänglich, z.B. bei öffentlichen Aufträgen und Ausschreibungen.

Plank: Wenn eine eigene Niederlassung gegründet werden soll, ist es empfehlenswert, dies allein ohne Partner zu tun, um sich die Unabhängigkeit und Kontrolle zu sichern. Bei laufenden Liefergeschäften oder Exporten ist man natürlich auf einen verlässlichen, loyalen und gut vernetzten lokalen Partner angewiesen, der jedoch oft in keinem Firmenverzeichnis zu finden ist. Die AußenwirtschaftsCenter verfügen über ein breites Netzwerk an Kontakten und sind bei der Suche behilflich. ■



Wo bleibt der Klimawandel in der EU-Kommission?

DIE JÜNGSTE ENTSCHEIDUNG des Europaparlaments zur EU-Klimapolitik hatte es in sich: Der Vorschlag der Kommission, CO₂-Zertifikate temporär aus dem Markt zu nehmen, wurde abgelehnt. *Die Kommission steht damit vor den Scherben* ihrer Klimapolitik. Wie konnte es so weit kommen?

VON GILBERT RUKSCHCIO



FALSCHER STRATEGIE. Die EU-Kommission hat eine historische Chance vertan.

DEN GRABEN, in dem der Klimakarren nun steckt, hat sich die Europäische Kommission wohl selbst gegraben. Im Glauben, den sogenannten »Backloading«-Vorschlag schnell durch Parlament und Rat peitschen zu können, um fast eine Milliarde Zertifikate aus dem Markt nehmen zu können, hat sich vor allem die Generaldirektion »Klima« wohl verrannt. Mit dem Worst-Case-Szenario, dass es nicht der niedrige Preis sein wird, der den Emissionshandel »killen« wird, sondern die falsche Strategie der Kommission. Welche strategischen Fehler beging die Kommission?

» Pacta sunt servanda «

Die Verhandlungen um die dritte Phase des Emissionshandels waren zäh und schwierig. Man konnte förmlich das kollektive Aufatmen in Brüssel und den Hauptstädten hören, als endlich ein Deal erreicht werden konnte: Das Ziel der 20 %-Reduktion schaffte es durch alle Institutionen. Doch das war einigen Klimaschutzaktivisten nicht genug, und so begannen sie mit massivem Lobbying für das Ziel 30 % bis 2020. Kaum war das Paket geschnürt, sollte es neu verhandelt werden. Dies ließ massiv an der »Handschlagqualität« der EU-Politik zweifeln.



»EUROPA UND SEINE INDUSTRIE unternehmen große Anstrengungen, jenen Beitrag am Klimaschutz zu leisten, der politisch und technisch möglich ist.«

» Was ist das Ziel? «

Europa und seine Industrie unternehmen große Anstrengungen, jenen Beitrag am Klimaschutz zu leisten, der politisch und technisch möglich ist. Das ist auch richtig so, schließlich geht es hier um unser aller Zukunft. Man könnte meinen, dass die größ-

te Herausforderung für die EU nach erfolgreicher Fixierung des Emissionshandelssystems (»ETS«) die internationale Dimension darstellt. Klima retten in Europa: schön und gut. Aber Klima, das ist ein globales Ding. Wie bringe ich also Chinesen, Amerikaner und alle anderen dazu, Europa zu folgen? Indem ich mir immer höhere Ziele stecke, die die Industrie immer lauter schreien lassen? Oder indem ich ambitionierte, aber realistische Ziele vereinbare und der Industrie eine Planungssicherheit gebe? Die Zertifikatspreise sind niedrig, aber wir erreichen trotzdem unser gestecktes Ziel von 20 %? Wohl das »Killerargument«, China und die USA mit an Bord zu holen. Sehr schade, dass die Klima-Kommissarin Hedegaard diese historische Chance vertan hat.

»Richtige und mutige Entscheidung «

Dass die Europaparlamentarier den Backloading-Vorschlag abgelehnt haben, ist eine richtige und mutige Entscheidung gewesen. Mutig, weil sich daraus natürlich leicht ein politischer Strick drehen lässt. Richtig, weil sie ihren politischen Willen von 2008 bekräftigt haben und die eigentliche Zielsetzung des Emissionshandels damit unterstrichen haben. Nun müssen der Umweltausschuss und dann das Europaparlament im zweiten Anlauf ihren Mut bestätigen. ■

ZUM AUTOR

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

Baurokratie

ALMVERMESSUNG, Pestizide, Förderchaos: *Österreichs tüchtige Bauernschaft gerät samt ihrem wackeren Minister in schiefes Licht.* Zeit für eine Richtigstellung.

VON RAINER SIGL

Grüß Sie Gott miteinander! Aaaaah, das ist eine Luft, was? Das gibt's halt nur am Land! Diese Würze! Dieser Duft von Hochwald! Von frischen Wiesen! Von Kühen, Holz und Diesel! Und die Gegend! Dort hinten, dort drüben, überall Gegend - es ist eine Pracht, oder? Und diese Ruhe! Hören S' des? Nein, das jetzt nicht - das war eine Motorsag. Nein, das auch nicht, das ist dem Rautner Lois sein alter Mährescher. - Und nein, dieses Summen mein ich auch nicht. Was? Hummeln? Aber wo, das ist die Quad-Rallyestrecke vom Brandauer Max - die ist eine Goldgrube, mein Lieber, da hätt man auch selber draufkommen können, aber bitte ...

Mein Hof? Na, der ist a Stückel weg von da, schauen S', dort drüben - sehen S' das? Na dort, gleich hinter dem Lagerhausparkplatz, ein bissl links von den Huberbauern-Silos - nein, nicht dort drüben, das ist die Wiener Wochenendhaussiedlung -, sondern dort drüben, ja, genau dort, jawoll, das ist mein Hof, gleich hinterm Penny-Markt, dort ist meine Halle und dort, schauen S', ganz am Berg, sehen S' dort den roten Traktor? Ja, genau, das ist die Meinige. Ja, ich weiß nicht, was sie genau da jetzt macht, ich glaub, sie düngt oder so. Wir haben halt eine sehr moderne Ehe, nicht, Arbeitsteilung, jaha! Jawoll, seitdem das mit den Maschinen so tadellos funktioniert, kann so ein Weibsbild genau so viel leisten wie jeder Mann, frage nicht! Also sie ist halt zuständig für die Kinder, für die Kuchl, für die Viecher, fürs Silieren, fürs Düngen, Heuwenden, Mähen, Holzmachen, Eggen, Ausbringen, Einbringen, fürs Veterinarische und fürs Winterfestmachen. Und für die Maschinen, ja, aber das geht dann gleich mit, nicht, weil wenn man eh jeden Tag oben sitzt, dann geht das tadellos. Und ich bin halt für die Männerarbeit zuständig.

Ja, sicher ist des stark. Eine Strapaz. Ja, frage nicht. Es ist schon nicht einfach, das Bauernleben. Oft, wenn ich so um elfe, zwölf in der Nacht heimkomm, und die Meinige schläft schon, dann denk ich mir: Warum tust dir das an? Aber wennst ein Landwirt bist, dann ist das kein Beruf, sondern eine Berufung! Aber im Ernst, es ist schon eine Schinderei. Ja, ehrlich. Den ganzen Tag nix wie Formulare, da eine Förderung beantragen, dort den Almflächenbestand ausschnapsen, Verhandeln wegen dem Umwidmen, dann laufend Meetings, Tabellen vergleichen, mitm Bürgermeister streiten, die Emails aus St. Pölten und Brüssel lesen, mitm Gemeindegesekretär diskutieren, mit der Kammer, mitm Bund, mit der Raiffeisen, dort an Kredit, do an Einspruch, dort an Förderungsantrag einreichen, netzwerken mit die Kollegen von der Feuerwehr, von der Gemeinde, vom Kame-

radschaftsbund, von der Pfarr', von der Blasmusik, von der Pharma, dort ein Frühschoppen mit unserm Landtagsabgeordneten, dort bei aner Kreisverkehrseröffnung mit dem Minister ein Glaserl, nicht, daun da a Treffen mit die Burschen vom Fußballverein, vom Maschinenring und von der Agrarchemie, dann dort ein Kammervortrag wegen die neuen Sicherheitsbestimmungen mit dem Gift ...

Was? Wegen dem Gift? Aber wo! Ah geh! Aber wo! Des bisserl Gift! Aber geh! Aber wo! Gut, die Meinige sagt schon, seit sie wegen der bleden neuen EU-Verordnung jetzt beim Spritzen die Gasmasken aufhaben muss, speibt sie nimmer so viel am Abend, aber mei: So ist das am Land! Da muss man halt was aushalten! Bitte, man ist heut total verwöhnt, früher, ja, da waren's nicht so zimperlich! Das war noch was Ordentliches, was die gspritzt haben, frage nicht! Ja, mein alter Herr, der hat Gift gspritzt, ha! Das war eine Pracht, da hat sich nix mehr grüht aufm Feld, aber hallo! Alles auf einmal ratzfat weg - Käfer, Würm, Ameisen, Wühlmäus, Reh, alles - des waren halt noch Rundum-Sorglospakete damals! Und heut schreien alle auf, wenn ein paar Wepsen eingehen! Ja bittich, sag ich, seid's ihr wo ang'rent - genau um das geht's doch, Herrgottnocheinmal! Und, was glauben S', hat's ihnen g'schadt, unsere Alten? Ha? Hat's ihnen g'schadt? Ja sicher! Klar hat's ihnen g'schadt! Aber wissen S' was? Genau das werden diese großschedlerten Stadthansln, die den Bauernstand mit dem depperten Umweltschutz zu Tod regulieren, halt nie verstehen: So ist das eben in der Natur - die ist hart und erbarmungslos! Eben! Wiederschau!

ACKERZUCHT UND VIEHBAU. Das Landleben ist seit jeher nix für Wehleidige.





VON MARTIN SZELGRAD

VERÄNDERUNGEN IN DER WIRTSCHAFT

VOLATILE STROMSPITZEN bei regenerativen Energien, *schwankende Preise an der Strombörse, wechselnde politische Rahmenbedingungen in den Märkten*. Die Energiewirtschaft ist heute mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. In Österreich wird derzeit an einer umfassenden Wende gewerkt.

NÖRDLICH VON SALZBURG, an einem warmen Frühlingstag, zeigt sich die idyllische Gemeinde Köstendorf von ihrer besten Seite. Zur Mittagszeit taucht die Sonne die malerische Landschaft am Wallersee in gleißendes Licht. Warum dieses Licht nicht besser nutzen? Einer, der dies bereits tut, ist Josef Struber. Er betreibt den örtlichen Getränkemarkt und speist Kühlsysteme, Licht, Wärmepumpe und die Batterien zweier Elektroautos weitgehend aus Eigenerzeugung. Am Dach seines Marktes installierte Struber eine vom

Land Salzburg geförderte Photovolitanlage. Sie ist gemeinsam mit dem vernetzten Haus und den Fahrzeugen Teil einer bereits vielbeachteten Smart-Grid-Modellgemeinde. Gemeinsam mit Technologieanbietern wie Siemens und Fronius forscht der Energieversorger Salzburg AG in Köstendorf, wie die Zukunft der Energiewirtschaft aussehen könnte. »Wir gehen davon aus dass es zu einem Totalumbau der Energiesysteme in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren kommen wird«, erklärt Michael Strebl, Geschäftsführer Salzburg Netz, bei einem

Lokalaugenschein. Strebl zählt die verschiedenen Treiber für die Wende auf: politische Klimaziele der Europäischen Union, technologische Weiterentwicklungen, der Einstieg von neuen Energieerzeugungsformen und veränderte Kundenstrukturen. »Das Bild, das wir heute von Erzeugern und Verbrauchern haben, wird sich ändern. Wir erwarten, dass Haushalte Strom und Wärme auch selbst erzeugen werden«, sagt Strebl. Für die heimische Energiewirtschaft bedeutet dies eine enorme Herausforderung. Je stärker erneuerbare Energie Teil des Strommixes in den Netzen wird, desto stärker muss die Infrastruktur dazu umgebaut werden.

Herzstück des Smart Grid im Kleinen, das von der Salzburg AG mithilfe des Klima- und Energiefonds finanziert wurde, ist eine regelbare Trafostation. Sie steuert die Lasten im Niederspannungsnetz unter Einbeziehung der Photovoltaik-Anlagen von gut 50



Beispiel für eine automatisierte und regelbare Haustechnik, ohne dabei in die Komfortzone der Bewohner eingreifen zu müssen. Im Wohnbauprojekt »Rosa Zukunft« in Salzburg-Taxham demonstriert der Energieversorger, der in Salzburg auch Betreiber der öffentlichen Verkehrsmittel ist, ebenfalls einen ganzheitlichen Blick auf die komplexen Wechselwirkungen von Technologie, Ökonomie und Gesellschaft. Auch an die lückenlose umweltfreundliche Anbindung mit Radwegen bis in die Innenstadt wurde gedacht. In der Nutzung des Drahtesels sind die Salzburger ohnehin Vorreiter.

» Laboreröffnung in Floridsdorf «

Schauplatzwechsel nach Wien: Ende April wurde in Wien Floridsdorf ein Testcenter für die neuen Stromnetze vom Austrian Institute of Technology (AIT) eröffnet. Als »Meilenstein der Energieforschung in Österreich« bezeichnet Brigitte Bach, Leiterin des AIT-Bereichs Energie, die neuen Testmöglichkeiten für das Zusammenspiel von Erzeugern, Verbrauchern mit simulierbaren hohen Last- und Spannungsspitzen. Acht Millionen Euro wurden in den Standort investiert, an dem nun herstellerneutral Unternehmen nach Herzenslust forschen und ausprobieren können. Dabei wird ein Abschnitt eines Stromnetzes in Echtzeit in unterschiedlichsten Szenarien nachempfunden. »Das SmartEST Labor ist ein Novum. Es gibt uns ebenfalls die Möglichkeit, unsere Smart-Grid-Lösungen weiterzuentwickeln«, streut Siemens-Generaldirektor Wolfgang Hesoun anlässlich der Eröffnung Rosen. 70 % der Weltbevölkerung werden in den nächsten zehn bis zwanzig =>

Häusern. Ein intelligentes Verbrauchermanagement, das zur Abwicklung der volatilen Energieströme unbedingt notwendig ist, regelt in Form eines »Building Energy Agent« die unterschiedlichen Stromabnehmer in den Häusern. So werden am Parkplatz des Getränkemarktes die Elektroautos just dann aufgeladen, wenn anderswo besonders viel Strom ins Netz gespeist wird. Auch die Wärmeversorgung in Gebäuden kann so relativ leicht an das Energieangebot angepasst werden, betont Michael Strebl. »Wir haben es selbst ausgetestet. Das Gebäude unserer Betriebsleitung in Saalfelden ist thermisch gut saniert. Selbst an einem kalten Wintertag mit minus drei Grad ist bei abgeschalteter Heizung die Raumwärme von 23 Grad innerhalb von zehn Stunden auf lediglich 21,5 Grad gesunken.« Für den Geschäftsführer der Salzburg Netz GmbH ist die Temperaturregelung ein hervorragendes



DER OUTPUT DER PV-ANLAGEN in Köstendorf wird in einer lokalen Trafostation gebündelt. Scheint die Sonne, werden gut 75 % des Strombedarfs abgedeckt.



JOSEF STRUBER führt einen Getränkemarkt in Köstingdorf und produziert selbst Strom – mit einer Photovoltaik-Anlage am Dach seines Hauses.



BRANCHENTREFFEN IN SALZBURG BEI SMART GRIDS WEEK: Wolfgang Schneider, Siemens Niederlassung Salzburg, Martin Graf, E-Control, Arnulf Wolfram, Siemens AG Österreich, August Hirschbichler, Salzburg AG, Michael Strel, Salzburg Netz, und Roland Wernik, Salzburg Wohnbau.

⇒ Jahren im urbanen Raum leben. Sie alle benötigen eine gehörige Steigerung der Energieeffizienz und Energieversorgung in den Städten. »Wir müssen dazu intelligente Netze bauen. Mit den vorhandenen Ressourcen kommen wir nicht mehr aus«, argumentiert Hesoun. Die Themen Smart Grid und Smart Grid seien prinzipiell zwar »noch sehr sperrig zu vermitteln« – Praxisbeispiele und Testumgebungen würden bereits aber das benötigte Anschauungsmaterial liefern.

» **Handlungsbedarf für Investments** «

Dringenden Handlungsbedarf zur Einführung smarter Technologien in den heimischen Stromnetzen sehen auch die Vertreter von Österreich Energie, der Vereinigung der heimischen E-Wirtschaft. »Das Wichtigste ist, dass die Gesamtperspektive

nicht verloren geht«, betont Gerhard Christner, Vorstandsdirektor Austrian Power Grid. »Durch den starken Ausbau der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien überall in Europa kommt es zu einem regionalen und zeitlichen Auseinanderfallen von Einspeisung und Nachfrage. Die Erzeugungsschwerpunkte der Erneuerbaren verlagern sich weg von den Verbrauchszentren. Sie müssen jetzt mit neuen und leistungsfähigen Netzen in das Stromversorgungssystem von morgen eingebunden werden«, beschreibt er. Jüngste Vorkommnisse hätten gezeigt, dass kritische Netzsituationen zunehmen. Im Jahr 2009 waren noch 1.800 Netzeingriffe nötig. Bis 2011 stieg die Zahl bereits auf 2.500. 2,5 Milliarden Euro will der Übertragungsnetzbetreiber bis 2022 in den Umbau und die Ertüchtigung seines Netzes investieren.

» **Nicht einmal eine Wurstsemmel** «

Der Umbau wird eine Menge Geld kosten, weiß man in der E-Wirtschaft. Wien Energie rechnet bei dem Bau von alleine drei weiteren Umspannwerken mit einem hohen zweistelligen Millionenbetrag, erklärt Reinhard Brehmer, Geschäftsführer Wien Energie Stromnetz. Die boomende Windkraft in Niederösterreich und dem Burgenland würde diese Investition in den nächsten Jahren erfordern. Auch bestehende Anlagen in den Netzen erfordern es, Geld in die Hand zu nehmen. »Die meisten Umspannwerke in Europa sind älter als 50 Jahre. Wir wissen teilweise einfach nicht, wie lange sie noch reibungslos funktionieren«, beschreibt Brehmer. »Wie sollen sich die großen Investitionen ausgeben, wenn der Netzbetreiber in Wien umgerechnet 50 Cent pro Haushalt und Tag bekommt?« Darum, vergleicht Bremer, könne man sich nicht einmal eine Wurstsemmel kaufen.

Internationale Erfahrungen weisen schon heute den Weg in die smarte Zukunft, erklärt der Experte weiter. Der Sprecher des Bereichs Netze bei Österreichs Energie betont auch die Bedeutung der Informationssicherheit und Netzsicherheit: Smarte Systeme und Smart Grids im Rahmen der Stromversorgung benötigen eine klare Abgrenzung gegenüber den Telekommunikationsnetzen, um absolute Sicherheit zu gewährleisten. »Nicht nur in Bezug auf den Datenschutz, sondern auch auf hinsichtlich der technischen Sicherheit einzelner Anlagen muss den Netzbetreibern die Möglichkeit eingeräumt werden, eigene, geschlossene, betriebliche Kommunikationsnetze aus sicherheits- und versorgungsrelevanten Gründen mit



ERÖFFNUNG DES SMARTEST LABOR IN WIEN: Ingolf Schädler, BMVIT, Theresia Vogel, Klima- und Energiefonds, und Brigitte Bach, AIT.

höchstmöglicher technischer Verfügbarkeit betreiben zu können.«

» Gaswirtschaft als Problemlöser? «

Ebenfalls an der Wende teilhaben will auch die Gaswirtschaft »Eine erfolgreiche Energiewende braucht Vielfalt. Die Klima- und Energieziele lassen sich nur durch einen ganzheitlichen Ansatz und Technologieoffenheit erreichen«, meint Marc Hall, Vorstand von Wien Energie und Obmann des Fachverbandes der Gas- und Wärmeversorgungsunternehmen. »Die Alchemisten haben die Goldformel nie gefunden. Auch im Energiebereich gibt es keine Allheilmittel-Technologie, die alle unsere Probleme löst. Es geht vielmehr um den richtigen Technologiemix, smarte Anwendungen und Kombinationen«, erläutert Hall. Er fordert vernünftige Strompreise und ein Überdenken der Förderregimens generell – und wirbt nebenbei mit den »vielen Vorzügen von Erdgas als Brennstoff, für den Energietransport, und um Strom oder Wärme zu erzeugen.« Wenn einmal Wasser, Wind oder Sonne nicht liefern würden, könne man jedenfalls auf Gas zählen, betont Hall weiter. Denn die Gaskraftwerke würden ak-



BAU DER WOHNANLAGE »ROSA ZUKUNFT«. Insgesamt 140, teilweise mit Gebäudeautomatisierung versehene Wohneinheiten und Garagenplätze für E-Cars.

tuell auch die Stütze für den Ausbau der Erneuerbaren bilden. So paradox es klingt: Wenn in Deutschland die Windkraftwerke an der Nord- und Ostsee surren und in Bayern die Sonne auf die breit installierte Photovoltaik-Basis brennt, wird schon einmal ein Gaskraftwerk in Simmering hinzugeschaltet, um einen Lastausgleich über die Grenzen zu ermöglichen. Andernfalls droht ein Zusammenbruch der Stromnetze. Auch die Erneuerbaren wären dann stillgelegt.

»Erdgas ist unverzichtbar, wenn wir hohe Effizienz und Klimaschutz haben wollen. In naher Zukunft wird es ohne Erdgas nicht ge-

hen, mittel- und langfristig nicht ohne gasförmige Energieträger«, ist Hall überzeugt. Strom, der mit Wind, Wasser oder Sonne gewonnen wurde, lässt sich derzeit kaum in größeren Mengen speichern. Mit einer Umwandlung von Strom in Wasserstoff oder synthetisches Gas könnte dieser gespeichert werden.

Die Pumpspeicher im Westen Österreich jedenfalls werden als grüne Batterie Europas nicht auf Dauer ausreichen. Nicht, solange ein schwankender Strompreis die Wirtschaftlichkeit bestehender Anlagen in Frage stellt. Aber das ist eine ganz andere Geschichte. ■

Austrian Power Grid macht Energiezukunft möglich

Die Stromzukunft gehört den erneuerbaren Energien. Die Austrian Power Grid AG (APG) spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle.



Sven Teske, bei Greenpeace International für den Bereich »Renewable Energy« zuständig, bringt es auf den Punkt: »Wir gehen davon aus, dass im Jahr 2050 nahezu 100 Prozent des europäischen Strombedarfs aus erneuerbaren Energien gewonnen wird. Aber ohne gut ausgebaute Übertragungsnetze wird das nicht gehen. Aus unserer Sicht muss die Infrastruktur für einen Ausbau von erneuerbaren Energieträgern fit gemacht werden.«

Sichere Versorgung mit sauberem Ökostrom

Das Stromaufkommen aus sauberer Wind- und Sonnenenergie hat in den vergangenen Jahren in ganz Europa massiv zugenommen, so auch in Österreich – Tendenz weiter steigend. Es gibt klare Bekenntnisse der Politik überall in der Europäischen Union – in den 20/20/20-Klimazielen, im Action Plan von EU-Kommissar Günther Oettinger, im österreichischen Ökostromgesetz. Die Netzinfrastruktur kann mit der rasanten Entwicklung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien kaum Schritt halten. Bis zum Jahr 2020 wird sich in Österreich die installierte Windkraftleistung von derzeit zirka 1.300 MW auf 4.000 MW mehr als verdreifachen. Im Bereich der Photovoltaik ist die Zielsetzung aus dem Ökostromgesetz mit einer Verzwölfachung im selben Zeitraum sogar noch ambitionierter. Auf diese Entwicklungen müssen Stromübertragungsnetzbetreiber wie die APG reagieren und ihre Netze fit für die Zukunft machen.

Mehr Informationen unter www.apg.at



WIRTSCHAFTSFAKTOR TRINKWASSER

BEREITS SEIT ZEHN JAHREN ist die Energie AG *mit ihrer Wasser Gruppe in Tschechien aktiv*. Mit dem ersten Trinkwasserkraftwerk im südböhmischen Chrudim wurde ein Vorzeigeprojekt in Sachen Energiewende realisiert. Doch während der Anschlussgrad an die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung immer höher wird, geht der Wasserverbrauch in Tschechien stetig zurück.

VON VALERIE UHLMANN, CHRUDIM

TSCHIECHIEN IST EIGENTLICH UNSER HEIMMARKT«, so Leo Windtner, Generaldirektor der Energie AG Oberösterreich. »Mit einem Umsatz von rund 131,3 Millionen Euro sind wir ein Schwergewicht in Tschechien und fühlen uns hier auch wohl.« Mit ihrer Wasser Gruppe ist die Energie AG bereits seit zehn Jahren am tschechischen Markt tätig. Als Anbieter von Dienstleitungen und Services entlang der Was-

serversorgung und Abwasserentsorgung ist die Energie AG Bohemia in etwa 1.000 Gemeinden und Verbänden vertreten. In Chrudim, Ostböhmen, hat die Energie AG nun das erste Trinkwasserkraftwerk Tschechiens in Betrieb genommen. Die Energie AG-Tochter VS Chrudim hat das Wasserwerk, das in die nahegelegene Wasseraufbereitungsanlage Slati any-Monaco integriert ist, modernisiert und nun als Betreiberin übernom-



KRAFTWERK CHRUDIM. *Thomas Kriegner (li.), Leo Windtner und Christian Hasenleitner bei der Eröffnung.*

men. Besitzerin des Werks bleibt weiterhin die kommunale Gesellschaft VAK Chrudim a.s. »Dieses Betreiber- bzw. Konzessionsmodell ist in Tschechien im Gegensatz zu Österreich weit verbreitet«, so Pavel Linzer, Geschäftsführer der Energie AG Bohemia. »Während die Infrastruktur der Anlage im öffentlichen Eigentum bleibt, werden der Betrieb und die Instandhaltung auf Basis eines langfristigen Konzessionsvertrages von einem privaten Unternehmen übernommen. Der Betreiber zahlt eine Nutzungsgebühr und hebt auch den Wasserpreis ein.«

» **Energiewende ohne Megaprojekte** «

Der Wirkungsgrad des Kraftwerkes wurde durch die Modernisierung von 30 auf 70 Prozent erweitert. Der erzeugte Strom wird zu einem Drittel direkt in der Wasseraufbereitungsanlage genutzt, der Rest wird in das öffentliche Stromnetz eingespeist. »Chrudim ist als Beispiel einer kombinierten Lösung sicherlich eine Vorzeigeregion«, so Windtner. »Wir werden die Energiewende nicht mit *huge capacities* schaffen, denn die haben wir vor allem auch in Österreich schon ausgebaut. Vielmehr werden wir auf kleinere Werke umsteigen müssen und in der Vielzahl der Opportunitäten die Möglichkeiten für Entwicklung nutzen.« Ein weiteres Trinkwasserkraftwerk wird derzeit am Standort der VAK Beroun in den Anlagen Praskolesky und beim Hochbehälter Beroun in Beroun, Mittelböhmen, geprüft und evaluiert.

» **Rückgang des Wasserverbrauchs** «

In den letzten Jahrzehnten ist der Wasserverbrauch der Tschechischen Republik stark zurückgegangen. Dabei kompensiert auch der immer bessere Anschluss der Haushalte ans Trinkwassernetz diesen Rückgang nicht. Während der Wasserverbrauch in Tsche-

chien in den vergangenen 20 Jahren um 54 Prozent gesunken ist, ist der Anschlussgrad an das Trinkwassernetz um 9,9 Prozent auf 93,1 Prozent gestiegen. Auch der Anschlussgrad an die Kanalisation liegt mittlerweile bei etwa 82 Prozent und soll noch weiter steigen. »Ein Grund für den Rückgang des Wasserverbrauchs ist, dass die Leute aufgrund der Wirtschaftskrise sparen«, erklärt Pavel Linzer. »Doch die Krise ist eher in den Köpfen der Menschen, denn die harten Zahlen sagen etwas anderes«, meint Linzer weiter. Außerdem sei der Wasserverbrauch aufgrund der schrittweisen Absiedelung der Schwerindustrie aus Tschechien sehr stark gesunken.

» **Anstieg des Wasserpreises** «

Der Trinkwasserpreis ist in Tschechien aufgrund der Gliederung der staatlichen Verwaltung in kleinere unabhängige Einheiten, sogenannte Kreise, erheblichen regionalen Unterschieden unterworfen. Durchschnittlich beträgt die Gebühr für einen Kubikmeter Wasser jedoch umgerechnet etwa

1,28 Euro. In Österreich liegt die Gebühr für dieselbe Menge Trinkwasser mit rund 1,52 Euro eigentlich höher als im Nachbarland, allerdings ist der monatliche Durchschnittslohn in Tschechien mit etwa 1.000 Euro wesentlich geringer als hierzulande, wo durchschnittlich 2.290 Euro eingestrichelt werden. Der Anstieg des Wasserpreises der letzten Jahre liegt in Tschechien deutlich über der Inflation und auch der Trend zeigt kein Ende dieser Entwicklung.

» **Erneuerungsbedarf** «

Der Wasserpreisanstieg hängt vor allem mit dem Erneuerungsbedarf der Infrastruktur und der Einhaltung der EU-Regelungen zusammen. Die infrastrukturelle Anbindung an die Wasserversorgung wurde in der ehemaligen Tschechoslowakei schon seit den 1960er-Jahren stark ausgebaut, da im Rahmen der Planwirtschaft große, zentrale Wasserversorgungssysteme für die Großindustrie und die Entwicklung von Ballungsgebieten errichtet wurden. Die relativ gute, jedoch alte Ausstattung der Wasserversorgungs- und Aufbereitungsinfrastruktur muss nun durch laufende Investitionen erneuert und erweitert werden. Weiters steigt der Wasserpreis durch die EU-Regelung zum sozial verträglichen Preis weiter an. Denn solange der Preis unter 2 Prozent des Durchschnittseinkommens eines durchschnittlichen Haushaltes liegt, erhält die tschechische Wirtschaft weitere EU-Förderungen und muss dafür bestimmten Bestimmungen zur Erneuerung der Infrastruktur entsprechen. »Es macht also kaum Sinn, Wasser zu sparen, da 80 Prozent der Wassergebühr Fixkosten für die Finanzierung der Systeme und der Aufbereitung sind«, so Linzer. ■

LAND AM STROME – ÖSTERREICH UND SEIN WASSER

» **Ein Blick** auf die weltweiten Wasserressourcen zeigt: Auf globaler Ebene existiert keine Ressourcenknappheit. Ein Problem liegt vielmehr auf regionaler Ebene, denn nicht jedes Gebiet hat einen geeigneten Zugang zu Trinkwasser. In Österreich werden insgesamt nur 3 Prozent des vorhandenen Potenzials an Wasser tatsächlich genutzt. Der Großteil des österreichischen Wassers fließt stromabwärts in Flüssen und Bächen ins Ausland weiter oder versickert als Abwasser oder Niederschlag im Boden. Jedoch geht das Wasser durch den natürlichen Kreislauf von Niederschlag und Verdunstung prinzipiell nie wirklich verloren. Das Trinkwasser hierzulande stammt zu 50 Prozent aus Quellen, zu 49 Prozent aus Grundwasser und zu 1 Prozent aus Oberflächenwasser. Aufgrund

der generell sehr guten Qualität der Wasservorkommen in Österreich muss das Trinkwasser nur in seltenen Fällen aufbereitet werden. In den meisten Ländern der Welt besteht ein wesentlich schlechterer Zugang zu Trinkwasser oder nur Zugang zu Wasser von geringerer Qualität. Die somit notwendige Aufbereitung des Wassers vor dem Verbrauch lässt die Gebühren für Trinkwasser steigen. Der Transport überflüssigen Wassers aus ressourcenreichen Gebieten in die Mangelregionen scheint nicht rentabel. So wäre beispielsweise ein Export von Österreich nach Spanien, das v.a. aufgrund des landwirtschaftlichen Bedarfs mit großen Wasserproblemen zu kämpfen hat, kaum wirtschaftlich – deshalb fließt das überschüssige Wasser hierzulande einfach ungenutzt weiter.



■ **Citroën DS:** Schlicht und einfach »Göttin« wird der Citroën DS von Freunden französischer Automobilkunst genannt. Sowohl das Design als auch die Technik (Hydropneumatik) sorgten bei der Präsentation für Aufsehen. In Frankreich wurde die DS jahrzehntelang als offizielle Staatskarosse verwendet. Charles de Gaulle verdankte der Göttin sogar sein Leben: Beim Attentat von Petit-Clamart konnte der Wagen trotz zerschossenem Hinterreifen weiterfahren und den Präsidenten in Sicherheit bringen.



■ **Jaguar E-Type:** Das schönste Kompliment kam aus Italien. Der legendäre Enzo Ferrari, sonst sehr zurückhaltend mit positiven Äußerungen zum Mitbewerber, soll den Jaguar E-Type als das schönste Auto der Welt bezeichnet haben. Dabei war den Jaguar-Verantwortlichen erst gar nicht bewusst, welches Coup ihnen mit dem E-Type gelungen war. Nur 1000 Stück sollten produziert werden. Mehr als 72.000 wurden es schließlich. Vor allem die Amerikaner waren dem Charme der ungewöhnlichen Proportionen verfallen. Mehr als 70 Prozent der Fahrzeuge wurden in den USA abgesetzt.



■ **Chevrolet Bel Air 1957:** Wie kein anderes Auto steht der 57er Chevy Bel Air für das Lebensgefühl der amerikanischen Fifties. Optisch nahm der Bel Air mit Haifischflosse und viel Chrom Anleihen beim großen Bruder Cadillac, war aber dennoch leistbar für die Mittelschicht. Heute ist der 57er Bel Air ein begehrtes Sammlerstück. Countrysänger Billy Jo Spears setzte dem Wagen mit ihrem Song »57 Chevrolet« auch ein musikalisches Denkmal.





■ **Bugatti Royale:** Mit dem 1928 vorgestellten Bugatti Type 41 wollte Ettore Bugatti den etablierten Luxuskarossen von Maybach, Rolls-Royce und Cadillac den Kampf ansagen. Als Zielpublikum waren vor allem die europäischen Königshäuser im Visier, daher der Beiname Royale. Optisch ist Bugatti mit dem Type 41 ein großer Wurf gelungen, kommerziell betrachtet war der Royale ein Desaster. Nur sechs Stück wurden geordert, der erste ging an den französischen Industriellen Armand Esders (Bild). 1991 wurde ein Bugatti Typ 41 Royale von einem unbekannten Japaner um mehr als 10 Millionen Dollar ersteigert.

Im Auge des Betrachters

EINE AUFLISTUNG DER SCHÖNSTEN AUTOS ALLER ZEITEN IST NATÜRLICH IMMER ZUTIEFST SUBJEKTIV. Ein Blick in einschlägige Ranglisten zeigt aber, dass sich auf den Spitzenplätzen immer dieselben Namen und Modelle tummeln – und das kann kein Zufall sein. *Report(+)*PLUS präsentiert eine Auswahl von **unbestreitbar hübschen Fahrzeugen**. Ob es auch wirklich die schönsten Autos aller Zeiten sind, möge die geneigte Leserschaft selbst entscheiden.

■ **Fiat 500:** Mit dem Cinquecento ist Fiat etwas ganz Außergewöhnliches gelungen. Die Reminiszenz an den Ur-500er ist unübersehbar und dennoch ist der aktuelle Fiat 500 ein modernes, eigenständiges Auto. Zudem ist der Cinquecento der lebende Beweis, dass schöne Autos nicht zwingend teuer sein müssen – zumindest dann, wenn italienisches Designerblut durch die Adern fließt.



■ **Mercedes 300 SL:** Irgendwann schwärmt jeder davon: Die Flügeltüren des Coupés zählen mit zu den markantesten Designmerkmale der Automobilgeschichte. Insgesamt wurden 1400 Flügeltürer gebaut. Zu den bekanntesten Käufern zählten Größen aus Politik und Unterhaltung wie Juan Peron, Tony Curtis, Romy Schneider, Clark Gable oder Sophia Loren. Erst 2009 präsentierte Mercedes mit dem SLS AMG wieder einen Sternträger mit Flügeltüren.



GREEN JOBS GELTEN ALS WUNDERMITTEL FÜR DEN STOTTERNDEN KONJUNKTURMOTOR.

Doch nur ein Bruchteil der Arbeitsplätze wurde tatsächlich neu geschaffen und steht in engem Zusammenhang zum Umweltschutz. *In der Statistik des Lebensministeriums* scheinen auch Supermarktkassiererinnen und Zimmermädchen auf.





Green Jobs, bad Jobs

WER »GREEN JOBS« HÖRT, denkt an den Techniker für erneuerbare Energien, an die Umweltbeauftragte, die die Abfallentsorgung im Betrieb managt.

»Green Jobs kurbeln nicht nur die Wirtschaft an, sondern tragen zu besserer Lebensqualität sowie Klima- und Umweltschutz bei«, erklärt auch Umweltminister Niki Berlakovich auf »Österreichs erster und grüner Karriereplattform« seinen »Masterplan Green Jobs«. Bereits jeder 20. Arbeitsplatz ist ein »Green Job«, etwa 10 % des Bruttoinlandsproduktes werden durch das Umweltwirtschaftssegment erwirtschaftet, heißt es dort.

Doch wie »nachhaltig« und »grün« sind die Arbeitsplätze tatsächlich? Das Institut für Höhere Studien (IHS) hat im Auftrag der Arbeiterkammer diesen Sektor unter die Lupe genommen – und kommt zu einem ernüchternden Ergebnis: Nur 6 % der derzeit 210.000 ausgewiesenen Beschäftigten üben tatsächlich Berufe oder Tätigkeiten aus, die direkt dem Umweltschutz dienen. Zudem sind die Jobs zu meist unter prekären Bedingungen im niedrig qualifizierten Bereich angesiedelt und schlecht bezahlt.

» Mehr Jobs? «

Dass die Meinungen über die Größe dieses Arbeitsmarktsegments dermaßen auseinander klaffen, liegt an der unterschiedlichen Interpretation. Institutionen wie die Internationale Arbeitsorganisation ILO oder die OECD definieren nach Bewertungskriterien, die auf die ausgeübten Tätigkeiten bezogen sind. Die Statistikbehörde der EU, Eurostat, geht dagegen zunächst vom Unternehmen und seinem Beitrag zum Umweltschutz aus – davon ausgehend wird ein bestimmter Anteil an Mitarbeitern dem Segment »Green Jobs« zugerechnet, unabhängig von deren Tätigkeitsbereichen. Auch Manager oder Angestellte in der Administration fließen in die Durchschnittswerte ein. Das österreichische Lebensministerium orientiert sich ebenfalls an dieser sehr breiten Definition, die nun auch Branchen einschließt, die mit Umwelttechnologien oder Umweltdienstleistungen nur marginal zu tun haben. Weitere Verzerrungen ergeben sich durch die Heterogenität der Unternehmen innerhalb einer Branche.

So kommt es, dass laut Statistik im Handel inzwischen 11 % der Angestellten in einem Green Job arbeiten. Handelsketten mit einem hohen Anteil von Bioprodukten am Gesamtumsatz heben den »Green Job«-Anteil der Branche deutlich an. »Ob eine Kassiererin in einem Supermarkt ein normales oder ein Biojoghurt über den Scanner zieht, macht aber für die Arbeitsplatzqualität keinen Unterschied«, sagt Studienleiterin Beate Littig. Ähnlich im Tourismus, wo Betriebe mit dem Umwelt-Gütesiegel ebenfalls in die Statistik fallen, nur weil etwa die Zimmermädchen biologisch abbaubare Putzmittel verwenden.

Green Jobs sind also nur selten wirklich »grün«. Von »Zukunftsberufen« oder einem »Konjunkturmotor« kann nicht die Rede sein. In vielen Fällen =>

GREEN JOBS NACH WIRTSCHAFTSBRANCHEN

Branche	absolut	in %
Land- und Forstwirtschaft	40.200	20,1%
Bauwirtschaft	33.400	16,7%
Handel	21.400	10,7%
Energieversorgung und erneuerbare Energien	12.500	6,3%
Architektur- und Ingenieurbüros	11.900	6,0%
Abwasser-/ Abfallentsorgung (privat)	11.000	5,5%
Abwasser- und Abfallentsorgung gesamt	36.000	18%

Quelle: IHS/AK, Daten 2009

⇒ könnte man eher von Etikettenschwindel sprechen, da kaum Jobs wirklich neu geschaffen werden. Die Soziologin Littig will dem Lebensministerium dennoch keinen Vorsatz unterstellen: »Immer wenn Krisen auftauchen, wird darüber nachgedacht, wo man eine Win-win-Situation schaffen kann.« Arbeitsplätze schaffen und der Umwelt Gutes tun – zwei Fliegen mit einer Klappe. Im Fokus der von der EU initiierten »Lissabon-Strategie« für Wachstum und Be-



BEATE LITTIG, IHS: »Das entspricht sicher nicht unserer Vorstellung von Umweltschutz.«

schäftigung und des Folgeprogramms »Europa 2020« standen auch noch u.a. Gesundheit und Arbeitssicherheit, also qualitative statt quantitative Ziele.

Unter diesem Aspekt scheint es, als sei die Politik an ihren Vorgaben selbst gescheitert. »Steigert Österreich den Anteil an erneuerbarer Energie bis 2020 von 23 auf 34 %, wie es das EU-Umweltziel vorsieht, können rund 75.000 neue Arbeitsplätze geschaffen und für die Umwelttechnik zusätzliche Aufträge erreicht werden«, frohlockte die österreichische Landwirtschaftskammer 2009 in einer Aussendung. Die Milchmädchenrechnung ging bisher nicht auf. Schon jetzt zeich-



GRÜNE KARRIERE

»Die Themen **Umweltschutz** und Nachhaltigkeit spielen bald in nahezu allen Berufsprofilen eine wichtige Rolle, nicht nur in klassischen Umweltbereichen wie Abwasser- oder Energietechnik. Branchenübergreifende Berufe, die sich mit energieeffizientem Wirtschaften oder rechtlichen Umweltfragen beschäftigen, gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Voraussetzung für qualitativ hochwertige Jobs im Umweltbereich ist eine fundierte Ausbildung. Viele Universitäten und Fachhochschulen bieten inzwischen entsprechende Studiengänge an. Aber auch in der Weiterbildung ermöglicht der Erwerb von Zusatzqualifikationen den Start in eine grüne Karriere.

»Folgende Berufsfelder sind besonders gefragt:

- 1. Ökologische Landschaftsplanung:** Planung und Entwicklung von naturnahen und urbanen Flächen unter den Aspekten von Naturschutz und Klimawandel
- 2. Umwelttechnik:** Entwicklung und Anwendung von technologischen Verfahren zum Schutz der Umweltbereich
- 3. Umweltrecht:** Einhaltung der gesetzlichen Normen, vor allem betreffend Chemikalien,

Klimaschutz, Lärm, Emissionen, Abfall und Abwasser

- 4. Naturpädagogik:** Vermittlung von Wissen über ökologische Zusammenhänge an Kinder und Jugendliche
- 5. Regenerative Energietechnik:** Erneuerbare Energie aus Wasser, Wind, Sonne, Erdwärme und nachwachsenden Rohstoffen
- 6. Umweltsicherung:** Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltproblemen in den Bereichen Wasser, Luft und Boden
- 7. Nachhaltiges Tourismusmanagement:** Sanfter Tourismus nach ökologischen und sozialen Kriterien
- 8. Ökologisches Bauen:** Ressourcenschonende und energieeffiziente Planung von Gebäuden aus natürlichen Bau- und Dämmstoffen
- 9. Ökologische Landwirtschaft:** Biolandbau auf Grundlage möglichst naturschonender Produktionsmethoden ohne Einsatz von chemischen Pflanzenschutzmitteln, Mineraldüngern und Gentechnik sowie artgerechter Tierhaltung mit dem Verzicht auf wachstumssteigernde Mittel und Medikamente
- 10. Biodiversität:** Erforschung und Erhaltung der Ökosysteme

net sich ab, dass Österreich die – ohnehin schon wenig ambitionierten – Klimaziele verfehlen wird, obwohl erneuerbare Energien sogar staatlich subventioniert werden. In Deutschland wurden die Förderungen massiv zurückgefahren – Konkurse und damit Arbeitsplatzverluste waren die Folge.

»Gute Jobs?«

Die erhofften positiven Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt bleiben somit weitge-

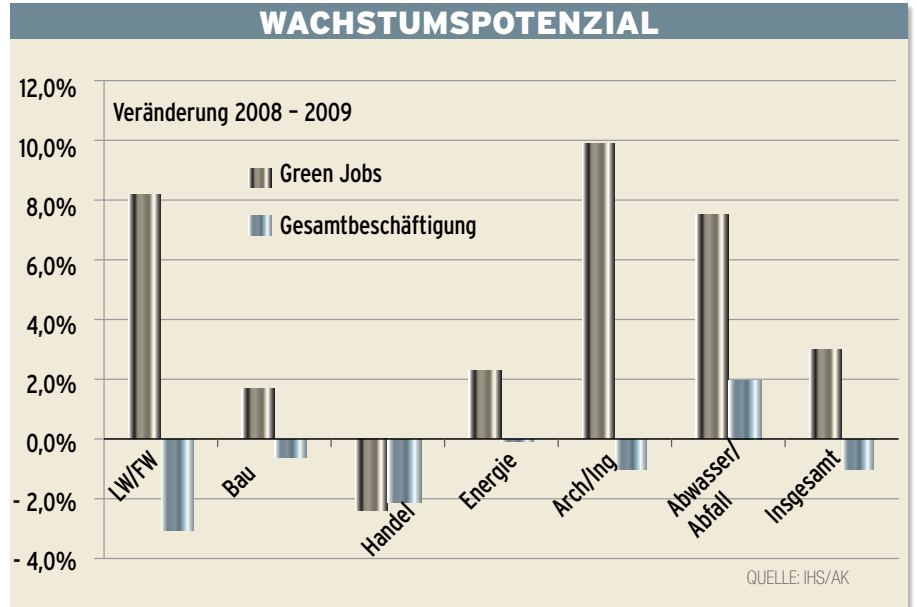
hend aus. Zwar stieg die Zahl der Green Jobs auch während der heißen Phase der Wirtschaftskrise 2008/2009 geringfügig an. »Dies ist nicht als Nettobeschäftigungszuwachs zu interpretieren, da die Gesamtbeschäftigung leicht rückläufig war. Vielmehr kam es zu Verschiebungen von traditionellen zu Green Jobs«, heißt es in der IHS-Studie.

Stellt beispielsweise ein Bauer seinen Betrieb auf Bio-Landwirtschaft um, fallen er und seine Angestellten nunmehr in die

Sparte Green Jobs. Die Landwirtschaft stellt somit auch die meisten »grünen« Arbeitsplätze – sowohl nach der Absolutzahl zuge-rechneter Green Jobs als auch gemessen an deren Anteil an der Gesamtbeschäftigung.

Noch problematischer sieht es in Be-reichen aus, die tatsächlich Zuwächse ver-zeichnen, wie etwa die Abwasser- und Ab-fallentsorgung. Bereits ein Achtel der Green Jobs ist in diesem Sektor angesiedelt, auch wenn die Mehrzahl der Beschäftigten ver-mutlich schon zuvor bei der Müllabfuhr tätig war. Mehr Abfall bedeutet mehr Jobs – aber auch, dass Maßnahmen zur Müllver-meidung nicht genügend greifen. »Das stellt die Win-win-Situation in Frage und ent-spricht sicher nicht unserer Vorstellung von Umweltschutz«, sagt Littig.

Green Jobs sind auch keine hochwertigen Jobs. Die Photovoltaiktechnikerin und der Windradmonteur sind Ausnahmen. 20 % aller Green Jobs finden sich in der Land- und Forstwirtschaft, die Beschäftigung ist charakterisiert durch einen hohen Anteil an unqualifizierten Arbeitnehmern, große zeit-liche Flexibilität und körperliche Belastung. Ähnlich in der Bauwirtschaft, auf die – be-dingt durch die Förderungen für thermische Gebäudesanierung – rund 17 % aller Green



Jobs entfallen: Auch hier ist die Gesamtbe-schäftigung rückläufig, während die Zahl der Green Jobs steigt. Schwere körperliche Arbeit, gesundheitliche Belastungen und instabile Beschäftigungsverhältnisse sind die Regel.

Für Frauen bieten Green Jobs keine Per-spektive. In Branchen mit hohem Frauenan-teil wie Tourismus und Handel üben Frauen

meist niedrig qualifizierte Tätigkeiten aus. Die besser bezahlten, qualifizierten Berufe sind Männern vorbehalten. Studienauto-rin Littig ortet ein strukturelles Bildungs-problem: »Die guten Green Jobs sind in erster Linie in technischen Bereichen wie der Energietechnik zu finden. Ausbildungen in diesen Bereichen machen in unseren Breiten traditionellerweise Männer.«



Meine Mama schafft das nicht alleine!



Hilf uns. Bitte.

immo-humana unterstützt alleinerziehende Mütter und alleinstehende schwangere Frauen in Wohnungsnot. Um diesen betroffenen Frauen angemessene Unterkünfte bereitstellen zu können und somit Mutter und Kind vor Obdachlosigkeit zu schützen, sind wir großteils auf Spenden angewiesen. Jede Spende zählt. Gemeinsam bewirken wir Großes. Vielen Dank für Ihre Hilfe.

Spendenkonto: Erste Bank | Kto: 030 46400 | BLZ: 20111, www.immo-humana.at





Erfinder für flexible Fertigung

DAS HEIMISCHE Start-up Clever Contour GmbH *werkt an einer neuen Kunststoffbiegemaschine*, um die maschinelle Produktion von Einzelteilen völlig auf den Kopf zu stellen – und an den Körper anzupassen.

VON MARTIN SZELGRAD

SIE MÜSSEN KEIN »TREKKIE« SEIN, um mit Beamen, Photonenkannonen und Holodecks vertraut zu sein. Science-Fiction ist heute im Mainstream angekommen und nimmt technische Entwicklungen vorweg, die Jahrzehnte später Einzug in unseren Alltag finden. Wenn auch Forscher wie Anton Zeilinger gerade erste Körper in Quantengröße trickreich magisch verschränken – zum gängigen Transportmittel wird es das Beamen aus physikalischen Gründen wohl nicht schaffen. Eine Gruppe um den Managementberater und Erfinder Rudolf Stonawski werkt derweil am individuell maschinellen Replizieren von Gebrauchsgegenständen. Ihr erster »Replikator« ist gerade in Entwicklung. Unterstützung erhalten sie bereits von der Montanuniversität Leoben, dem Forschungsunternehmen Vrvis, der TU Wien und der Firma Schmidl Orthopädietechnik. Das Zentrum für angewandte Technologie Leoben (ZAT) und die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG beteiligen sich an der Finanzierung. »Wir liefern ein komplett neues Verfahren einer vergleichsweise einfachen Herstellung komplexer Formen in Einzelstückzahlen«, umreißt Stonawski

die Idee. Gemeinsam mit dem Maschinenbauer Franz Steiner vom TU-Institut Fertigungstechnik, und Georg Wessely, der im Sportministerium für Behindertensport zuständig ist, werkt der Wiener an einer durchgängigen Lösung für die Fertigung angepasster Sitz- und Rückenflächen für Autos, Büromöbel und Rollstühle. Für die Medizin liefert »Clever Cast« wiederum passgenaue Orthesen, die, anders als ein herkömmlicher Gips oder Hartschalenstützen, den Heilungsprozess verbessern. Sie sind weit bequemer in der Anwendung und stören nicht beim Duschen oder der Wundversorgung.

» Neuartige Biegemaschine «

Die Österreicher setzen dazu am Markt gängige Technologien genial zu einem neuen Produktionsprozess zusammen. Benötigt werden lediglich ein handelsüblicher Bild-Handscanner, eine Software für die Errechnung und Modellierung des Werkstückes sowie eine Maschine zur Herstellung der Komponenten. Mittels Kamera und Computerprogramm wird ein 3D-Modell der benötigten Teile errechnet, die im CNC-Verfahren dann geformt und zusammenge-

Consulting vom Drucker-Profi

Service beginnt bei OKI mit einer unverbindlichen Analyse

setzt werden. In der Industrie sind solche Verfahren auch unter dem Begriff »Rapid Prototyping« bekannt. Etwas Raketentechnologie kommt aber spätestens beim Design des Prototyping-Roboters ins Spiel. Dessen Bau verschlingt auch den Löwenanteil der Projektkosten. Stonawski bastelt mit seinem Team derzeit an der weltweit ersten Kunststoffbiegemaschine, welche die bearbeiteten Versatzstücke erhitzen und in jede denkbare Richtung manipulieren kann – auch in der sogenannten Torsion, einer Verdrehung der bearbeiteten Kunststoffstränge entlang ihrer Längsachse. Die so geformten Stücke werden anschließend mit Distanzteilen zum fertigen Produkt maschinell zusammengesetzt.

» Pferdesattel und Rollstuhlsitz «

Anfangs will man das Verfahren nicht nur Krankenhäusern oder Orthespezialisten anbieten, sondern unter dem Markennamen »i-Contour« auch Sportartikelketten und anderen Gewerbebetrieben. Den Konsumenten können damit beispielsweise auf den Millimeter passgenaue Protektoren angeboten werden. Der Einsatzpalette sind kaum Grenzen gesetzt: Schienbeinschoner für Fußballer, Schulterprotektoren für Motorradfahrer, Komponenten für Pferdesattel, aber auch bislang unerreichte genaue Anpassungsmöglichkeiten für Rollstuhlfahrer. i-Contour-Investor Georg Wessely sitzt selbst im Rollstuhl und steuerte seine persönliche Erfahrung mit Sitzschalen bei. Prompt entwickelte das Team einen anatomisch angepassten Rollstuhlsitz, der sich dank des patentierten flexiblen Zusammenspiels der Stränge mit den Distanzstücken sogar zusammenklappen lässt – ebenfalls eine Weltneuheit.

Im Zuge nächster Schritte in der Materialforschung und technischen Entwicklung erwarten die Erfinder in wenigen Jahren eine wachsenden Bandbreite an Werkstoffen, die so automatisiert geformt und verknüpft werden können. Die Österreicher sind Pioniere einer vielversprechenden Zukunft, in der vielleicht bald Betriebe und Haushalte Gegenstände auf Knopfdruck selbst vor Ort produzieren können. In wenigen Jahren könnte dazu ein regelrechter Markt mit Blueprints entstehen, in dem die besten Vorlagen gehandelt werden. »Mit unserer neuartigen, maschinellen Fertigungstechnik werden wir mit individuell hergestellten Produkten einige Märkte revolutionieren«, sind die Erfinder überzeugt. Sie haben sich eines vorgenommen: bei »Science« sich nicht mit »Fiction« zufrieden zu geben. ■



RUDOLF STONAWSKI, Georg Wessely und Franz Steiner entwickeln Produktionsverfahren für maßgeschneiderte Produkte aus Kunststoff.

OKI bietet eine kostenlose Analyse und Konzeptberatung für Unternehmen an, die ihre Druckerinfrastruktur optimieren möchten. Nach einer Vor-Ort-Bestandsaufnahme werden professionelle Tipps zur Verbesserung der Druckabläufe und fundierte Kennzahlen zur Kostensenkung weitergegeben.



Solange sie funktionieren, sind Drucker, Scanner, Kopierer oder Fax Commodity Services ohne besonderen Aufmerksamkeitsbedarf. Sind die Geräte aber veraltet, die Service-Vereinbarungen abgelaufen oder das Verbrauchsmaterialienlager überfüllt, lohnt sich ein Blick auf die Gesamtinfrastruktur. Denn bis zu 20 Prozent der Kosten, die Unternehmen rund ums Drucken ausgeben, sind überflüssig.

Kostenfallen beim Drucken

Falsch gewählte Geräte oder Einstellungen sind ein Garant für Kostenexplosionen im Seitendruckbereich. In den letzten Jahren hat die Technologie, nicht zuletzt angetrieben durch ökologische Initiativen, große Fortschritte gemacht. Im Hintergrund schlägt der Stromverbrauch zu Buche, den Business-Hersteller wie OKI durch Energiespar-Features drastisch gesenkt haben. Ein häufiges, weil buchhalterisch offensichtliches Argument zur Druckoptimierung ist der Papierverbrauch. Die OKI Consulter richten daher besonderes Augenmerk auf intelligentes Dokumentenmanagement. Duplex-Anwendungen und gezielt eingesetzte Software bringen mit geringem Einmalaufwand, große Dauerwirkung.

»Drucken ist ein Service«

Wer sich nach der unverbindlichen Analyse für ein Gesamtkonzept von OKI entscheidet, greift auf ein 360-Grad-Portfolio von langlebigen Business-Druckern und Multifunktionsgeräten zu. »Drucken, scannen und kopieren sind aber in erster Linie Services, die im Unternehmen sorgenfrei laufen müssen. Für uns bedeutet das: Neben der Qualität der Geräte müssen vor allem der Know-how-Transfer und unser Support exzellent sein«, so Karl Hawlik, Geschäftsführer von OKI Österreich.



**Consulting-Termine
für Druckkosten Analyse**
OKI Österreich
Tel. +43(0)2236/677110
bzw. office@oki.at

NEUES BIEDERMEIER

STUDIERENDE und Absolventen *ziehen Work-Life-Balance einer Top-Karriere vor*. Jobs im öffentlichen Dienst oder in der Forschung werden bevorzugt. Ein Mangel an Führungskräften ist damit vorprogrammiert.

VON ANGELA HEISENBERGER



NULL BOCK AUF KARRIERE. Die Vertreter der Uni Linz Hippinesroither (li.), Stürmer und Roithmayr orten Resignation.

IN WELCHER BRANCHE würden Sie im Idealfall nach Ihrem Studium gerne arbeiten? Diese Frage stellte Kepler Society, der Alumni-Club der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz, im Rahmen einer im Jänner 2013 erstmals durchgeführten Karriereumfrage. Rund 1.500 Studierende und Absolventen nahmen an der Studie teil. Ihre Antworten zeichnen ein eindeutiges Bild: Mehr als 30 % wünschen sich einen Job im öffentlichen Dienst. Jeweils rund 26 % sehen ihre Zukunft in den Bereichen Management und Beratung sowie Forschung und Lehre. Am wenigsten gefragt sind die Baubranche und einige Industriesparten.

» Österreich, ein Beamtenstaat? «

Wer hinter der künftigen geistigen Elite des Landes ein Heer von bequemen Amtschimmeln vermutet, liegt aber falsch. Auf die Frage nach ihren Karrierezielen sprachen sich nämlich zwei Drittel der Befragten für eine ausgewogene Work-Life-Balance aus. Intellektuelle Herausforderungen (48 %) und Sicherheit im Job (36 %) liegen mit

einigem Abstand dahinter. Eine Führungskraft mit leitender Funktion zu werden, ist für rund 28 % attraktiv. Nur 10 % können sich vorstellen, ein eigenes Unternehmen zu führen.

Einen markanten Unterschied zeigt jedoch das Splitting nach Geschlechtern. Während für Frauen »Soft Facts« wie Work-Life-Balance, intellektuelle Herausforderung und Sicherheit die entscheidenden Faktoren sind, überwiegt bei Männern noch das Streben nach Status, also Führungsverantwortung oder Erfolg in der Selbstständigkeit. »Die Umfrage bestätigt das neue Bild des Akademikers, der zwar im mittleren Management oder als Projektleiter tätig sein möchte, aber bewusst auf die eigene Work-Life-Balance schaut«, erklärt Gerhard Stürmer, Präsident der Kepler Society.

Nur 17 % streben eine internationale Laufbahn an. Generell sind deshalb auch eher Klein-Mittelbetriebe die bevorzugten Arbeitgeber. Die Mehrheit der Befragten (40 %) würde sich in einem Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern am wohlsten

fühlen. Jeweils 30 % zieht es in Unternehmen mit mehr als 500 oder unter 100 Mitarbeitern.

» Mangel an Führungskräften «

Für Vizerektor Friedrich Roithmayr sind die Ergebnisse »nicht überraschend, aber erschreckend«. Er sieht darin ein »massives gesellschaftliches Problem«: »Wir steuern auf ein neues Biedermeier zu.« Work-Life-Balance sei schon wichtig, auf Dauer könne der Wohlstand aber nur mit Leistung gewährleistet werden. Während in Europa »Verwaltung der Vergangenheit« betrieben werde, wachse in anderen Teilen der Welt eine karrierehungrige, bestens ausgebildete Jugend heran, so die Studienleiter.

Aber auch die Unternehmen müssen sich stärker als bisher als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Denn setzen die Absolventen ihre Karrierepläne tatsächlich um, könnte es um den Nachwuchs an Führungskräften in heimischen Betrieben schon bald schlecht bestellt sein. ■

HAUPTBAHNHOF IN PROGRESS

DAS PROJEKT nimmt langsam Gestalt an: *Am Wiener Hauptbahnhof halten seit Dezember die ersten Züge.* Südlich des Areals werden im Sommer die ersten Wohnungen bezogen. Bis auf der Großbaustelle Ruhe einkehrt, dauert es aber noch bis 2019. *Report(+)*PLUS nahm einen Lokalausgang vor.

VON ANGELA HEISSENBERGER

KRÄNE, ERDHAUFEN, ROHRE, BETONSKELETTE – wer am Wiener Südtirolerplatz aus der U-Bahn-Passage an der Oberfläche auftaucht, findet sich inmitten der größten Baustelle der Stadt wieder. Auf einer 109 Hektar umfassenden Fläche, die in etwa der Größe des 8. Bezirks entspricht, entsteht bis 2019 ein eigener Stadtteil. Von der Aussichtsplattform des bahnorama-Turms in der Favoritenstraße sind die Fortschritte der einzelnen Bauobjekte gut zu überblicken.

Das imposante Rautendach des neuen Hauptbahnhofs ist schon jetzt ein zentraler Blickfang. Mit einem Hitzeschild und einer Photovoltaikanlage wiegt die aufwendige Stahlkonstruktion 5.700 Tonnen. Auf zwei Bahnsteigen herrscht darunter seit vergangener Dezember regulärer Betrieb. Bis Ende 2014 soll die Fertigstellung erfolgen, 2015 werden alle zwölf Gleise auch durchgehend verbunden. »Wien ist damit eine der ersten Städte, die aus einem Kopfbahnhof einen Durchgangsbahnhof macht«, erklärt Heinz Gschnitzer, Leiter der ÖBB-Infrastruktur. Drei transeuropäische Bahnrouen durchschneiden künftig diesen Verkehrsknotenpunkt. Im Vollbetrieb werden bis zu 1.000 Züge und 150.000 Personen pro Tag passieren – das entspricht etwa dem dreifachen Aufkommen des Flughafens Wien-Schwechat. Die viel kritisierte Entfernung zur U-Bahn entkräftet Gschnitzer: »Die Wiener gehen im internationalen Vergleich sehr schnell, wir haben das gemessen.« Die 335 Meter zwischen Bahnhof und U1 wären demnach in durchschnittlich 5,5 Gehminuten zu schaffen.

Erst ein Sechstel der Bahnhofshalle ist bereits geöffnet. Unter- und oberirdisch



BLICKFANG RAUTENDACH. Rund um den Bahnhof entsteht ein ganzer Stadtteil.

wird inzwischen emsig weitergearbeitet. Ein 20.000 Quadratmeter großes Shoppingcenter erstreckt sich über zwei Etagen. 115 Geschäfte sind geplant. Für 65 % der Flächen gibt es bereits Mieter, die Eröffnung soll im Herbst 2014 erfolgen. Bei der Ausstattung des Bahnhofskomplexes wurde besonderer Wert auf »hochwertige heimische Materialien« gelegt, so Andreas Kallischek, Gesamtleiter des Immobilienprojekts. Robuste Natursteinplatten schmücken bereits die Stationen. Die Sichtbetonwände wurden mit einer Anti-Graffiti-Beschichtung versehen. Geothermieleitungen unter den Bodenplatten sorgen für optimale Kühlung bzw. Wärmenutzung entsprechend der Jahreszeiten. Durch spezielle Absorberelemente wird der Zuglärm schon unmittelbar an der Bahnsteigkante gedämpft, um die Belastung für die Anrainer möglichst gering zu halten.

» Eine Stadt in der Stadt «

Mit Baulärm müssen die Bewohner der umliegenden Häuser ohnehin noch länger leben. Das mit 88 Metern höchste Gebäude, die ÖBB-Zentrale, ragt schon zur Hälfte als Rohbau in die Höhe. Insgesamt 1.700 ÖBB-Mitarbeiter der Holding und aus sechs Tochtergesellschaften, u.a. Railcargo und Postbus, werden dort Platz finden. Gegenüber entsteht auf 25.000 Quadratmetern Grundfläche der Erste Campus. In dem wie ein »Gürtel« geschwungenen Gebäudekom-

plex werden alle Standorte der Erste Bank, mit Ausnahme der Zentrale am Graben und des Rechenzentrums am Geiselberg, zusammengeführt. Insgesamt 4.500 Mitarbeiter übersiedeln ab Anfang 2016 hierher. Geplant sind dennoch nur 630 Autostellplätze und 1.150 Fahrradplätze. »Durch die optimale Anbindung wird es zu einer Verschiebung auf die öffentlichen Verkehrsmittel kommen«, meint Projektleiter Christian Maeder. Wie beim Bahnhof ist auch beim Campus nachhaltige Bauweise oberste Prämisse. Das neue Erste-Hauptquartier besticht aber auch durch eine außergewöhnliche Bauweise: Der sehr luftig wirkende Betonkern wird komplett mit einer Schale aus Holz verkleidet, die wiederum eine Glasfassade nach außen abschließt. Auf Deckenhöhe des Erdgeschosses entsteht ein Atrium mit Grünflächen, das öffentlich zugänglich sein wird.

Weiter südlich erstreckt sich zwischen Sonnwendgasse, Gudrunstraße und dem Bahnkörper das neue Wohnviertel mit 5.500 Wohnungen samt Kindergarten und Bildungscampus. Die ersten Mieter ziehen noch heuer ein. Bis 2019 soll alles fertig sein. Die Gesamtkosten – Bahnhof und Stadtentwicklungsgebiet – belaufen sich auf rund vier Milliarden Euro. Eine Milliarde davon entfällt auf den Bahnhofsbau. 10 % kommen von der EU, die Stadt Wien investiert rund 500 Millionen Euro. ■

■ DONKEY PICNIC FOR 2

Picknick für zwei

Hurra hurra, der Lenz ist da! Endlich steigen die Temperaturen und bringen die Natur zum Erblühen – die perfekte Zeit für ein Picknick. Also rauf aufs Rad und ab ins Grüne. Vorher werden allerdings noch allerhand Köstlichkeiten zum späteren gemeinsamen Freiluftmahl gepackt. Die »Picnic for 2«-Radtaschen von Donkey Products lassen sich ganz einfach am Rad befestigen – die Herrenversion an der Stange, die Damenversion am Lenker – und bieten genug Platz für Getränke und Speisen. So trägt der Drahtesel die Last und es lässt sich entspannt radeln.

INFO: www.donkey-products.com



■ LIMITED EDITION

(Frosch-)Königlicher Sound

Dem Aussehen nach der goldenen Kugel des Froschkönigs nicht unähnlich, sind diese Lautsprecher die prunkvolle Variante der Eigenheimbeschallung. Das Porzellangehäuse ist mit einer Goldschicht überzogen und verbirgt im Inneren die Chassis aus Bambuspapier. Ein Phase Plug sorgt für klaren und vollen Sound. Durch die kugelige Form werden kaum Interferenzen erzeugt, da sich die Schallwellen innerhalb nicht wie bei parallelen Boxenwänden in die Quere kommen und überlagern. Da das harte Porzellan besonders resonanzarm ist, kommt nicht das Gehäuse, sondern der Lautsprecher selbst in Schwingung und erzeugt einen starken Klang. Die Mo°Speaker sind ebenso mit exklusiver Platinbeschichtung oder auch ganz ohne Edelmetallcover zu haben.

INFO: www.mo-sound.com



■ STELULU - STINKY FOOTBOARD

Gut zu Fuß

Die neue Art des Gamings funktioniert über Fußkontakt. Das Gerät mit dem klingenden Namen »Stinky Footboard« wurde nach zwei Jahren der Entwicklung über Crowdfunding finanziert und scheint die Antwort auf die Bedürfnisse der Gamer-Community zu sein. Bestehend aus Stahl, Aluminium und widerstandfähigem Plastik lässt sich der neuartige Controller per Fuß über mehrere Druckpunkte bedienen. 16 verschiedene Aktionen sollen sich präzise und sicher mit ein bis zwei Quadratlatschen ausführen lassen. So kann das Footboard zur Fortbewegung in Spielen genutzt werden und erfüllt dieselbe Funktion wie die bei Ego-Shooter- und Rollenspielen übliche Tastenbelegung WASD der Tastatur.

INFO: www.stinkyboard.com

■ SONY ACTION CAM

Uuund Action!

Actionreiche Videos aus unterschiedlichen Blickwinkeln liefert die Action-Cam HDR-AS15 von Sony. Durch neue Befestigungsmöglichkeiten für den kleinen Camcorder kann nun aus verschiedensten Perspektiven in HD-Qualität gefilmt werden. Eine Armbandhalterung ermöglicht das Filmen während verschiedenster sportlicher Betätigungen in 16 verschiedenen Aufnahmepositionen, wie beim Mountainbiken oder Snowboarden. Mit der Sicherungs-



befestigung samt automatischem Neigungsmechanismus kann der Surfer die Action-Cam auf seinem Brett befestigen und die aufregendsten Wellenritte festhalten, denn wasserfest ist die Action-Cam durch das mitgelieferte Spezialgehäuse. Eine Mini-Boje verhindert das Abtauchen des Camcorders während des Wassersports in die Untiefen des Meeres. Und mit der Hundegeschirrhalterung kann der Hundebesitzer endlich mal die Welt durch die Augen seines Vierbeiners erleben.

INFO: www.sony.com



■ SCHWEBEBETT »FREIHEIT«

Schwebend schlafen

Die luxuriöse Alternative zur Hängematte ist das Schwebebett. Das vom Holzhandwerker und Künstler Christoph Schlesinger gefertigte Gartenmöbel besteht aus einem robusten Holrahmen aus heimischer Lärche, das mit vier Ketten an einem starken Baumast befestigt wird. Ausgestattet mit einer weichen Matratze ist das Schwebebett ein idealer Ruheplatz. Leicht schaukelnd kann man im Schatten des Baumes ganz leicht die Seele baumeln lassen und ein entspannendes Leichtigkeitsgefühl gewinnen. Da Lärchenholz besonders widerstandsfähig ist, kann das Schwebebett auch bei Schlechtwetter in Garten hängen bleiben.

INFO: www.christopherschlesinger.com

■ TANSAFE

Praktisches Geheimversteck

Ist der Urlaub am Meer schon geplant? Am Sandstrand relaxen, sich im kühlen Nass erfrischen und alle Sorgen des Alltags vergessen. Um sich am Strand auch nicht um seine Wertsachen sorgen zu müssen, während man eine Runde schwimmen oder ein Eis holen geht, sollte man diese am besten zu Hause lassen oder gut verstecken.

Ein geniales Geheimversteck ist der TanSafe: Während die Box von außen wie eine herkömmliche Sonnencremetube aussieht, birgt sie im Inneren einen Hohlraum, in dem sich Geld, Handy, Schlüsselbund und Schmuck ganz einfach verstecken lassen.



INFO: www.radbag.de

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



www.beckhoff.at/AM8000

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

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

IPC	
I/O	
Motion	
Automation	

ranking

Reizvolles Hinterland



BURGENSTÄDTCHEN MOTOVUN: Eine Pflichtadresse bei einer Fahrt durch das istrische Hinterland.

»Als sonnenverwöhnte Bade-destination ist die kroatische Adria-Halbinsel Istrien längst ein Begriff. Dabei hat Istrien noch viel mehr zu bieten. Vom Massentourismus noch weitgehend verschont, entpuppt sich das verträumte Hinterland mit historischen Landgasthäusern, steinernen Hügeldörfern und beschaulichen Wein- und Olivenölstraßen als Geheimtipp für Kenner und Genießer.

Zwischen jahrhundertealten Olivenbaumterrassen und Trüffelwäldchen finden sich elegante Restaurants, aber auch viele urige Landgasthäuser, die einen Besuch wert sind. In diesen Konobas werden direkt vor den Augen der Gäste traditionelle Spezialitäten in der Glut des offenen Kamins zubereitet – von kräftigen Eintöpfen bis zu Lamm oder Fisch mit mitgegartem Gemüse im Tontopf.

Auch Kunst und Kultur kommen im Hinterland Istriens nicht zu kurz. Mittelalterliche Städtchen und Dörfer bilden den stimmungsvollen Rahmen für Jazz- und Klassikkonzerte und offenbaren so nebenbei eine Fülle an historischen Kulturschätzen. Etwa das Burgenstädtchen Motovun mit seiner rundumlaufenden Wehrmauer und der eindrucksvollen Palladio-Kirche, oder das nur aus Ateliers und Galerien bestehende Künstlerdorf Grožnjan, das sich im Sommer durch die künstlerischen Programme der internationalen Musikjugend Jeunesses Musicales in eine klangvolle Freiluftbühne verwandelt.

INFORMATIONEN: Tourismusverband Istrien, Pionirska 1, 52440 Porec, Kroatien, Tel.: 00385/52/452797, E-Mail: info@istra.hr, www.istra.hr



GEHEIMTIPP VIPAVA-TAL. Verträumte Dörfer laden zum Wandern und Walken ein.

■ VIPAVA-TAL

Schöne vom Land

EIN LAND, DAS IMMER WIEDER ZUR RÜCKKEHR VERFÜHRT. Das Vipava-Tal versteckt sich hinter der Küste Sloweniens – *ist es erst einmal entdeckt*, entwickeln wir blühende Beziehungen zu üppigen Wiesen, wanderbaren Bergen, genialen Restaurants und authentischen Weinen.

VON WERNER RINGHOFER



NATÜRLICH WEINE. Im Weingut Batic wird sogar auf die Mondphasen geachtet.

ALS VERONIKA ZU STERBEN VERSUCHT, schickt Paulo Coelho seine Romanheldin nach Laibach, denn »niemand weiß, wo Slowenien liegt«. Da übertreibt der Bestsellerautor wohl. Aber eine Schönheit vom Lande wie das Vipava-Tal liegt noch immer im Schatten der slowenischen Küste, die Schmuckstücke wie Piran und Portoroz in die Auslage stellt. Zu Unrecht, denn die über 30 Kilometer zwischen Gorizia und der Autobahn Laibach-Triest haben eine schil-

lernde Vielfalt zu bieten. »Ist diese Landschaft ein wohl durchdachter Plan oder ein Mosaik von wunderbaren Zufällen? Auf jeden Fall ist sie ein Anziehungspunkt, der zur Rückkehr verführt«, zitiert Spitzenwinzer Miha Batič gerne einen Dichter. In einem Reisepass hätte das Vipava-Tal unter »Besondere Eigenschaften« wohl Folgendes stehen: blühende Kirschbäume, kühn geschwungene Weinberge, die grün schimmernde Soča, feurig orange und gelb leuchtende Herbstwälder auf den nahen Bergketten.

» Land der Extreme «

Die Naturkräfte im Vipava-Tal sind die Essenz, lebensspendend, aber auch unbarmherzig. Die überreichliche Sonne kann das Tal im Sommer geißeln, gleichzeitig entlockt sie Weintrauben und Obst feinste Aromen. Über allem regiert aber die Bora oder Burja, wie sie hier genannt wird. 212 km/h wurden bereits gemessen, nicht umsonst stehen auf einigen Straßen große Anzeigentafeln mit der Windgeschwindigkeit. Die Burja soll sogar die Schlacht



zwischen den römischen Kaisern Theodosius und Eugenius am Hubelj-Fluss 394 entschieden haben. Der Wind habe die Pfeile der Bogenschützen von Eugenius abgelenkt.

Im Nanos-Gebirge baut sich die Burja auf. »Hier treffen Meeres- und Kontinentalklima aufeinander«, erzählt Božo Jež vom Biobauernhof Abram. Wegen dieser Klimamischung gilt das Vipava-Tal als europäisches Paradies für Paraglider. Fegt der Fallwind mit voller Kraft, kommt das Leben allerdings zum Erliegen. Geschäfte und Schulen bleiben geschlossen, denn alles, was nicht befestigt ist, fliegt davon. »Die Burja ist aber nicht nur ein Feind«, meint Winzer Martin Krapež, »sie reinigt und vertreibt die Schädlinge, deshalb müssen wir keine Pestizide spritzen.«

Das Vipava-Tal ist Seelenbalsam, ein Vehikel zum Herum-

gondeln zu kleinen Orten mit hinreißenden Ein- und Ausblicken. Etwa in Vipava, das mit seinen Brücken als Klein-Venedig gilt, oder in Goče, wo sich rote Rosen aus den grauen Wänden der kleinen Steinhäuser zwängen. Aus Schutz vor der Burja rücken sie so eng zusammen, dass sich ein Mittelklassewagen nur mit Präzisionsarbeit durch die Gassen quetschen kann. Im Winzerdorf Podnanos liegt uns das Tal mit seinem schachbrettartigen Muster von kaffeebraunen Feldern und bunten Blumenwiesen zu Füßen. Und in Vipavski Križ beginnt eine Zeitreise ins Mittelalter. Leuchtend weiße Häuser mit roten Dächern thronen auf einem Hügel.

» Naturweine «

Die Zeit lässt sich hier Zeit. Etwa bei den Weinen, die sich in aller Ruhe auf ihren Auftritt vorbereiten. Spitzenwinzer wie Miha und Ivan Batič, Valter Mlečnik oder Primož und Mitja Lavrenčič vom Weingut Sutor gönnen ihren Rebsäften lange Reifezeit, kein Rütteln, kein Schütteln, keine Filtration – Natur pur. »Ich beobachte den Wein nur und versuche, ihn so wenig wie möglich zu beeinflussen«, erklärt Primož Lavrenčič. Miha Batič richtet sich bei der Flaschenfüllung sogar nach den Mondphasen. »Manche sagen, der Mond hat keinen Einfluss. Wenn man mit Chemie arbeitet, stimmt das, bei natürlichen Weinen erlebt man eine neue Geschmacksdimension.«

Besonders nett lassen sich die Weine im Pri Lojzetu in Schloss Zemono schlürfen. Betreiber Tomaž Kavcic gilt als eine Art genialer Gandalf. Auf der romantischen Terrasse dinieren wir umgeben von sattgrünen Bergen, die dahinter verschwindende Abendsonne zeichnet einen Heiligenschein. Ein Lolli aus Nanos-Käse, rohe Scampi mit Luft aus Brennesseln und Cremes von Wacholderbeeren und Paprika werden serviert, dann Limoneneis mit Gin-Tonic-Ge-

latine und waberndem Stickstoffnebel mit Wacholderduft.

Wer es uriger will, schlemmt in den touristischen Bauernhöfen mit heimeligen Zimmern, hausgemachtem Prosciutto, Käse und feiner Hausmannskost.

Etwa im Sinj Vrh mit eigenem Lammfleisch oder im Arkade mit einer Suppe aus wildem Knoblauch. Ob Chefin Silva Cigoj eine Slow-Food-Köchin ist? »Wieso Slow Food? Wir haben schon immer so gekocht.« ■

VIPAVATAL INFO



FÜR GENIESSER: *Prosciutto und edle Weine.*

»Tourismusinfo und Vinothek.

45 Winzer zu Ab-Hof-Preisen. Glavni trg 1, 5271 Vipava, +386 (0)5 36 87 040, www.vipavska-dolina.si

»Hiša posebne Sorte. Modernes Haus inmitten pittoresker Natur. Gutes Restaurant. DZ ab 60 Euro. Kodreti 15, 6222 Štanjel, +386 (0)5 76 90 000, www.sorta.si

»Arkade. Idyllischer Gutshof, kleine Gerichte, hausgemachter Prosciutto. DZ 60 Euro. 5262 Črniče 91, +386 (0)5 36 44 770, www.arkade-cigoj.com, R.: Mo.-Mi.

»Sinj Vrh. Blick bis zur Adria, Kunst an den Wänden. Ausgezeichnete Hausmannskost, Fleisch vom eigenen Hof. DZ ab 35 Euro mit HP. Kovk 19a, 5273 Col, +386 (0)5 36 49 608, R.: Mo., Di.

»Dam. Kreative mediterrane Spitzenküche. Ulica Vinka Vodopivca 24, Kromberk, 5000 Nova Gorica, +386 (0)5 33 31 147, www.restavracija-dam.si, R.: So.

»Pri Lojzetu. Top-Restaurant im Schloss, moderne Fischküche. Dvorec Zemono, 5271 Vipava, +386 (0)5 36 87 007, www.pri lojzetu.com, R.: Mo., Di.

»Majerija. Neu interpretierte Traditionsgerichte in romantischer Meierei. Guter Weinkeller. Slap 18, 5271 Vipava, +386 (0)5 36 85 010, www.majerija.si, R.: Mo.-Do.

»Pikol. Eines der Top-Fischlokale in Slowenien. Vipavska 94, Rožna dolina, 5000 Nova Gorica, +386 (0)5 30 22 562, www.pikol.si, R.: Di., Mi., Sa.mittags

»Gostilna Žeja. Ausgezeichnete Fischküche, zarte Fiorentina-Steaks. Ozeljan 32/i, 5261 Šempas, +386 (0)5 30 88 459,

»Batič. Bioweine, Tipp: Cabernet Franc. 5261 Šempas 130, (05) 30 88 676, www.batic.si

»Mlečnik. Spitzenweine ohne Temperaturkontrolle, Chemie und Filtration. Bukovica 31, 5293 Volčja Draga, +386 (0)5 39 55 323

»Sutor. Mitja Lavrenčič gilt als Nummer eins im Vipava-Tal. Podraga 30, 5272 Podnanos, +386 (0)5 36 69 367, www.sutor.si

»Burja. Mitjas Bruder Primož Lavrenčič machte sich selbstständig. Hervorragende Bioweine. Podgric 12, 5272 Podnanos, +386 (0)41 363 272, www.burjaestate.com

Ohne entsprechende Möglichkeiten keine erstrebenswerte Zukunft

WARUM KOMMEN DIESE ODER DIESER IMMER WIEDER ZUM ZUG, UND WIR NICHT? Wir strengen uns doch zumindest so intensiv an wie sie! *In dieser Feststellung schwingt schon eine gewisse Verzweiflung mit.* Bei näherem Hinsehen wird sich in vielen Fällen der Vorteil der Besseren aus deren attraktiveren und wirksameren Portfolios von zur Situation passenden Möglichkeiten zum Denken und Handeln erklären.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Ein Weg entsteht, indem man ihn geht.«

Daher: Wollen wir für unsere Unternehmen und damit auch für uns die Chance auf eine erstrebenswerte (geglückte) Zukunft offen halten, dann haben wir uns intensiv mit dem Vorhandensein, der Pflege, dem Schaffen und dem Nutzen von Möglichkeiten für das Aufbauen von Werten intensiv auseinanderzusetzen. In dieser Kolumne beschäftigen wir uns vorrangig mit dem Aspekt des Schaffens von Möglichkeiten.

» Gewinnung eines ersten Überblicks. Am Beginn dieser gestaltungsorientierten Auseinandersetzung mit der Schaffung von Möglichkeiten – wir lehnen uns hier an den Beitrag von Larry Bennis und Frank S. Leonard an – geht es darum, einen Überblick darüber zu gewinnen, wie es um die Möglichkeiten in und um das Unternehmen steht. Zwei Fragen der beiden Autoren sollen dabei zum Einstieg dienen: Ist das Unternehmen in der Lage, jene Möglichkeiten aufzutreiben, von welchen die Realisierung der Strategie abhängt?

Ist das Unternehmen in der Lage, seine Strategie anzupassen, wenn sich bedeutende Möglichkeiten auftun?

» Worum geht es dabei? Bei der ersten Frage geht es um die Schaffung von Voraussetzungen zur Strategierealisierung, bei der zweiten um die Anpassungsfähigkeit der Strategie, wenn neue Möglichkeiten (unerwartet) auftreten. Vergessen wir nicht: Die meisten Strategien scheitern in der Umsetzung ganz oder teilweise, und viele Unternehmen kommen aufgrund unterlassener und verzögerter Strategieanpassungen in Schwierigkeiten.

» Was bringt das Beantworten der beiden Fragen? Die Antworten auf diese beiden Fragen zeigen, wie das Unternehmen mit dem Bereich Möglichkeiten – und damit seiner Zukunft – umgeht bzw. umzugehen in der Lage ist. Mit den Antworten auf diese beiden Fragen können auch der Realismus von Strategien und die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, insbesondere in unsicheren Zeiten, ausgelotet werden.

» Sich auf den Weg machen. Jeder kann für sich oder seinen Bereich mit der Beschreibung des Istzustandes auf dem Gebiet der Möglichkeiten und deren Passung mit der Strategie beginnen – denn ein Weg entsteht, indem man ihn geht. Danach beginnt die Basisarbeit zur Verständnisschaffung und Wissensvermittlung für die Themenstellung Möglichkeiten. Das Ergebnis dieser sollte die Genehmigung, oder zumindest Duldung, einer Istzustandsbeschreibung sein. Das Wecken von Verständnis und Interesse sowie die Ergebnisse einer anerkannten Istzustandsbeschreibung sollten dann schon ausreichen, um die Entwicklung und Implementierung eines Prozesses einzuleiten, welcher der Suche, dem Erkennen und Schaffen und der Umsetzung von wertschaffenden Möglichkeiten dient.

» Abschlussfrage. Wie viel Zeit wenden Sie im Unternehmen für das Schaffen, Erkennen und Integrieren von Möglichkeiten in das Denken und Handeln zum Aufbau von Werten auf? Zehn Prozent oder mehr?

QUELLENHINWEISE

» Bennis, L. / Leonard, F. S. (2013): Bringing Opportunity Oversight Onto the Board's Agenda: in: MIT Sloan Management Review, Spring; S. 57-61.

» Kern, A. (2011): Strategy Implementation and Performance: The Relation between Strategy Content, Strategy Context and Strategy Implementation Process, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, S. 2 ff.

» Walder, F.-P. / Risak, A. / Risak, J. (2003): Der Routenplaner, in Risak, J.: Der Impact Manager, Wien, S. 270-282.

MIT DEM
PORSCHE CABRIO
DURCH DIE SÜDALPEN

*4 Nächte
ab 475,-
pro Person

*7 Nächte
ab 819,-
pro Person



**Mit dem Porsche Cabrio die Alpenwelt erkunden.
Schöner kann man die Natur nicht erfahren!**

Im Hotel & Resort Defereggental erwarten Sie zehn neue Porsche 911 Carrera Cabrios, die Ihnen unvergessliche Touren durch die faszinierenden Berge garantieren. Erleben Sie mit dem einmaligen Cabrio-Feeling eine der schönsten Alpenregionen Österreichs. Eingebettet in die unberührte Bergwelt des Defereggentals ist das 4 Sterne Superior Hotel & Resort Defereggental der Geheimtipp für den anspruchsvollen Gast. Genießen Sie unser besonderes Angebot mit einem der Stars der Open-Air-Saison.



DEFEREGGENTAL
HOTEL & RESORT
★★★★ SUPERIOR

www.hotel-defereggental.com

A-9962 St. Veit i.D. | Tel.: +43 4879-6644-0

*Buchbar vom 08.05. bis 13.10.2013. Bei Buchung von 7 Nächten zwei Tagesausflüge mit je 300 Freikilometern, 4 Nächte: ein Tagesausflug mit 300 Freikilometern, im DZ inkl. Halbpension



**GENUG IST GENUG
ZU VIELE
STEUERN
GEFÄHRDEN JOBS**

**UND DAMIT
UNS ALLE!**

Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut.

wko.at/klartext



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH