

# Report (+) PLUS

MANAGER 6

# TOP 12

MÄRKTE 58

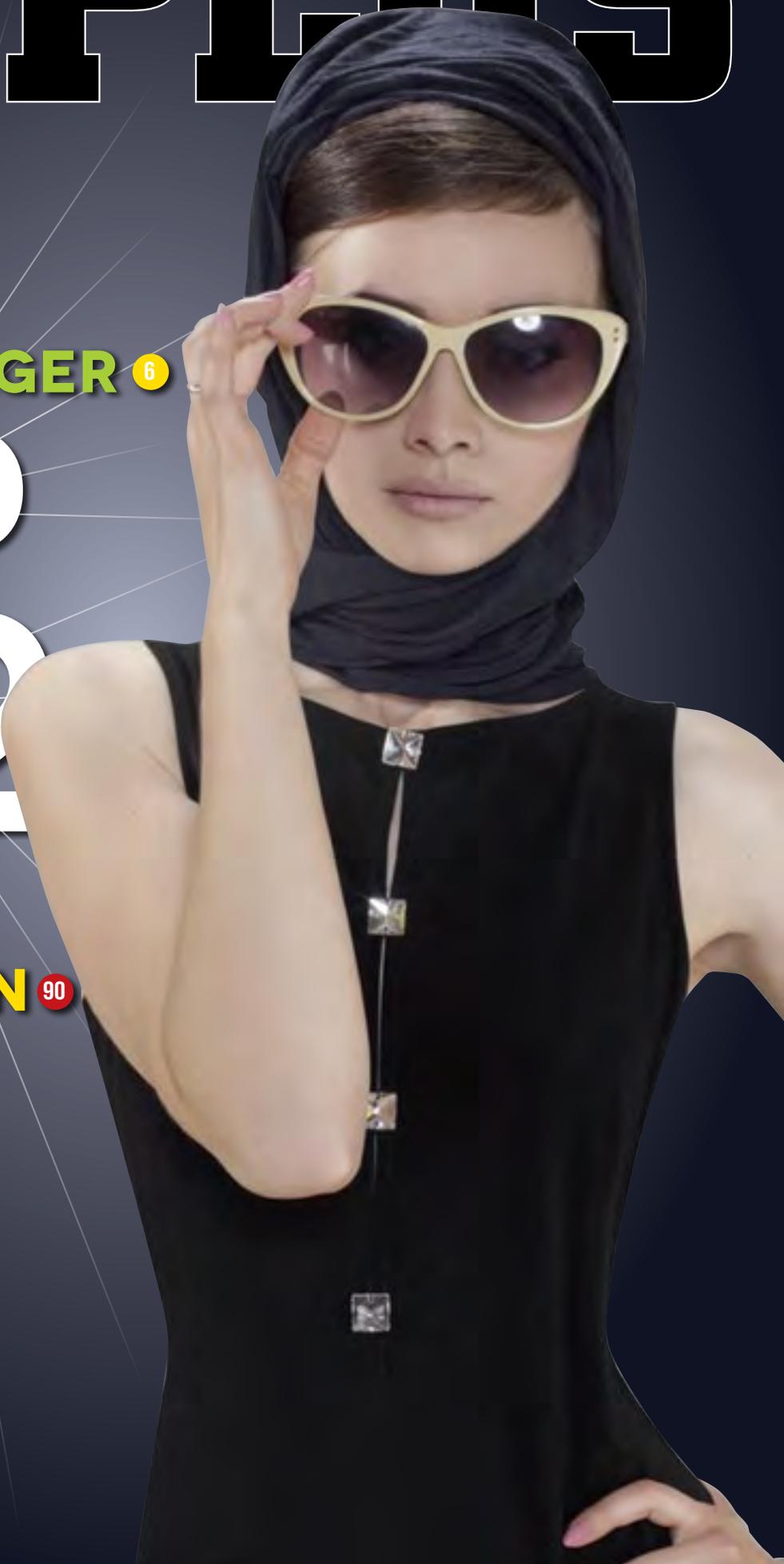
INNOVATIONEN 90

BÖRSEN- 44

BLICK 2014 Wo sich Investments  
noch lohnen.

UMWELT & 66

BAUEN Das Erfolgsgeheimnis  
der Bau-Sozialpartner.



# Das sparsamste Fahrzeug seiner Klasse.

International Van of the Year 2014



Transit Connect – International Van of The Year 2014.

## DER NEUE FORD **TRANSIT CONNECT**

Der neue Ford Transit Connect kann ordentlich anpacken und ist trotzdem genügsam, wenn es um den Spritverbrauch geht. Dank seinem EcoBoost-Motor ist er nicht nur besonders effizient, sondern hat auch jede Menge Platz für ein erfolgreiches Geschäftsjahr. Kein Wunder, dass der fleißige Alleskönner von einer unabhängigen Jury zum Van des Jahres 2014 gewählt worden ist. Ab € 10.690,-<sup>1)</sup> oder ab € 69,-<sup>2)</sup> monatlich mit PowerLeasing.

Kraftstoffverbr. ges. 4,6 – 8,0l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission 120 – 184 g/km.

Symbolfoto | 1) Aktionspreis (beinhaltet Händlerbeteiligung) inkl. USt. 2) Leasingrate Ford PowerLeasing inkl. USt., 30% Anzahlung, Laufzeit 36 Monate mit Fixzinssatz 3,9%, 10.000 km Fahrleistung p.a., zuzügl. Bearbeitungsgebühr und gesetzl. Vertragsgebühr. Vorbehaltlich Zinsänderung der Ford Bank Austria und Bonitätsprüfung. Nähere Informationen auf [www.ford.at](http://www.ford.at) oder bei Ihrem teilnehmenden Ford Händler. Freibleibende Angebote.



**Eine Idee weiter**

# EIN WORT VOM EDITOR

## SCHLARAFFENLAND FÜR GRÜNDER



»Die Gründung einer Aktiengesellschaft hat mich in den USA 316 Euro gekostet. Kein Mindeststammkapital, kein Gewerbeschein, keine Kammer, keine Umlage, keine Einschränkungen.«

> Vor kurzem habe ich in den USA eine Aktiengesellschaft gegründet. Einfach so. Ich wollte wissen, ob es tatsächlich so einfach ist, wie behauptet wird, und ob es so wenig kostet. Hier das Ergebnis: Die Gründung der AG hat drei Tage gedauert. Am Montag habe ich die Online-Registrierung gemacht, den Wunschnamen eingetragen, ausgesucht, ob ich die Gründungsunterlagen in einer Ledermappe mit Goldprägung oder als Loseblatt zugeschickt bekommen will. Ich hab mich für Goldprägung entschieden. Wie oft gründet man schon eine Aktiengesellschaft? Wenn schon, denn schon. Bei der Bestellung der gedruckten Aktien war ich mir nicht sicher. Eine Aktie schien mir gar mickrig und 500 Stück kamen mir zu protzig vor. Also sind es 100 Stück geworden, mit denen ich mir, klassisch bedruckt, wie sie sind, im Zweifelsfall das Häusl tapezieren kann.

Am Donnerstag kam dann das ganze Paket per Post: Lederband mit Goldprägung, Stempel, gedruckte Aktien mit dem Namen meiner INC. 429 US-Dollar oder 316 Euro hat der Spaß gekostet. Gut, es wäre auch schneller gegangen: Die Eilzugründung einer Aktiengesellschaft geht binnen 24 Stunden und kostet 599 US-Dollar oder 442 Euro. Kein Mindeststammkapital, kein Gewerbeschein, keine Kammer, keine Umlage, keine Einschränkungen.

Kurz war ich versucht, ein Bauunternehmen anzumelden. Schließlich denkt sich jeder Journalist, dass er einmal im Leben etwas Ordentliches machen sollte. Also warum nicht Baumeister? Einfache Anmeldung genügt, ein Befähigungsnachweis wird nicht verlangt. Ausbildung und Erfahrung sind nicht notwendig, wengleich auf der Infowebseite des Handelsregisters der nützliche Hinweis kommt, dass es vielleicht gerade bei Bauunternehmen ratsam sei, im Gründungsteam jemanden dabei zu haben, der schon irgendwann einmal irgendetwas gebaut hat, selbst wenn es aus Legosteinen war.

Ich hab mich dagegen entschieden, weil im Kleingedruckten stand, dass eine Versicherung abzuschließen sei. Was natürlich in meinem Fall grundvernünftig gewesen wäre, denn wer will sich schon von einem unversicherten Journalisten sein Haus bauen lassen.

Es war mir dann zu kompliziert, außerdem hätte mein Chef vom Dienst für die unnötige Rechercheaufwendung einer Baumeisterversicherung wohl kein Verständnis gehabt. Also ist es eine Medienaktiengesellschaft geworden.

Schuster, bleib bei deinen Leisten.

ALFONS FLATSCHER  
Herausgeber

### 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 Web: www.report.at





**26 DAS SAGEN DIE PROFIS.** Vier Zukunftsforscher und ihre Prognose für 2014.



**52 RÜCKGRAT KMU.** Kreativ, innovativ und flexibel – aber finanziell am Limit.



**66**

**AN EINEM STRANG**

Die Bau-Sozialpartner zeigen, dass man gemeinsam mehr erreichen kann.



**92**

**NEUE WELT DES ARBEITENS**

Was Unternehmen zum Wandel in der Bürokommunikation sagen.



**106**

**FÜHREN MIT ZIEL**

Wie Mitarbeiter die Unternehmensstrategie mitgestalten.



**116**

**12 NEUE REISEZIELE**

Wo sich 2014 ein Kurzurlaub besonders lohnt.

**DIE TOP 12**

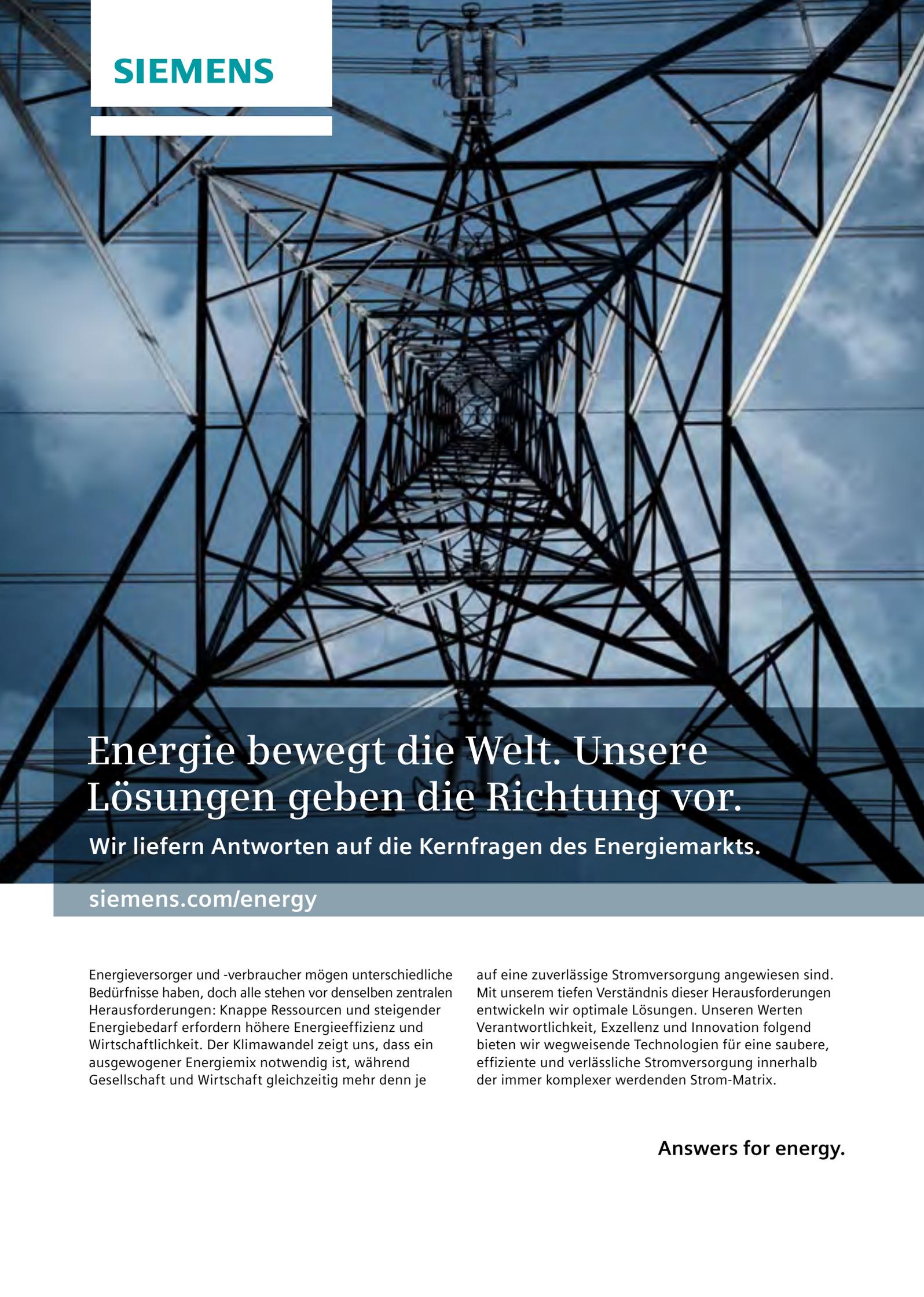
- 6** **Persönlichkeiten.** Von Herlitschka, Koller und Gerbavits bis Sevelda.
- 58** **Themen.** Vom Budgetloch und Alpine bis Vegan & Vegetarisch.
- 90** **Innovationen.** Von Smartem Wohnen und LTE bis E-Mobility.

**UMFRAGE**

- 10** **Was 2014 bringen wird.** Top-Entscheider blicken in die Glaskugel.
- 44** **Börsenblick 2014.** Wo sich Investments noch lohnen.

**BRANCHEN**

- 34** **Der entzauberte Mythos.** Die BRIC-Lokomotive verliert an Fahrt.
- 60** **Kluge Köpfe, innovative Technik.** Die vielversprechendsten Projekte.
- 72** **Gebaut wird immer.** Sparen ja, aber nicht an den Infrastrukturprojekten.
- 78** **Die besten Sager des Jahres.** Von Haynes, Kaspar, Seidler & Co.
- 82** **Risik.** Voraussetzungen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.
- 86** **Mit Energie zu neuer Industrie.** USA und China hängen Europa ab.
- 102** **Cool Stuff.** Was schön ist und Spaß macht.
- 110** **Mentale Blockaden.** Wie Emotionen unser Lebensglück schmälern.
- 114** **Die besten Hotels.** Wo sich die Report-Tester wohl gefühlt haben.
- 122** **Satire.** Die gute Nachricht: Mit der Wirtschaft geht's 2014 bergauf.

The background of the advertisement is a low-angle, perspective shot of a tall, dark metal lattice tower for a power line. The tower extends from the bottom center towards the top of the frame, creating a strong sense of depth and height. The sky is a clear, bright blue with some light, wispy clouds. In the top left corner, the Siemens logo is displayed in white text on a teal rectangular background. Below the logo is a white horizontal bar. The main headline and sub-headline are overlaid on a semi-transparent dark blue rectangular area in the lower half of the image. At the bottom, there is a light blue horizontal bar containing the website URL.

**SIEMENS**

# Energie bewegt die Welt. Unsere Lösungen geben die Richtung vor.

Wir liefern Antworten auf die Kernfragen des Energiemarkts.

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

Energieversorger und -verbraucher mögen unterschiedliche Bedürfnisse haben, doch alle stehen vor denselben zentralen Herausforderungen: Knappe Ressourcen und steigender Energiebedarf erfordern höhere Energieeffizienz und Wirtschaftlichkeit. Der Klimawandel zeigt uns, dass ein ausgewogener Energiemix notwendig ist, während Gesellschaft und Wirtschaft gleichzeitig mehr denn je

auf eine zuverlässige Stromversorgung angewiesen sind. Mit unserem tiefen Verständnis dieser Herausforderungen entwickeln wir optimale Lösungen. Unseren Werten Verantwortung, Exzellenz und Innovation folgend bieten wir wegweisende Technologien für eine saubere, effiziente und verlässliche Stromversorgung innerhalb der immer komplexer werdenden Strom-Matrix.

**Answers for energy.**

# TOP 12 MANAGER

PERSÖNLICHKEITEN,  
DIE ÖSTERREICH BEWEG(T)EN

6

## PAPST FRANZISKUS

Jorge Mario Bergoglio, der im März als Nachfolger von Benedikt XVI. zum Papst gewählt wurde, ist in mehrerlei Hinsicht eine Überraschung. Der quirilige Argentinier ist der erste Jesuit und der erste Lateinamerikaner in diesem Amt – und auch der Erste, der an den Grundfesten der katholischen Kirche rüttelt. Obwohl als konservativ verschrien, verzichtet Franziskus ganz im Duktus seines Namensgebers auf jeglichen Pomp, weigert sich, in den Apostolischen Palast einzuziehen, geht recht unbefangen auf Menschen zu und will jetzt auch noch die Kurie reformieren. Für den Vatikan gleicht das einer Revolution.



## MICHAEL GERBAVSITS

Innerhalb der EU gibt es neuerdings wieder einen Rückschlag für die Energiewende. Dabei wäre der Wandel gar nicht so schwer, wie es das Burgenland derzeit eindrucksvoll vorzeigt. 2013 erzeugte die Energie Burgenland, ehemals BEWAG, aus erneuerbarer Energie mehr Strom, als im gesamten Bundesland verbraucht wird. Vorstandsdirektor Michael Gerbavits schafft dies vor allem mit Windkraft – auch ohne Volksaufstände zu provozieren. Sein Geheimnis: Gerbavits ist ein Manager, der nicht nur in Zahlen denkt, sondern auf die Leute zugeht. Auf den Baustellen ist er auch einmal selbst anzutreffen, um sich vor Ort ein Bild zu machen – unverfälscht.



## SABINE HERLITSCHKA

Infineon Österreich bleibt fest in Frauenhand. Monika Kircher gibt nach 13 Jahren die Unternehmensführung an Sabine Herlitschka ab. Die Biotechnologin galt als heiße Anwärterin auf das Rektorat der TU Graz – den Job bekam jedoch ein Mann. Nun managt die 47-jährige Forscherin, die sich als Quereinsteigerin sieht, den erfolgreichen Halbleiterkonzern. Auch sie setzt auf Frauenpower: »Bis 2015 wollen wir zehn Prozent Frauen in Führungspositionen.«



## DANIEL BRÜHL

Das hat uns noch gefehlt: Ausgerechnet ein Deutscher spielt Niki Lauda im Formel-1-Drama »Rush«. Daniel Brühl gelingt die Darstellung der Rennfahrerlegende rund um den spektakulären Unfall am Nürburgring aber so erfrischend unsympathisch, dass sich sogar Niki Nazionale beeindruckt zeigte: »War ich wirklich so ein Arschloch?« Mithilfe einer Sprachtrainerin lernte Brühl zunächst Österreichisch, dann auch Laudas spezielles Englisch. Im Rennen um eine Oscar-Nominierung ging Ron Howards Charakterstudie leider leer aus.



## MATTHIAS STROLZ

Matthias Strolz entwickelte eine Idee, an die zunächst außer ihm selbst nicht wirklich viele glaubten. Seit 1986, dem Einzug der Grünen ins Parlament, hat es keine neue Kraft, die nicht eine Abspaltung einer alten Partei war, in den Nationalrat geschafft. Er gewann das Liberale Forum als Verbündete und löste zum richtigen Zeitpunkt einen Hype aus. Mit 5 % der Stimmen stellt die Jungpartei neun Abgeordnete. Jetzt tritt das Unternehmen NEOS in eine neue Phase ein. Da muss Strolz beweisen, dass er nicht nur Mut hat und kommunizieren kann, sondern auch ein Strategie ist.

## KARL SEVELDA

Andere gehen in Pension, Karl Sevelda sprang mit 63 als Chef der Raiffeisen Bank International ein. Herbert Stepic, der über 40 Jahre die Fäden in Osteuropa geknüpft und gezogen hatte, war über steuerschonende Immobiliengeschäfte gestolpert. Sevelda trat ein schweres Erbe an. In einigen Ländern verzeichnete die RBI herbe Verluste, ein rigider Sparkurs im ganzen Konzern ist angesagt.



## EDWARD SNOWDEN

Ein 29-jähriger Computerfreak kämpft gegen die Mächtigen der Welt – nein, kein Hollywood-Blockbuster: Edward Snowden, als IT-Techniker zuvor für die Computersysteme des mächtigen US-Militärgeheimdienstes NSA zuständig, setzt sich mit vier Laptops und etlichen USB-Sticks nach Hongkong ab. Sein brisantes Material interessiert nicht nur die Journalisten der Washington Post und des Guardian. Es legt ein umfassendes Spionagesystem offen, das die weltweite Überwachung privater Telefondaten, E-Mails, Internetaktivitäten und Kreditkartentransaktionen ermöglicht. Auch die deutsche Kanzlerin Angela Merkel wurde abgehört, Präsident Obama bemüht sich um Beschwichtigung. Snowden hat es sich nicht unbedeutend verbessert. Er sitzt derweil mit Putins Duldung in Moskau im Asyl.



## MARCEL KOLLER

Knapp daneben ist auch vorbei: Die Fußball-WM in Brasilien wird ohne österreichische Beteiligung stattfinden. Die Sympathien der Fans hat Teamchef Marcel Koller trotzdem auf seiner Seite. Bei seinem Antritt im Oktober 2011 schlug ihm noch Skepsis entgegen, vor allem von allen, die den Job gerne hätten, und jenen, die ihn schon mal hatten. Zum Beispiel Herbert Prohaska: »Solche Trainer haben wir bei uns genügend.« Zwei Jahre später hat Österreich das Ziel der WM-Qualifikation knapp verfehlt. Der kleine besonnene Schweizer wird dennoch mit Lobeshymnen überschüttet, Facebook-Kampagnen sollten ihn zur Vertragsverlängerung mit dem ÖFB überreden. Übrigens: In Kontinentaleuropa setzte sich Fußball im 19. Jahrhundert zuerst in der Schweiz durch. Jetzt zeigen sie unseren Kickern, wie es geht.



## MICHAEL LANDAU

Er ist Chemiker, Theologe, passionierter Billardspieler – und seit November 2013 Präsident der Caritas Österreich. Auch in Zukunft will sich Landau kein Blatt vor den Mund nehmen. Sein couragiertes Engagement für die Flüchtlinge in der Wiener Votivkirche brachte ihm Schelte von Politik und Boulevardmedien ein. Den Spätberufenen – Landau ließ sich erst mit 20 taufen und trat mit 26 ins Priesterseminar ein – konnte das nicht beirren.



## FLORIAN GSCHWANDTNER

Es läuft wie geschmiert für die Runtastic-Gründer Florian Gschwandtner, Alfred Luger, René Giretzlehner und Christian Kaar. Was als Studentenprojekt an der FH Hagenberg begann, wuchs zu einem höchst profitablen Betrieb heran. Runtastic steht heute für eine ganze Reihe von Sport- und Fitness-Apps, die mehr als 46 Millionen Mal heruntergeladen wurden. Im Oktober übernahm der Medienkonzern Axel Springer AG 50,1% der Anteile und machte die vier Jungunternehmer zu Millionären.

## DIE TOP-MANAGERIN

Sie blieb in Österreich auch 2013 eine Ausnahmerecheinung: Laut AK Wien sind in den Vorständen der österreichischen Top-200-Unternehmen nur 5,6% Frauen vertreten, in den Aufsichtsräten 13,5%. In fast der Hälfte der Unternehmen gibt es weder im Vorstand noch im Aufsichtsrat eine Frau. In den Vorständen der börsennotierten Unternehmen ist die Anzahl der Managerinnen auch sehr überschaubar: Es sind genau sieben. Österreich zählt damit nach wie vor zu den Schlusslichtern in Europa.

## JANET YELLEN

In der hundertjährigen Geschichte der Federal Reserve Bank ist Janet Yellen die erste Präsidentin. Auch weltweit gibt es keine Frau an der Spitze einer derart mächtigen Notenbank. Auf die Harvard-Professorin warten große Herausforderungen: Die lockere Geldpolitik muss gedrosselt werden – nach Möglichkeit ohne die Finanzmärkte zu verunsichern.

 **qualityaustria**  
Erfolg mit Qualität

## 20. qualityaustria Forum Intelligente Unternehmen

Congress Salzburg, Mittwoch, 12. März 2014

### ■ Wert und Nutzen von Systemnormen im Wandel der Zeit

Konrad Scheiber, CEO Quality Austria

### ■ Wie rüsten sich intelligente Unternehmen für die Zukunft?

Univ. Prof. Mag. Dr. Markus Hengstschläger

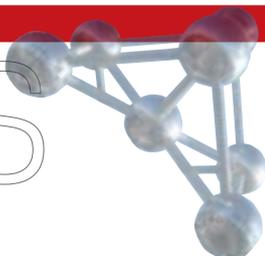
### ■ Intelligente Systeme in Produktionsnetzwerken – Kunden- und Leistungsorientierung bei Mondi E&I

DI Clemens Euler-Rolle



Es wird angestrebt, die Veranstaltung nach den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens für Green Meetings auszurichten.

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



# In Brüssel gelten andere



Politik in Brüssel hat in vielen Belangen ihre eigenen Regeln und unterscheidet sich sehr von Gepflogenheiten der heimischen Politik. So manches davon könnte auch dem österreichischen Parlamentarismus gut tun.

EIN KOMMENTAR VON  
GILBERT RUKSCHCIO

8



»Auf EU-Ebene herrscht ein transparenter, lebendiger Parlamentarismus.«

## ZUM AUTOR

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

# Reportage

> Gewaltenteilung ist der Grundpfeiler einer funktionierenden Demokratie. Realpolitisch erfüllen aber in vielen Staaten die Institutionen nicht jene Funktionen, die ihnen die Verfassung zugedacht hätte. Da werden Gesetze in Wahrheit von der Regierung beschlossen und von der gestellten Mehrheit im Parlament durchgewinkt.

Nicht so in Brüssel: Es gibt keine Regierung, die über eine gesicherte Mehrheit im Parlament verfügt. Zwar stellt – so wie derzeit die EVP – die größte Fraktion im Parlament auch die meisten Kommissare. Jedoch ergeben sich daraus keine automatischen Mehrheiten im Parlament. Hinzu kommt der Drang des Europäischen Parlaments, als starke und eigenständige Institution wahr- und ernstgenommen zu werden. Die Häme einer Margret Thatcher, die einmal das Europaparlament als »Mickey-Mouse-Parlament« titulierte, ist beispielhaft für die Geringschätzung, die das Parlament früher erfahren hat. Durch die sukzessive Aufwertung des Parlaments seit den 1980er-Jahren steigt daher auch dessen Drang, sich als zunehmend gleichberechtigtes gesetzgebendes Organ ins politische Rampenlicht zu boxen. Dementsprechend bedacht ist das Parlament auf seine Rolle als Gesetzgeber. Vorschläge

der Kommission werden tatsächlich als solche gesehen: Vorschläge, die es zu ergänzen, verändern oder gleich als Ganzes abzulehnen gilt. Vorschläge der Kommission zu Richtlinien und Verordnungen schauen oft massiv anders aus, wenn sie einmal das Parlament bearbeitet hat.

Hinzu kommt, dass mit dem Rat eine zweite Kammer installiert ist, die auch tatsächlich stark (manche monieren: zu stark) in die Gesetzgebung eingreift. So ist es kein Garant, dass eine Verordnung tatsächlich in Kraft treten wird, nur weil die Hürden Kommission und Parlament genommen wurden. Wenn die Mitgliedstaaten wollen, können sie im Rat alles blockieren. Aktuelles Beispiel: die sogenannten Transparenz-Richtlinie. Weil etliche Mitgliedstaaten die Regeln der Kommission anfechten, wie in Zukunft Preise für Arzneimittel erstellt werden sollen (und wem dies transparent gemacht werden soll, ergo der etwas irreführende Name), werden die Diskussionen im Rat bis zum Sankt Nimmerleinstag verschleppt.

“ EU PARLAMENT WURDE STARK AUFGEWERTET ”

## “KOMMISSARE MÜSSEN SICH DEM PARLAMENT STELLEN”

**Kein Fraktionszwang im Parlament.** Auf EU-Ebene herrscht ein lebendiger Parlamentarismus – und ein transparenter! Sitzungen der Ausschüsse waren seit jeher öffentlich zugänglich, mittlerweile können Interessierte jede Sitzung per Livestream und Dolmetsch im Internet verfolgen. Wer dies regelmäßig tut, wird schnell bemerken, dass die Diskussionen um einiges sachlicher geführt werden als im österreichischen Nationalrat. Und was noch viel mehr überrascht: Es werden Übereinstimmungen über Fraktionsgrenzen hinweg gesucht und auch sodann öffentlich geschätzt. Der Grund dafür: Es gibt keinen Klubzwang im Europaparlament. Aus diesem Grund müssen sich die Politiker jedes Mal Mehrheiten organisieren – und die gibt es nur, wenn man auch Stimmen von anderen Fraktionen gewinnt. So kommt es, dass sich Interessenslagen von Sozialdemokraten, Christdemokraten und Grünen überschneiden, weil zum Beispiel die jeweiligen nationalen Interessen überwiegen. Als Beispiel sei hier die geschlossene Position aller österreichischen Europaabgeordneten bei Atomenergie zu nennen.

Es gibt noch einen Grund, warum im Europaparlament eher der fraktionsübergreifende Konsens als der Konflikt gesucht wird. Will man gegen den Rat als mächtige zweite Kammer bestehen, muss das Parlament möglichst geschlossen auftreten.

**Hearing als Lackmustest.** Regelmäßig, so auch jüngst während der letzten Regierungsverhandlungen, fordern Politiker und Experten in Österreich, dass Ministerkandidaten sich in einem Hearing den Nationalratsabgeordneten stellen sollen. Die Ablehnung dieser Idee stößt bei Brüssel-Kennern auf Unverständnis. Denn wer EU-Kommissar werden will, muss sich als letzte Hürde dem Europaparlament stellen. Und dass das kein Selbstläufer ist, davon kann Rocco Buttiglione ein Lied singen. 2006 als italienischer Kandidat ins Rennen geschickt, bestand er den Lackmustest Hearing nicht. Aufgrund bestimmter Weltanschauungen verweigerten die Europaabgeordneten ihm das Vertrauen und damit den Posten als EU-Kommissar. Seitdem nimmt jeder Kandidat die Hearings ernst und bereitet sich gewissenhaft auf seine zukünftige Aufgabe vor. Das wiederum hat den positiven Effekt, dass Kommissare, sofern sie auch tatsächlich ihr Amt antreten dürfen, inhaltlich top vorbereitet sind, sobald ihre Amtszeit beginnt. ■

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



## [www.beckhoff.at/AM8000](http://www.beckhoff.at/AM8000)

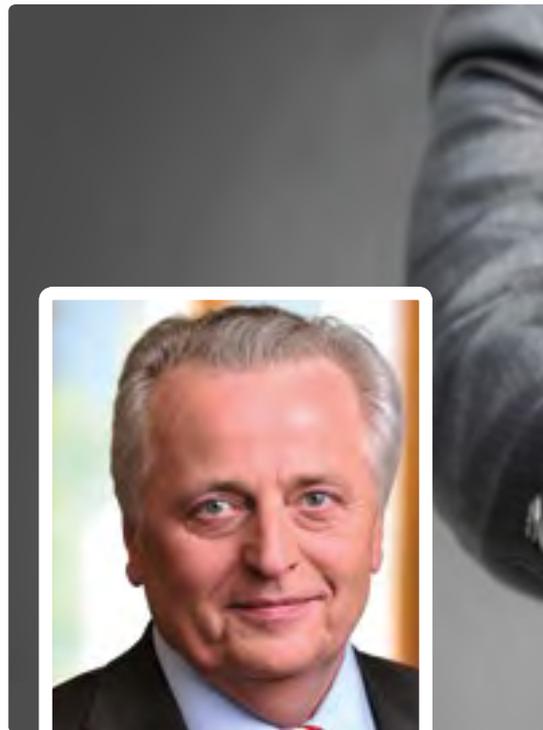
Mit der Beckhoff „One Cable Technology“ (OCT) lassen sich Material- und Inbetriebnahmekosten deutlich reduzieren: Die neuen Servomotoren AM8000 kombinieren Power- und Feedbacksignale in einem Standard-Motorkabel. Damit sind sie ideal zur Konstruktion kompakter und leichter Maschinen geeignet. Die AM8000-Serie 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 Statorvollguss
- Bis zu 5-fache Überlastfähigkeit
- Bis zu 50 % höhere Kugellagerbelastung
- 50 % längere Betriebsdauer (30.000 h)
- Pulverbeschichtetes Gehäuse
- Integrierter Temperatursensor
- Elektronisches Typenschild
- Energiesparende, spielfreie Permanentmagnet-Haltebremse



## Report-Umfrage

Für Report(+)-PLUS riskieren die Top-Entscheider aus Politik und Wirtschaft einen Blick in die Glaskugel und verraten, was sie vom neuen Jahr erwarten.



# Was 2014 bringen wird

10

### Christoph Leitl

Präsident der  
Wirtschaftskammer Österreich

2014 gibt es viel zu tun!

> »Nach der Beinahe-Stagnation 2013 startet Österreich mit durchwachsenen Aussichten ins Jahr 2014: Die Wirtschaft wird zwar stärker wachsen als zuletzt und einen Rekord im Export und bei der Beschäftigung aufstellen. Der Aufschwung kommt aber nur im Schrittempo. Das reicht nicht für eine rasche Trendumkehr bei der Arbeitslosigkeit. Daher heißt es Ärmel aufkrepeln. Nötig sind Impulse für mehr Investitionen sowie eine gezielte Entlastung der Betriebe. Das Regierungsprogramm enthält wichtige Maßnahmen, die rasch umzusetzen sind: ob das der Sanierungsbonus ist, mit dem Handwerkerdienstleistungen steuerlich abgesetzt werden können, die Senkung der Lohnnebenkosten, neue Gleitzeitmodelle oder bessere Bedingungen für alternative Finanzierungsformen. Wichtig ist auch die Abkehr von der Schuldenpolitik – nicht durch höhere Steuern, sondern eine echte Budgetkonsolidierung.«

### Rudi Kaske

Präsident Arbeiterkammer

Wohnen leistbar machen

> »Ich fordere mehr Mut zu einer Politik für die Menschen. Ich erwarte mir Lösungen für die wichtigsten offenen Fragen. Für mich sind das: Bessere Bildungschancen für unsere Kinder, Arbeit schaffen und sichern durch Investitionen, mehr Steuergerechtigkeit und billigeres Wohnen. Ich weiß, dass die hohen Wohnkosten eine große Sorge der Menschen sind. Wir haben ein Maßnahmenpaket, das Wohnen billiger macht: Was Wohnungssuchende sofort entlasten würde, ist eine Senkung der Mieten im privaten Altbau. Das geht sofort. Die Wohnbauförderung muss rasch zweckgebunden werden für den sozialen Wohnbau, die befristeten Mietverhältnisse müssen abgeschafft und die Betriebskosten gesenkt werden durch Streichen der Grundsteuer und Versicherungskosten aus dem Betriebskostenkatalog. Die Maklerprovision soll künftig nur mehr der Vermieter zahlen und es braucht klare gesetzliche Regeln für die Erhaltungspflichten der Vermieter. Von den Ländern verlange ich, dass mehr gebaut wird.«

### Rudolf Hundstorfer

Sozialminister

Mit ganzer Kraft sich den Herausforderungen stellen

> »Der Arbeitsmarkt braucht heute unsere ganze Aufmerksamkeit. Die Arbeitslosigkeit wird hoch bleiben, wengleich sich nach den aktuellen Prognosen der Wirtschaftsforscher die sich nun schon deutlich abzeichnende Erholung der Konjunktur den Anstieg der Arbeitslosigkeit im Verlauf des Jahres zumindest weiter abschwächen wird. Anlass zu Optimismus geben auch die aktuelle Entwicklung der beim Arbeitsmarktservice gemeldeten offenen Stellen und die erfreulicherweise Monat für Monat steigende Zahl der Beschäftigten. Dennoch sind wir noch nicht über dem Berg. Wir werden daher speziell unsere Angebote für junge Menschen und für ArbeitnehmerInnen im fortgeschrittenen Alter noch zielgerichteter ausbauen. Kein junger Mensch bis 18 Jahre soll künftig ohne schulische oder berufliche Ausbildung bleiben. Ältere werden unterstützt, ihre Gesundheit zu erhalten oder wiederherzustellen. Der Grundsatz Prävention, Rehabilitation und Erwerbsintegration vor Pension wird konsequent weiterverfolgt. Das erfolgreiche Programm Fit2work wird verstärkt.«

## KEINE CHANCE FÜR PESSIMISTEN

Das heimische Wirtschaftswetter präsentiert sich laut Entscheidungsträger heiter bis freundlich..

**Michael Spindelegger**  
Vizekanzler & Finanzminister

### Sorgsam haushalten für eine sichere Zukunft

»Das Jahr 2014 ist ein Jahr, in dem wir die Probleme der Gegenwart und die Herausforderungen der Zukunft anpacken; ein Jahr in dem wir unseren neuen Stil sichtbar machen. Unsere Arbeit steht unter dem Motto: Sorgsam haushalten für eine sichere Zukunft. Was sich bewährt hat, wird abgesichert, was nicht mehr zeitgemäß ist, wird verändert und was nachfolgende Generationen übermäßig belastet, wird zurückgeschraubt. Das erklärte Ziel ist ein strukturelles Nulldefizit bis 2016. Denn Stabilität, Sicherheit und Reformen brauchen ein Fundament: solide Staatsfinanzen. Der Konsolidierungskurs ist auf Schiene und große Reformen werden schrittweise umgesetzt – so können wir uns notwendige Handlungsspielräume erarbeiten. Trotz unserer ambitionierten Sparziele schnüren wir ein starkes Familien- und Wirtschaftspaket, mit dem wir das Ja zu Kindern fördern sowie Impulse für neue Arbeitsplätze setzen. Gleichzeitig investieren wir gezielt in Bildung, Forschung & Entwicklung. Wir werden ein verlässlicher Partner für die Menschen in Österreich sein und alles daran setzen, verlorenes Vertrauen wieder zu gewinnen – ich bin mir sicher, dass uns das 2014 gelingen wird.«

Foto: photos.com, Renee DelMissier



**Peter Filzmaier**

Professor für Politikwissenschaft an den Universitäten Krems und Graz sowie Leiter des Instituts für Strategieanalysen (ISA) in Wien

### EU oder Österreich

»2014 müsste das Jahr EU-ropas werden. Schließlich wird die Volksvertretung von über 500 Millionen Bürgern gewählt. Ohnedies unbestritten ist, dass wirtschaftspolitische Grundsatzfragen im Wechselspiel von Europäischem Rat, Kommission und Parlament beantwortet werden, so dass wir vor einer Richtungsentscheidung stehen. Es geht weniger darum, ob Konservative oder Sozialdemokraten eine Mehrheit haben, sondern womöglich – für die politische und ökonomische Stabilität problematisch – wenig lösungsorientierte EU-Verweigerer die Gewinner sind. Hinzu kommt, dass eine energische Politik der EU zu lange, so etwa bis nach der deutschen Wahl, aufgeschoben wurde. Leider wird in Österreich vieles davon nur Theorie sein. Denn es ist zu befürchten, dass EU-ropa von fast allen Parteien entweder ignoriert oder als Spielball für nationales Kleingeld im täglichen Politstreit missbraucht wird.«





**Hannes Ametsreiter**  
Generaldirektor A1 und  
Telekom Austria Group

### Digitalisierung weiter vorantreiben

> »Wir werden auch 2014 Taktgeber für die Branche sein und die Digitalisierung in Österreich vorantreiben. Das Jahr 2014 wird klar unter den Schwerpunkten LTE, Glasfasernetz und M2M stehen. Nach der Frequenz-Versteigerung werden wir den Ausbau des schnellen mobilen Internets massiv vorantreiben und so noch mehr Österreichern – vor allem im ländlichen Bereich – den Zugang zu LTE ermöglichen. Aber auch das Glasfasernetz wird fokussiert weiter ausgebaut.

M2M, also die Kommunikation zwischen Geräten, wird sich weiter durchsetzen. Es ergeben sich dadurch für unsere Kunden ganz neue, spannende Anwendungsgebiete: Vom einfach zu realisierenden Smart Home bis hin zu Business-Anwendungen wie Tracking und Tracing oder Smart-Metering wird M2M immer mehr Lebensbereiche durchdringen und einen echten Mehrwert für Kunden und Unternehmen schaffen.«

**Wolfgang Anzengruber**  
Vorstandsvorsitzender Verbund



### Energiewende koordiniert umsetzen

> »Der europäische Strommarkt ist im Umbruch, die gesamte Energiewirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Es gilt, Lösungen zu finden, um die Energiewende koordiniert umzusetzen und die herausfordernden Zukunftsfragen der Energiebranche aktiv anzugehen. Oberstes gemeinsames Ziel muss die Reduktion der CO2-Emissionen sein. Verbund-Schwerpunkt ist die Wasserkraft, wir gewinnen mehr als vier Fünftel unseres Stroms aus erneuerbarer und umweltschonender Wasserkraft. Wir investieren in die Effizienz unserer Wasserkraftwerke, aber nicht mehr in CO2 emittierende Technologien. Weitere Wachstumsbereiche sind Geschäftsmodelle wie Energieeffizienzaufgaben oder innovative Lösungen für Privat und Industrie- bzw. Gewerbekunden.«



**Franz Chalupecky**  
Vorstandsvorsitzender der  
ABB AG in Österreich

### Auf dem Weg zur Industrie 4.0

> »Der Begriff ›Industrie 4.0‹ wird zukünftig in unserem Portfolio eine wichtige Rolle einnehmen. Wir verstehen darunter das Zusammenwachsen moderner Informationstechnik mit klassischen industriellen Prozessen, wodurch reale Produktionsmittel mit Webanbindung direkt miteinander interagieren können. Durch flexiblere Möglichkeiten in der Produktion kann die Auslastung gesteigert werden, während gleichzeitig individuellere Fertigungsmöglichkeiten realisiert werden können. Benutzerfreundliche Bedienkonzepte, zielgerichteter Service und hohe Energieeinsparungspotenziale sind Kernthemen dieser Entwicklung, die in Summe eine signifikante Produktivitätssteigerung ermöglicht.«

**Franz Böhs**  
Geschäftsführer Rockwool

### Keine konjunkturelle Verbesserung in Sicht



> »Im Vergleich zum schwierigen Jahr 2013 erwarten wir auch für 2014 leider keine konjunkturelle Verbesserung in der Baubranche. Eine Steigerung der bisher deutlich zu niedrigen Sanierungsrate kann zusätzliche Impulse setzen und

ist unbedingte Voraussetzung für die Erreichung der Klimaziele. Als Schwerpunkte für 2014 sehen wir die Forcierung der thermischen Sanierung mit der priorisierten Dämmung der Gebäudehülle zur Verringerung des Energieverbrauchs im Gebäudebestand ebenso wie die konsequente Umsetzung des Niedrigstenergiehausstandards. Gerade bei schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen stärken nachhaltige Energieeffizienzmaßnahmen gleichzeitig die Beschäftigungssituation und reduzieren die Abhängigkeit von Energieimporten.«



## **DYNAMIK AUF GUTEM FUNDAMENT**

STRABAG SE ist einer der führenden europäischen Baukonzerne. Mit 74.010 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde im Geschäftsjahr 2012 eine Leistung von € 14,0 Mrd. erbracht. Ausgehend von den Kernmärkten Österreich und Deutschland ist STRABAG über ihre zahlreichen Tochtergesellschaften in allen ost- und südosteuropäischen Ländern, in ausgewählten Märkten Westeuropas sowie auf der Arabischen Halbinsel präsent. STRABAG deckt dabei die gesamte Leistungspalette (Hoch- und Ingenieurbau, Verkehrswegebau, Spezialtief- und Tunnelbau) sowie die Bauwertschöpfungskette ab. Infos auch unter [www.strabag.com](http://www.strabag.com).

### **STRABAG SE**

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

# **STRABAG**



**Johannes Baumgartner**

Geschäftsführer  
Fujitsu Technology Solutions

**Nachweisbaren Mehrwert für Unternehmen schaffen**

> »Der Erfolg des letzten Jahres hat unsere Strategie bestätigt und wir sind zuversichtlich, auch dieses Jahr wieder moderat zu wachsen. Der Vorteil einer breiten Produktpalette verbunden mit Services und Lösungen bringt sehr oft nachweisbaren Mehrwert in Unternehmen. Diese Elemente in einem globalen Kontext sind für viele Kunden ein wesentlicher Faktor. Aber auch lokale Nähe und entsprechende Entscheidungskompetenz sind wichtige Elemente in einer Partnerschaft. Im Jahr 2014 werden wir mit gleicher Dynamik unsere Strategie fortführen beziehungsweise ausbauen. Dazu setzen wir auf eine Unternehmenskultur, welche den Mitarbeiter als Mehrwert des Unternehmens betrachtet und für uns auch immer wieder ein Differenzierungsfaktor ist.«



**August Hirschbichler**

Vorstandssprecher Salzburg AG

**Sichere und leistbare Energieversorgung im Fokus**

> »Die größte Herausforderung für 2014 wird es sein, weiterhin sichere und leistbare Energieversorgung vor dem Hintergrund der Bewältigung der Energiewende zur Verfügung zu stellen. Dazu kommen die veränderten Kundenbedürfnisse – der Consumer wird zum Prosumer –, die Zunahme und die Volatilität der dezentralen Erzeugung und damit verbunden die Notwendigkeit, die Netze zu ertüchtigen und zweiseitig zu machen. Wir sind Vorreiter in Sachen Smart Grids, diese Position wollen wir weiter ausbauen.«

**Johann Jäger**

Geschäftsführer der Austrian Cooperative Research (ACR)

**KMU setzen auf Forschung, Entwicklung und Innovation**

> »Die Themen Forschung, Entwicklung und Innovation (FEI) werden 2014 gerade für kleine und mittlere Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. FEI wird immer wichtiger, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit von österreichischen KMU voranzutreiben. Ob die neue Bundesregierung verstärkt in FEI investiert und die Forschungsquote bis 2020 auf 3,76 Prozent des BIP hebt, wird man 2014 erkennen. Damit würde Österreich vom Innovation Follower zum Innovation Leader aufrücken. Für die Austrian Cooperative Research (ACR) ist 2014 ein Jubiläumsjahr: Das Forschungsnetzwerk für KMU feiert 60 Jahre.«



**Martina Jochmann,**

Geschäftsführerin Energiecomfort

**2014 bringt das Energieeffizienzgesetz**

> »Heuer ist das Jahr, das für Österreichs Industrie und Gewerbe, Kommunen und Bürger ein neues Gesetz für Energieeffizienz bereithält. Auch die Immobilienwirtschaft wird vom Gesetzgeber in die Pflicht genommen. Das bedeutet für viele Betriebe zeit- und ausbildungsaufwendige Herausforderungen zur Erfüllung der Gesetzesvorgaben. Für große und mittlere Betriebe sieht die EU-Richtlinie die verpflichtende Einführung eines professionellen Energie-Managementsystems nach ISO 50001 bzw. die Durchführung von Energieaudits mindestens alle vier Jahre vor. Kleine Betriebe müssen zumindest alle vier Jahre eine qualifizierte Energieberatung vorweisen. Viele Unternehmen werden diese Herausforderung am besten meistern, wenn sie sich professioneller Unterstützung bedienen. So können Gesetze erfüllt und durch Energieeffizienz und Förderungen Geld gespart werden.«





**Byron Haynes**  
CEO der BAWAG P.S.K.

## Es warten einige Herausforderungen

»Die konjunkturellen Rahmenbedingungen bleiben schwierig, dennoch dürfte eine positive Trendwende beim Wirtschaftswachstum 2014 – getragen durch vermehrte Unternehmensinvestitionen und eine Belebung des Außenhandels – einsetzen. Begünstigt wird diese Entwicklung durch ein weiter anhaltendes tiefes Zinsniveau, was allerdings die Anleger weniger erfreuen wird. Eine der wesentlichen Herausforderungen für alle Banken und v.a. Firmenkunden wird die Umstellung auf SEPA mit 1.2.2014 sein. Eine weitere wesentliche Herausforderung für alle Banken in Europa ist die Stärkung ihrer Kapitalbasis sowie die Bewältigung der regulatorischen Anforderungen im Rahmen der neuen EZB-Bankenaufsicht und der künftige Bankenunion. Die BAWAG P.S.K. hat v.a. in den letzten zwei Jahren ihre Kapitalkennziffern deutlich verbessert und zählt nun zu einer der kapitalmäßig bestausgestatteten Banken Österreichs. Damit können wir unseren Unternehmenskunden bei Wiederanspringen der Konjunktur ausreichend Investitionsmittel zur Verfügung stellen.«

## Wien wird anders

»Die großen städtebaulichen Veränderungen, die sich in Wien am neuen Hauptbahnhof, dem ehemaligen Nordbahnhof oder in Aspern abspielen, werden 2014 auch für den nicht fachkundigen Betrachter sichtbar. Weitere großstädtische Entwicklungsgebiete scharren sozusagen in den Startlöchern – Wien wird ohne jeden Zweifel anders. Für einen auf kostengünstigen Qualitätswohnbau spezialisierten Bauträger wie KALLCO ist diese neue Gründerzeit eine große Herausforderung mit interessanten

**Winfried Kallinger**  
Geschäftsführer Kallco

Chancen. Die Entwicklung innovativer Wohnkonzepte und die Berücksichtigung sozialer Aspekte zur Verwirklichung der stadtpolitischen Ziele sind das Gebot der Stunde, dem wir uns mit unserem Bauprogramm zu stellen haben.«



HOCHTIEF SOLUTIONS

WEIL NEUE STRASSEN FÜR  
ENTSPANNTEN VERKEHR  
SORGEN.



HOCHTIEF Construction Austria hat sich auf technisch und logistisch anspruchsvolle Projekte in den Bereichen Tiefbau und Infrastruktur spezialisiert. Wir bieten Ihnen intensive Beratung, optimale Planung und einwandfreie Baudurchführung.



**Klaus Lercher**  
Geschäftsführer Trenkwalder  
Personaldienste GmbH



**Erich Laminger,**  
Geschäftsführer Great Place to  
Work Österreich

**Andreas Kreutzer**  
Geschäftsführer Kreutzer Fischer & Partner



**Trugbilder erkennen**

> »Was 2014 bringen wird? Ich meine, lassen wir uns doch einfach überraschen. Die Bilder aus der Glaskugel haben sich in der Vergangenheit zuweilen ja als Trugbilder erwiesen. Lieber würde ich daher drei Wünsche äußern:

**1.** Dass sich Politik und Wirtschaft von unreflektierten Glaubenssätzen lösen – etwa, dass der Sanierungsscheck in Österreich die Wohnbausanierung befeuert – und ihre Erkenntnisse auf aktuellen Fakten basieren.

**2.** Dass die Sozialpartner die Einsicht gewinnen, dass Nachfragewachstum auch durch Kreativität und eigene/kollektive Anstrengungen entsteht und nicht alleine infolge staatlicher Transferleistungen.

**3.** Dass insgesamt in Politik und Wirtschaft mehr Energie in die Erkundung und Begehung neuer Wege investiert wird als in die Bewahrung von überholtem Althergebrachten und die Verteidigung von Besitzständen.«

**Michael Landertshammer**  
Institutsleiter WIFI Österreich



**Trend zu höheren Abschlüssen**

> »Zu lernen und sich weiterzubilden ist in jeder Phase des Lebens sinnvoll und notwendig! Wir leben in einer Zeit des rasanten technologischen Wandels, einmal Gelerntes verliert immer schneller

seine Gültigkeit. Dazu kommt, dass in unserer Wissensgesellschaft die Jobs mit standardisiertem Anforderungsprofil stark zurückgehen, während der wissensintensive Dienstleistungsbereich bereits 73 Prozent aller Arbeitnehmer/innen beschäftigt. Es gibt einen starken Trend zu höheren Abschlüssen. Ein Master ist eben ein Karriereturbo. Weiterbildung auf akademischem Niveau ist zu begrüßen, wir müssen aber aufpassen, dass die Lehre weiterhin attraktiv bleibt. Sonst wird sich der ohnehin spürbare Fachkräftemangel in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Ganz wichtig ist hier die Durchlässigkeit der Bildungssysteme, um auch Lehrabsolventen eine hochschulische Karriere zu ermöglichen.«

**Jahr der Arbeit**

> »2014 wird große politische Veränderungen nach sich ziehen. Diese werden über kurz oder lang auch die Wirtschaft und damit den Arbeitsmarkt betreffen. Speziell der Stellenmarkt verlangt durch die steigende Arbeitslosigkeit nach mehr Beachtung. Das bedeutet, Österreich als Wirtschaftsstandort weiterzuentwickeln. Dazu ist auch ein unternehmerfreundlicheres Klima notwendig und verstärkt Anreize für Wachstum zu schaffen. Denn weniger Unternehmen bedeuten nicht nur weniger Jobs, sondern auch ein sinkendes Steueraufkommen gepaart mit steigenden Sozialausgaben! Wir möchten jedenfalls unseren Teil dazu beitragen, dass die Arbeitslosenrate in Österreich weiterhin eine der niedrigsten in Europa bleibt. Nur gemeinsam - Politik, Arbeitgeber und Arbeitnehmer - können wir diesen Spitzenplatz Österreichs in Europa verteidigen.«

**Fachkräfte begehrter denn je**

> »Trotz höherer Arbeitslosigkeit wird 2014 der »war for talents« zunehmen. Ein starkes Employer Branding wird zentraler Erfolgsfaktor sein. Die Investition in eine Arbeitsplatzkultur der Arbeitsfreude, die sich primär in gelebtem Vertrauen statt in finanziellen Aufwendungen manifestiert, lohnt sich. Unser Ziel für 2014 ist es, deutlich mehr als 100 Unternehmen mit der Trust Index©-Mitarbeiterbefragung, Benchmarkvergleichen und weiteren Analysen in der Gestaltung ihres Employer Branding zu unterstützen. Denn wo Arbeit Spaß macht, wächst der Vorsprung durch stetige Verbesserungen.«

## Christoph Neumayer

Generalsekretär der Industriellenvereinigung



### Den Worten müssen Taten folgen

> »2014 sollte mit den EU-Wahlen im Mai stark im Zeichen Europas stehen, aus dessen Stärke Österreichs exportorientierte Industrie und damit wir alle große Vorteile zieht. Dieser Nutzen, den die Europäische Union für Wirtschaft, Wohlstand und Arbeitsplätze

hat, muss kommuniziert werden. Die EU-Wahlen bieten dazu eine Chance, die von der Politik genutzt werden sollte. Als Industriellenvereinigung werden wir unseren Teil beitragen, aber auch die zur Stärkung Europas erforderlichen Maßnahmen – Re-Industrialisierung Europas, engere wirtschaftliche Integration, gemeinsame europäische Energiepolitik – einfordern. 2014 wird zeigen, ob den einzelnen konkreten Ankündigungen der neuen Bundesregierung auch Taten folgen. Der Standort braucht strukturelle Veränderungen, um auf die globalen Herausforderungen vorbereitet zu sein. Nachhaltig wirksame Maßnahmen müssen vor allem in den Bereichen Pensionen, Bildung, Gesundheit und Verwaltung gesetzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Andernfalls verlieren wir Beschäftigung und Wohlstand.«

## Josef Neumayer

Direktor Wiener Wohnen

### Leistbares Wohnen mit Innovation

> »Für die größte Hausverwaltung Europas ist jedes Jahr ein spannendes und herausforderndes. Das war auch 2013 so. Dabei steht der Dienstleistungsgedanke immer im Mittelpunkt. Etwa mit der Ausweitung der Hausbesorgerleistungen oder dem mobilen Einsatzteam, das rund um die Uhr bei Notfällen im Einsatz ist. 2014 werden diese Leistungen weitergeführt und ausgebaut. Das Thema sozialer Wohnbau bleibt auch in der öffentlichen Diskussion mit Sicherheit ein bestimmendes. Wiener Wohnen will zeigen, dass sich leistbarer Wohnraum und Wohnqualität nicht ausschließen.«



# HANF DÄMMT GRÜNER

Die ökologische Alternative

## Ihr Dämmsystem!

Capatect ÖKO-LINE mit der Hanfpflanze als Dämmstoff.



- Hervorragende Dämmeigenschaften
- Diffusionsoffen
- Ausgezeichneter Schallschutz
- Nachwachsend
- Öko-Förderung
- **Höchste Widerstandskraft und Hagelsicherheit durch Carbonarmierung**



Für mehr Information fragen Sie bitte den Capatect-Partner Ihres Vertrauens!



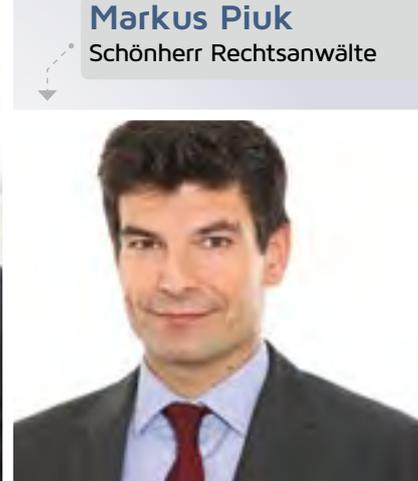
**Oliver Heinrich**

Finanzvorstand Infineon Technologies Austria AG



**Thomas Ollinger**

Geschäftsführer ABUS Austria



**Markus Piuk**

Schönherr Rechtsanwälte

## Europäische Wettbewerbskraft steigern

> »Für Infineon und die Chipindustrie generell erwarte ich im kommenden Jahr global betrachtet ein moderates, gesundes Wachstum. In denjenigen Segmenten, in denen wir geschäftlich mit Halbleiterlösungen tätig sind, zeichnet sich ein stabiles Jahr 2014 ab.

Auf europäischer Ebene setze ich mit dem Start des neuen EU-Rahmenprogramms ›horizon 2020‹ auf die Stärkung von Forschung, Entwicklung und Innovation in den definierten Schlüsseltechnologien. Eine erfolgreiche Umsetzung dieses Programms stärkt die Wettbewerbskraft Europas im internationalen Vergleich nicht nur im Kampf um die besten Köpfe und die Innovationsleistungen, sondern damit verbunden auch in der Wirtschaftsleistung.«

**Georg Pölzl**

Generaldirektor der Österreichischen Post AG



## Trend wird sich fortsetzen

> »Das Sicherheitsempfinden der Österreicher hat sich in den letzten Jahren, nicht zuletzt im Zusammenhang mit der so bezeichneten ›Ostöffnung‹, stark verändert. Wenn man bedenkt, dass Österreich bei den Ausgaben für Sicherheitsprodukte pro Kopf EU-weit ganz unten rangiert, ist davon auszugehen, dass sich die Entwicklung der letzten Jahre, mehr in die private Sicherheit zu investieren, auch 2014 fortsetzen wird. Durch die geplanten Einsparungen im öffentlichen Bereich, welche wohl auch vor der Exekutive nicht Halt machen dürften, wird – zumindest das subjektive – Sicherheitsempfinden der Bevölkerung weiter sensibilisiert. Verstärkt wird die Nachfrage an Sicherheitsprodukten auch durch die wieder zunehmende Bautätigkeit, wo wir insbesondere im Wohnbau wieder Impulse erkennen.«

## Offen für Investitionen im Ausland

> »Ich blicke optimistisch auf 2014, aber eine Prognose für ein ganzes Jahr zu stellen, wäre nicht seriös. E-Mail und Co werden zulegen und auch die öffentliche Verwaltung stellt zunehmend auf die Digitalisierung um. Wir rechnen daher mit einem weiteren Rückgang im Briefgeschäft.

Dafür werden 2014 mehr Pakete verschickt. Im Vorjahr waren es in Österreich 70 Millionen Stück und das Aufkommen steigt, vor allem in Ländern wie der Türkei. Deshalb haben wir uns bei der Nummer zwei im Pakethandel mit 25 % beteiligt. Und wir schauen uns immer attraktive Möglichkeiten für Investitionen im Ausland an. Postkunden möchten 2014 ihre Postgeschäfte noch schneller und leichter erledigen. Mit den SB-Zonen vereinfachen wir den Postversand. 200 Postfilialen haben schon solche SB-Zonen und der Ausbau wird forciert.«

## Nach der Wahl muss jetzt gehandelt werden

> »Ich erwarte mir verhaltenen Optimismus der Wirtschaft, die weltweit von einer stabilisierten US-Wirtschaft – ohne Wahlkampf und mit einem Budgetbeschluss für das gesamte Jahr – angespornt wird. In Europa und auch in Österreich gibt es – mit Ausnahme der Europawahl im Mai – keine wichtigen Wahlen und die Politik wird sich daher ums Gestalten kümmern und somit zumindest einige Zukunftsprojekte angehen. Die Volkswirtschaften in Zentral- und Osteuropa (und somit auch in Österreich) werden aufgrund der Auslandsnachfrage verhalten, aber nachhaltig wachsen, auch meine Kanzlei wird ihr Wachstumsziel im laufenden Jahr zumindest erreichen. Erfolgreiche Olympische Spiele in Sotschi mit einem herausragenden Eishockeynationalteam werden uns über das Fehlen bei der Fußball-WM in Brasilien hinwegtrösten.«

**Baumit  
open<sup>®</sup>reflect**

**30 % Heiz- und  
Energiekosten  
sparen!**

# Atmungsaktive Wärmedämmung

**open<sup>®</sup>reflect**  
Die KlimaFassade

**Baumit open<sup>®</sup>reflect – Die KlimaFassade** ist diffusionsoffen und somit atmungsaktiv, damit Feuchtigkeit entweichen kann. Im Winter bleibt die Wärme im Haus und im Sommer haben Sie es angenehm kühl. Das diffusionsoffene WärmedämmverbundSystem lässt die Wände atmen und sorgt damit für ein rundum behagliches Wohngefühl dank höherer Wandoberflächentemperatur. Ob im Neubau oder in der Sanierung: Baumit open<sup>®</sup>reflect – Die KlimaFassade ist die perfekte Wahl! Genießen Sie immer ein natürlich gesundes Raumklima, welches dabei auch noch 30% Heiz- und Energiekosten spart.

- **23 % mehr Dämmleistung**
- **Behagliches Raumklima**
- **Für den Neubau und die Sanierung**

**Ideen mit Zukunft.**



Jetzt neu mit  
**NEU photokal**  
SELBSTLEBEND MIT DER KRAFT DES LICHTS.

**Baumit**

baumit.com



**Christian Studeny**  
Geschäftsführer Interxion Österreich



**Jan Trionow**  
CEO Drei

**2014**  
im Zeichen von LTE

> »2014 steht für den österreichischen Mobilfunk ganz im Zeichen der vierten Mobilfunkgeneration LTE. Nach der Frequenzauktion vom Herbst wartet die Branche nur noch auf den Abschluss des so genannten Refarmings – der Umwidmung der Frequenzen –, um mit dem landesweiten LTE-Netzausbau zu beginnen. LTE ist ein Weltstandard, der dabei helfen wird, den wachsenden Datenbedarf unserer Kunden zu decken. Der neue Mobilfunkstandard ermöglicht eine höhere Geschwindigkeit, mehr Kapazität und vor allem die Versorgung der ländlichen Regionen mit schnellem mobilen Internet – und das zu einem Bruchteil der Kosten für die Versorgung durch Glasfaser. Der LTE-Rollout von Drei ist eingebettet in die Netzmigration, an der wir mit Hochdruck arbeiten. Unser Ziel ist es, ein gemeinsames, flächendeckendes Netz für alle unsere Kunden zu errichten, das 2G, 3G und 4G anbietet – und das am jeweils neuesten Stand der Technik. Schon Anfang 2015 werden unsere Kunden in einem der besten LTE-Netze der Welt telefonieren und surfen – mit 50 Prozent mehr Standorten und einer deutlich besseren Abdeckung als bisher.«

Der LTE-Rollout von Drei ist eingebettet in die Netzmigration, an der wir mit Hochdruck arbeiten. Unser Ziel ist es, ein gemeinsames, flächendeckendes Netz für alle unsere Kunden zu errichten, das 2G, 3G und 4G anbietet – und das am jeweils neuesten Stand der Technik. Schon Anfang 2015 werden unsere Kunden in einem der besten LTE-Netze der Welt telefonieren und surfen – mit 50 Prozent mehr Standorten und einer deutlich besseren Abdeckung als bisher.«



**Günter Thumser**  
Präsident der Henkel Central Eastern Europe

**Mit Innovationen wachsen**

> »Das Wachstum in Osteuropa wird sich gegenüber 2013 leicht verbessern, aber, schenkt man den aktuellen Prognosen Glauben, mit knapp über 2 Prozent deutlich unter dem Potenzial der Region liegen. Nichtsdestotrotz sehen wir uns für diese Herausforderung gut gewappnet, indem wir weiterhin sehr konsequent an der Umsetzung unserer strategischen Prioritäten – Outperform, Globalize, Simplify und Inspire – arbeiten werden. ›Outperform‹ bedeutet für uns, zum Beispiel mit einem Innovationsfeuerwerk in 2014 stärker als der Markt zu wachsen. ›Globalize‹ soll uns helfen, erfolgreiche regionale Konzepte rasch und flexibel international zu adaptieren. ›Simplify‹ heißt wiederum, Prozesse zu standardisieren und zu harmonisieren – mit starkem IT-Fokus.«

**Ernst Vejdovsky**  
CEO der S IMMO AG

**Wachsender Optimismus**

> »Für 2014 erwarte ich mir vor allem eines: wachsenden Optimismus. Schon die letzten Monate des vergangenen Jahres haben eine zunehmende Erholung gezeigt, der Markt hat genug von Hiobsbotschaften und konzentriert sich wieder verstärkt auf positive Nachrichten. Die Entwicklung an der Börse ist typischerweise ein Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung – deshalb freuen wir uns besonders über den positiven Kurstrend der S IMMO Aktie im letzten Quartal. In Zentral- und Südosteuropa sind die gesamtwirtschaftlichen Fundamentaldaten weiterhin klar positiv, das wird mittelfristig auch für einen entsprechenden Aufschwung sorgen. Der Fokus für 2014 liegt auf Deutschland, und hier allen voran auf Berlin. Die deutsche Hauptstadt hat nach wie vor großes Potenzial, und auch wir haben vor, einige spannende Projekte in diesem chancenreichen Markt zu realisieren.«



20

**Trend zu IT-as-a-service hält an**

> »Das Thema Cloud Computing wird die IKT-Branche weiterhin intensiv beschäftigen. Der Trend zum IT-as-a-service ist nicht aufzuhalten und wird sowohl Anbieter als auch Anwender zu Anpassungen ihrer Geschäftsprozesse motivieren. Das beständige Datenwachstum wird die IT-Infrastruktur weiterhin an die Kapazitätsgrenzen bringen und Innovationen beschleunigen.

Für viele Unternehmen ist daher die beste Lösung, ihren Bedarf an Rechenzentrumskapazitäten mithilfe eines professionellen Partners abzudecken. Interxion wird deshalb auch im Jahr 2014 die Vorteile hochmoderner Technologie in seinen Rechenzentren zur Verfügung stellen und diese stetig durch neue Innovationen verbessern. Mit intelligenten Colocation-Lösungen bei einem Partner wie Interxion können Unternehmen – von Enterprises bis KMU – von entscheidenden Einsparungen aufseiten der Investitions- und Betriebskosten profitieren.«

**Bruno Wallnöfer**  
TIWAG-  
Vorstandsvorsitzender



### Energieeffizienz fördern

»Für 2014 hat die TIWAG gut vorgesorgt: Bereits im vergangenen Jahr haben wir die Planungen zum Ausbau der heimischen Wasserkraft weiter vorangetrieben, Infrastrukturprojekte umgesetzt und damit zum Erfolg der Energiewende beigetragen. Der von uns angestrebte Wasserkraftausbau ist Teil des ›Generationenvertrages‹. Er bringt Arbeit, Wertschöpfung und industrielle Entwicklung für Tirol und wird zu den wirtschaftlichen und sozialen Lebensgrundlagen der nächsten Generation(en) beitragen. Im neuen Jahr erhoffen wir uns, dass dieser Umstand auch vonseiten der Behörden und der Judikatur verstärkt erkannt wird. Wir konzentrieren uns aber nicht nur auf den Kraftwerksausbau, sondern auch auf die Förderung der Energieeffizienz. In Kürze werden wir unser ›Energieeffizienz-Paket 2014‹ präsentieren, das wirksame Maßnahmen zur sparsameren und nachhaltigeren Energieverwendung enthält.«

**Martin Winkler**  
Geschäftsführer Oracle



### Do more with less

»Auch 2013 war geprägt von den Trends der letzten Jahre - Konsolidierung, Optimierung der Infrastruktur, mehr Leistung bei weniger Kosten. Daneben sind aber auch neue Themen wie Social

Computing, Big Data, Customer Experience sowie Business Analytics verstärkt nachgefragt und umgesetzt worden. Oracle Österreich ist mit seinem umfassenden Leistungsportfolio für diesen Spagat der Anforderungen bestens positioniert und hat seine Kunden in all diesen Themen erfolgreich begleitet. Lösungen zur weiteren Optimierung der Rechenzentren sowie flexible Modelle wie Software as a Service für neue Geschäftsapplikationen stehen ebenfalls im Fokus der Unternehmen. Für das Wirtschaftsjahr 2014 sehen wir die bisherigen Trends weiter fortgeführt. Cloud Computing als Deployment-Modell wird weiter an Bedeutung gewinnen.«

**Thomas Arnoldner**  
Vorstandsvorsitzender  
Alcatel-Lucent Austria



### Normalisierung des Marktumfeldes

»Wir blicken sehr optimistisch in das Jahr 2014! War 2013 in unserer Branche noch von großen Veränderungen geprägt - Marktkonsolidierung, Frequenzauktion, Überregulierung -, rechnen wir für heuer mit einer Normalisierung des Marktumfeldes. 4G wird zur Massentechnologie, Cloud-Dienste müssen den Realitäts-Check bestehen und das Festnetz-Breitband wird eine Renaissance erleben. Das größte Risiko besteht in fehlenden gesamtwirtschaftlichen Wachstumsimpulsen und dadurch gebremstem Wirtschaftswachstum. Eine der wichtigsten Zukunftsinvestitionen wäre ein Investitionsschub in der zurückhinkenden Breitbandinfrastruktur des Landes, zum Beispiel durch die angekündigte Milliarde für eine ›Digitale Offensive‹.«

**Erik Steger**  
Partner und Sprecher des Management  
Boards von Wolf Theiss



### Weiter kein Wachstum

»Unternehmen wie unseres, die neben dem österreichischen Markt auch einen Schwerpunkt in CEE/SEE haben, erlebten 2013 als weiteren Ausläufer der Rezession. Beherrschende Faktoren in 2014 bleiben die Themen Banken, Sparmaßnahmen und Kreditklemme. Für unsere Kunden bedeutet das, ein weiteres Jahr ohne großartige Ressourcen, um Neues schaffen zu können oder gar exponentiell zu wachsen. Vor uns liegt somit ein weiteres Jahr mit Schwerpunkt Beratung in Restrukturierungen oder Neuausrichtungen und Unterstützung eher

langfristiger Projekte zur strukturellen oder strategischen Stärkung unserer Kunden. Deren Ziele zu kennen und gemeinsam die gegebenen Risiken zu reduzieren, bleibt weiter vorrangig. Wir müssen genau zuhören und sowohl unser Können als auch unsere Sensorik darauf ausrichten, diese Themen aus Kundensicht zu erfassen. Experte in Recht und Gesetz zu sein, reicht nicht mehr aus: Der moderne Anwalt kann und wird einen Mehrwert bringen.«



**Christian Weinhapl**  
Geschäftsführer der Wienerberger  
Ziegelindustrie

## Bekennnis zum Wirtschaftsstandort Österreich

> »Für das Jahr 2014 erwarten wir das prognostizierte leichte Wirtschaftswachstum. Darauf sind wir vorbereitet und mit unserem Spitzenprodukt, dem Porotherm Wi Planziegel, bestens gerüstet. Denn diese Ziegelfamilie mit werkseitig integrierter ökologischer Wärmedämmung in Form von Mineralwolle ermöglicht zum Beispiel im massiven Objektbau wertvolle Nettotonutzflächengewinne gegenüber anderen Baustoffen bei gleichem Dämmwert. Besonders stolz macht uns, dass wir dieses innovative Produkt seit letztem Jahr in unserem Ziegelwerk in Haiding (OÖ) produzieren können. Ein ähnliches Bekenntnis zum Wirtschaftsstandort und zur Bauwirtschaft erhoffen wir uns auch von der neuen Bundesregierung in Form einer Überarbeitung der Zielkriterien für die versprochenen 670 Millionen Euro des Baukonjunkturpakets. Denn allein im Wohnungsneubau ist gegenüber den letzten Jahren einiges wettzumachen. Um Worten auch Taten folgen zu lassen, stehen der Politik genügend Instrumente zur Verfügung. Das fängt bei der Wohnbauförderung an und hört beim Handwerkerbonus auf.«



**Karl Wurm**  
Obmann des Verbands gemeinnütziger  
Bauvereinigungen Österreichs GBV

## Mehr Realismus im Wohnbau

> »2013 wurde intensiv über leistbares Wohnen diskutiert. Da Maßnahmen zur Linderung des Wohnungsmangels und den steigenden Mieten bislang ausgeblieben sind, wird

dieses wohnungspolitische Thema Nummer eins auch weiterhin die Rangliste anführen. Die Dringlichkeit, die Produktion von erschwinglichem Wohnraum anzukurbeln, wird dabei noch weiter steigen – dafür wird auch der nicht abbreißende Zuzug in die Ballungszentren mit Gewissheit sorgen. Die im Regierungsprogramm aufgelisteten Maßnahmen versprechen Abhilfe. Ob erste Umsetzungsschritte bereits in diesem Jahr erfolgen, bleibt zu hoffen. Generell wird in die Wohnungspolitik wieder mehr Realismus für das Machbare einziehen. Eine zentrale Rolle werden hier die kostenintensiven bautechnischen und energetischen Standards spielen. Sie werden 2014 verstärkt hinterfragt – im Interesse leistbaren Wohnens.«

**Susanna Zapreva**  
Geschäftsführerin  
Wien Energie

## Dezentrale Erzeugungsformen stärken

> »Die Energiewende stellt die Energiemärkte vor große Herausforderungen. Wir verfolgen 2014 eine klare Strategie und werden den Anteil der erneuerbaren Energieträger an der Gesamtproduktion weiter ausbauen. Bis 2030 streben wir einen Anteil von 50 Prozent an. Wir haben dafür mit unserem Wiener Modell, das Strom- und Wärmeerzeugung mit Kraft-Wärme-Kopplung ermöglicht, eine gute Ausgangsbasis. Jetzt gilt es, verstärkt dezentrale Erzeugungsformen und erneuerbare Energien wie Wind, Solarkraft, Wasserkraft und Biomasse in dieses Geschäftsmodell zu integrieren und dabei noch mehr auf die Bedürfnisse unsere Kundinnen und Kunden einzugehen. Mit unseren neuen Produkten werden wir auch im Jahr 2014 unter Beweis stellen, dass Wien Energie die erste Wahl ist und bleibt.«



**Otmar Michaeler**  
CEO Falkensteiner Michaeler Tourism Group

## Aufschwung durch Kreativität

> »Wie natürlich jeder Wirtschaftstreibende bin auch ich enorm gespannt, wie sich das Jahr 2014 entwickeln wird. Die Voraussetzungen dafür sind gut. Was die gesamtwirtschaftliche Situation

betrifft, bin ich nach wie vor ein Optimist – wengleich auch negative Faktoren, wie die politischen Unruhen und wirtschaftlich herausfordernde Zeiten, das Gesamtsystem stören. Was den Tourismus betrifft, hoffe ich weiterhin auf so viele kreative und motivierte Köpfe, die diese Branche im Alpe-Adria-Raum weiter vorantreiben, und bin für das Jahr 2014 zuversichtlich, was den gemeinsamen Erfolg anbelangt. Die Eröffnung des Fünf-Sterne-Hotels & Spa Jesolo steht mit Sicherheit im Jahresfokus unseres Hotel-Brands.«

# Klein, kleiner, unsere kleinsten Stromtarife.

Jetzt  
sichern auf  
wienenergie.at



Machen Sie es wie tausende unserer Kundinnen und Kunden: Sichern Sie sich einen unserer beiden kleinsten Stromtarife – OPTIMA Float oder OPTIMA Float Cap. Überzeugen Sie sich selbst: Unsere beiden Kleinsten halten jedem Vergleich stand. Jetzt mit 30 FreiEnergie Tagen\* für Float Cap! Alle Informationen auf [wienenergie.at](http://wienenergie.at)



UNSERE KRAFT FÜR SIE.

\* Aktion gültig bis 30.06.2014. FreiEnergie ist ein Nachlass auf den Energiepreis. Der Wert eines Tages FreiEnergie ergibt sich aus der Division der Energiekosten durch 365 Tage. Die Höhe ist damit verbrauchsabhängig, beträgt aber mindestens 25 Cent (exkl. USt.) für 365 Tage.

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

Wien Energie Vertrieb, ein Unternehmen der EnergieAllianz Austria.

Windenergie	4,16 %
feste oder flüssige Biomasse	3,57 %
Sonnenenergie	0,16 %
sonstige Ökoenergie	1,05 %
Wasserkraft	48,22 %
Erdgas	42,84 %
CO <sub>2</sub> -Emissionen	188,5 g/kWh
radioaktiver Abfall	0,00 mg/kWh

Stromkennzeichnung des Lieferanten: Gemäß § 78 Abs. 1 ElWOG 2010 und Stromkennzeichnungsverordnung 2011 hat die Wien Energie Vertrieb GmbH & Co KG im Zeitraum 1.10.2011 – 30.9.2012 auf Basis der in der nebenstehenden Tabelle angeführten Primärenergieträger Strom an Endverbraucher verkauft. Die Herkunftsnachweise stammen aus Österreich (75,97%) und Norwegen (24,03%). Das Erdgas wird mit höchster Effizienz in modernen KWK-Kraftwerken zur gleichzeitigen Erzeugung von Strom und Fernwärme eingesetzt. Gemäß § 78 Abs. 2 ElWOG 2010 und Stromkennzeichnungsverordnung 2011 entstanden bei der Stromerzeugung in diesem Zeitraum nebenstehende Umweltauswirkungen. Unsere Lieferungen sind frei von Atomstrom. Bei der Erzeugung entstehen keine radioaktiven Abfälle.



**Andreas Bierwirth**  
CEO T-Mobile Austria

### Datenrevolution durch LTE

> »Die Telekomindustrie erlebt derzeit eine Revolution: Der vollständige Wandel der analogen Welt der Telefonie in die digitale Welt, in der alles – von Sprache bis TV on Demand – als Daten übermittelt wird. Nicht in einem »Big Bang«, sondern durch scheinbar selbstverständliche Änderung der Nutzung: Während Sprachminuten ihren Plafond erreicht und SMS den Zenit überschritten haben, wächst Datenverkehr explosiv. Im T-Mobile-Netz 2012 um rund 80 Prozent, 2013 um 100 Prozent – ein Abflachen ist noch lange nicht in Sicht. LTE, der schnelle Datenfunk, ist das Rückgrat für die Datenrevolution. 2014 wird LTE für viele User spürbar werden, nicht nur durch die Anzeige bei LTE-Smartphones, sondern weil vom Surfen bis zu Videos Datenanwendungen schneller, verlässlicher funktionieren. Unsere Herausforderung: die Investitionen dafür bewältigen. Unsere Chance: am Datenboom auch genug zusätzlich zu verdienen, um dies leisten zu können.«



**Walter Ruck**  
Baumeister und Obmann der Sparte Gewerbe und Handwerk der Wirtschaftskammer Wien

### Wachstum im Schrittempo

> »Nach einer Beinahe-Stagnation 2013 geht es im neuen Jahr mit Österreichs Wirtschaft aufwärts, allerdings im Schrittempo. Das erwartete Wachstum wird von steigender Investitionstätigkeit der Unternehmen getragen, auch der Privatkonsum wird heuer wieder zulegen. Umso wichtiger sind die richtigen Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, für die sich die Wirtschaftskammer einsetzt: zielgerichtete Impulse für mehr Investitionen, ebenso wie Anreize für mehr Beschäftigung. Der Arbeitsmarkt wird durch die Öffnung für Arbeitskräfte aus Rumänien und Bulgarien geprägt. Zwar wird auch ein Anstieg bei der Beschäftigung erwartet, der aber das Arbeitskräfteangebot nicht zur Gänze aufnehmen kann. Die optimistische Stimmung in Wiens Gewerbe- und Handwerksbetrieben deutet auf einen Aufschwung hin. Mit gezielten Entlastungsmaßnahmen – durch Bürokratieabbau anstatt Steuerflut – müssen wir unsere Unternehmen nun weiter stärken, denn sie sind es, die Beschäftigung und damit Wohlstand schaffen.«

**Erwin Platzer**  
Vertriebsdirektor Lafarge Zementwerke

### Regionale Konjunkturunterschiede

> »Wir erwarten für das Jahr 2014 im Vergleich zu 2013 keine großen Veränderungen, möglicherweise ein ganz leichtes Plus. Der Zement- und damit der Betonmarkt befinden sich mengenmäßig weiterhin auf niederem Niveau. Regional wird es unterschiedliche Entwicklungen geben. Infrastrukturprojekte wie der Koralmtunnel, die Grazer Südspanne oder die Instandsetzung der A9 beleben speziell den steirischen Raum und sind für unsere Produkte ein wesentlicher Motor. Diesbezüglich schwächelt leider der Osten Österreichs rund um Wien. Der Bau des Semmeringtunnels wird 2014 noch nicht sehr zementintensiv, und dringend notwendige Maßnahmen wie der Ausbau der A4 oder der Ringschluss um Wien werden sich weiterhin verzögern. In diesem Zusammenhang erwarten wir mit Spannung gezielte Impulse der neuen Regierung, eben nicht nur für den Tiefbau, sondern auch für den Wohnbau.«



**Horst Heftberger**  
General Manager Hitachi Data Systems Austria

### Trend zum One-Stop-Shop

»Dem Trend entsprechend verfolgen wir 2014 unsere One-Stop-Shop-Strategie weiter. Schon in den letzten Jahren haben wir uns aufgrund der Nachfrage vom klassischen Storage-Provider zum Gesamtlösungsanbieter entwickelt. Außerdem erkennen wir eine deutliche Fokussierung weg von der Infrastruktur hin zum Geschäftserfolg sowie den Einsatz von Converged Solutions, Flash-Technologien und Unified-Plattformen als Trends. So werden alle Daten über den gesamten Lebenszyklus hinweg konsistent und effizient bereitgestellt und für alle Applikationen genützt. Auch die Verwandlung von ungenutzten »Dark Data« durch Objektspeicher in wertvolle Geschäftsdaten steht 2014 im Mittelpunkt.«

ter entwickelt. Außerdem erkennen wir eine deutliche Fokussierung weg von der Infrastruktur hin zum Geschäftserfolg sowie den Einsatz von Converged Solutions, Flash-Technologien und Unified-Plattformen als Trends. So werden alle Daten über den gesamten Lebenszyklus hinweg konsistent und effizient bereitgestellt und für alle Applikationen genützt. Auch die Verwandlung von ungenutzten »Dark Data« durch Objektspeicher in wertvolle Geschäftsdaten steht 2014 im Mittelpunkt.«

**Raiffeisen  
Meine Bank**



Finanzierungen von Profi zu Profi.

**Machen Sie unseren Firmenkundenberater  
zu einem Ihrer besten Mitarbeiter.**

Ob Finanzierungen, Förderungen, Liquiditätsmanagement oder der Weg ins Ausland – Raiffeisen bietet effiziente und auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Finanzierungslösungen. Das spart Ihnen neben Geld auch noch Zeit, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren – Ihr Kerngeschäft. Infos unter [www.raiffeisen.at](http://www.raiffeisen.at)

# Was 2014 bringen wird:

# Das sagen die Profis

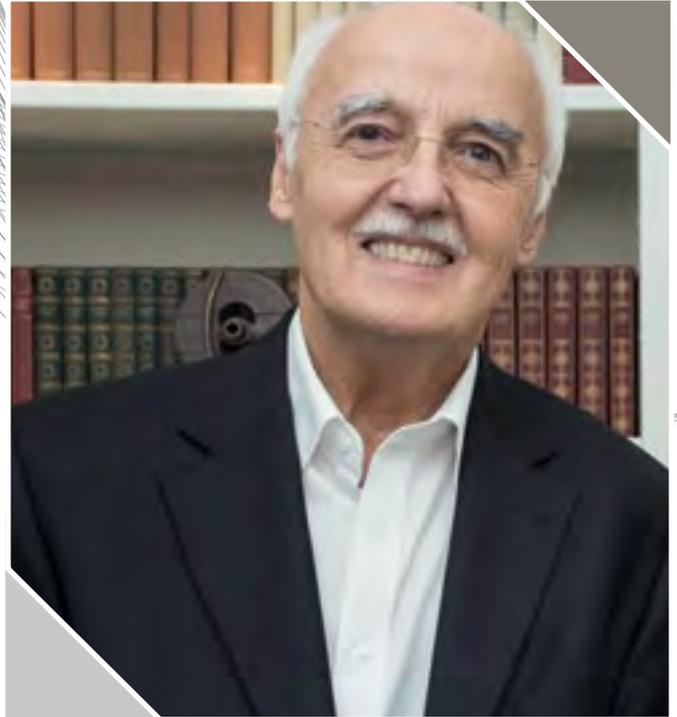
Auf den vorangegangenen Seiten haben prominente Köpfe aus Politik und Wirtschaft einen Blick in die Glaskugel geworfen und ihre Hoffnungen, Befürchtungen und Erwartungen geäußert. Hier lesen Sie, wie professionelle Zukunftsforscher 2014 sehen.

## SICHERHEIT WICHTIGER ALS FREIHEIT

VON HORST W. OPASCHOWSKI

> Jenseits von Euro- und Europakrise leben und fühlen sich die Menschen in Österreich und Deutschland derzeit wie auf einer Insel des Wohlstands und des Wohlergehens: Wachsende Wirtschaft, konstante Löhne und stabile Preise, steigende Konsumausgaben, niedrige Zinsen und beste Beschäftigungszahlen bleiben nicht wirkungslos. Hinzu kommt die niedrigste Jugendarbeitslosigkeit seit Jahren. So erklärt sich der große Zukunftsoptimismus der Bevölkerung – insbesondere der jungen Generation. Bei ihr überwiegt die positive Einstellung zum Leben. Trotz weltweiter Finanz-, Wirtschafts- und Umweltkrisen blickt sie optimistisch in die nahe Zukunft. Dem neuen Jahr 2014 sieht sie mit großer Zuversicht entgegen und hat das Gefühl, in einer

**H. OPASCHOWSKI:** »Ein sicherer Job, ein sicheres Einkommen und eine sichere Rente stehen ganz oben auf der Wunschliste.«



26

## Neuropa – Der Millennium-Boom

VON ANDREAS STEINLE

> Eigentlich dürfte es Europa heute nicht mehr geben. In den letzten Jahren wurde es mehrheitlich beschrieben: Zerfall der Staatengemeinschaft, Kollaps des Euro, Aufkündigung der Solidarität. Doch Europa ist nicht auseinandergefallen. Im Gegenteil: In den Südländern erhöht sich die Wirtschaftsleistung. Der Hälfte der EU-Länder geht es heute wirtschaftlich besser als vor der Krise. Die Weltwirtschaftskrise verzögert sich offenbar auch, ebenso der Untergang der Schwellenländer.

Wir stehen vor einem Millennium-Boom, dessen Entstehen durch Angst und Hysterie verschleiert wird. Der Untergang erregt leichter unsere Aufmerksamkeit als Fortschrittmöglichkeiten.



ten. Doch Angst lähmt. Daher lenkt der »Trend-Report 2014« des Zukunftsinstituts den Blick auf die »positiven Überraschungen unserer Zukunft«. Eine davon ist »Neuropa«. Vieles spricht dafür, dass sich Europa »zusammenreformieren« wird. Die Basis hierfür ist ein neuer europäischer Vertrag, der die Bankenabwicklung sowie die Verschuldungsgrenzen endgültig regelt – verbunden mit einer einmaligen Sonderabgabe der reichen europäischen Länder. Ein moderater Schuldenschnitt für Griechenland und einige andere kleinere Länder ist ebenso wahrscheinlich. Die »Eurokrise«, die jahrelang als »Zerstörungskrise« der europäischen Idee interpretiert wurde, wird sich im Nachhinein als Synchronisations-

**A. STEINLE:** »Wir stehen vor einem Boom, der durch Angst und Hysterie verschleiert wird.«

Fotos: beigestellt

“DIE ERWARTUNGEN DER JUNGEN WERDEN ENTTÄUSCHT.”

Bestzeit zu leben. Dies kann nicht überraschen: »No future« ist für die meisten Jugendlichen längst zum Fremdwort geworden. Die junge Generation wächst in unsicheren Zeiten auf. Sie kennt fast nichts als (Dauer-)Krise und versteht sich selbst schon als »Generation Krise«. Sie gibt dennoch ihre Hoffnung auf bessere Zeiten nicht auf. Sie wünscht sich eine bessere Gesellschaft und will auch mithelfen, eine bessere Gesellschaft zu schaffen – durch Eigeninitiative und sozialen Zusammenhalt. Sie vertraut dabei auf die Kontakte und das Zusammenleben mit Freunden und sozialen Netzwerken. Das soll der soziale Kitt für eine lebenswerte Gesellschaft in der nahen Zukunft sein.

Die Gefahr ist allerdings groß, dass die Politik die Erwartungen der jungen Generation enttäuscht. Nur zu berechtigt ist die Sorge, dass Politiker und Parteien mehr die nächste Wahl als die nächste Generation im Blick haben. In vielen Teilen der Welt ist zurzeit eine Krise der Politik zu beobachten. Welt-

prozess unterschiedlicher kultureller und ökonomischer Modelle erweisen.

Der wichtigste Grund, warum wir vor einem Millennium-Boom stehen, liegt jedoch außerhalb Europas begründet. Es ist das stete Wachstum der Schwellenländer. 1990 haben knapp 50 Prozent der Menschen auf der Welt in bitterer Armut gelebt, heute sind es 22 Prozent. Selbst in Afrika ist der Anteil der armen Menschen von 50 Prozent auf 40 Prozent gefallen. Es gibt vier Milliarden Menschen in den Schwellenländern, die zunehmend am Wohlstand der Welt teilhaben werden. Ökonomen schätzen, dass in 20 Jahren über 50 Prozent aller Menschen auf der Erde der Mittelschicht angehören.

Der wachsende Wohlstand produziert eine gigantische Nachfrage nach Infrastrukturen in den Bereichen Information, Energie und Urbanität. Ein

weit verlieren die Bürger ihr Vertrauen in die Fähigkeit der Politiker, mit den Herausforderungen der Zeit fertig zu werden. Auch in Österreich und Deutschland häufen sich die Enttäuschungserfahrungen. Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung vertritt die Auffassung: Für die junge Generation ist es in Zukunft viel schwieriger, ebenso abgesichert und im Wohlstand zu leben wie die heutige Elterngeneration. Für 2014 gilt: Sicherheit wird wichtiger als Freiheit. Ganz oben steht der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz, einem sicheren Einkommen und einer sicheren Rente.

## ZUR PERSON

➤ **Prof. Dr. Horst W. Opaschowski:** ist Zukunftswissenschaftler und Berater für Wirtschaft und Politik. International hat er sich einen Namen als »Mr. Zukunft« (Deutsche Presse-Agentur) gemacht. Opaschowski ist Autor des Standardwerks der Zukunftsforschung »Deutschland 2030«.

**KONTAKT:** [www.opaschowski.de](http://www.opaschowski.de); [horst@opaschowski.de](mailto:horst@opaschowski.de)

großer Teil dieser Nachfrage – insbesondere aus den aufstrebenden Ländern Afrikas – wird mit hochentwickelten Produkten und Dienstleistungen aus den Ländern Europas bedient werden. Die vielen Untergangsszenarien, die uns heute umtreiben, sind unwahrscheinlich, wenn wir sie durch Paranoia nicht selbst herstellen.

## ZUR PERSON

➤ **Andreas Steinle** ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts in Frankfurt/Main. Neben seiner Tätigkeit als Redner und Studienautor berät er nationale wie internationale Kunden in Strategie- und Innovationsprozessen.

**KONTAKT:** [www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de); [a.steinle@zukunftsinstitut.de](mailto:a.steinle@zukunftsinstitut.de)



**A. REITER:** »Die Zukunft gehört agilen Startups und Mikrounternehmen. Finanziert wird mittels Crowdfunding.«

## Wachsen in volatilen Märkten

VON ANDREAS REITER

➤ **Die Volatilität in Wirtschaft und Gesellschaft nimmt zu.** In dieser Kultur des disruptiven Wandels haben wir es morgen mehr denn je mit hoch komplexen, instabilen Systemen zu tun. Das Wachstum in der global vernetzten Wirtschaft ist fragil – selbst (als langfristig gehandelte) Wachstumsmärkte wie die BRIC-Staaten sind anfällig für Störungen. Diese wiederum wirken sich auf die weltweite Nahrungskette der Zulieferer, Logistik und Dienstleister aus. Alles ist mit allem vernetzt.

Unternehmen können in dieser »flüssigen Moderne« (Zygmunt Bauman) nur mit strategischer Elastizität Erfolg haben – den Masterplan für die Zukunft gibt es nicht. Erfolg hat langfristig nur, wer seine Exzellenz (=Themenführerschaft) ebenso schärft wie seine Resilienz (= Widerstandsfähigkeit). Um durch die Unsicherheiten navigieren zu können, braucht es ein Radarsystem, das die Megatrends (Urbanisierung, demografischer Wandel, Interkonnektivität, Green Lifestyle etc.) auf den Schirm bringt, aber auch die Micro-Trends in den jeweiligen Branchen erfasst. Nur so kann ein Unternehmen Neuland anlaufen und mit Innovationen Wachstum erzielen. Auch wenn ▶

# FÜNF ZUKUNFTSTHEMEN

VON REINHOLD POPP

► derzeit viele Akteure noch an der alten Wachstumsspirale (höher-schneller-weiter) drehen – der Wandel ist bereits da. Das Betriebssystem der Marktwirtschaft wird neu konfiguriert, die neuen Passwörter für die Netzwerkgesellschaft lauten: Crowd Sourcing, Kreativität, Smart Living. Das eigentliche Gold aber entsteht in den Köpfen: Eine wissensbasierte Ökonomie lebt von der Kreativität ihrer Akteure, die aus Information Wissen generieren und dieses dann in innovative Produkte übersetzen. Smart und ressourcenschonend.

In diesem Biotop schlägt mehr denn je die Stunde der agilen Startups und Mikro-Unternehmen. Das Ökosystem von morgen erfordert Crowd-Performance. Die vernetzten Märkte haben eine derart hohe Komplexität erreicht, dass Unternehmen diese nur gemeinsam reduzieren können. In strategischen Netzwerken rund um ein Profithema entstehen – im Zusammenwirken von Industrie, F&E, Zulieferern und Dienstleistern – Innovationen und damit Wertschöpfung. Das ökonomische Gewebe wird durchlässiger und interaktiver – Produktentwicklung erfolgt immer öfter in Wertschöpfungsnetzen. Die Großen sind der Motor, die Kleinen steuern die Innovation bei – nicht nur in der digitalen Gewerbezone. Wirtschaft wird künftig mehr denn je durch partizipative Geschäftsmodelle vorangetrieben, Crowd Sourcing ist die Grundmelodie der Netzwerkökonomie.

## ZUR PERSON

► **Andreas Reiter:** gründete 1996 das ZTB Zukunftsbüro in Wien, das Unternehmen und öffentliche Institutionen im deutschsprachigen Raum in strategischen Zukunftsfragen, Produktentwicklung und Positionierung berät. Andreas Reiter ist Referent bei internationalen Kongressen, Buchautor sowie Lehrbeauftragter an der Donau-Universität Krems sowie an Fachhochschulen (MCI in Innsbruck, FH Wien).

**KONTAKT:** [www.ztb-zukunft.com](http://www.ztb-zukunft.com), <http://blog-ztb-zukunft.co>



**R. POPP:** »Für das eigentliche demografische Problem gibt es noch keinen Begriff.«

► Zukunft ist kein Schicksal. Zukunft wird gestaltet – auch 2014, etwa in den folgenden Segmenten unserer Lebensqualität:

**Zeitwohlstand:** 2014 wird der bisherige Rekord im Bereich der statistischen Lebenserwartung wieder um rund drei Monate überschritten. Das Zeitbudget von der Geburt bis zum Tod beträgt dann rund 720.000 Stunden. Tendenz steigend. Erstaunlicherweise bewerten wir das positive Faktum des stetig steigenden Zeitwohlstands mit dem Begriff »Überalterung« negativ. Immerhin wird jedes zweite im Jahr 2014 geborene Kind noch einige Geburtstage im 22. Jahrhundert feiern. Apropos Geburten: Für das eigentliche demografische Zukunftsproblem kennt unsere Sprache keinen Begriff. Wie wäre es mit »Unterjüngung«?

**Beruf – nur 10 %:** Auch 2014 verbringen wir nur ein Zehntel unseres Lebens, nämlich rund 72.000 Stunden, im Beruf. In Zukunft wird zwar die Lebensarbeitszeit leicht ansteigen; allerdings nur in Relation zur ebenfalls steigenden Lebenserwartung. Zukünftig wird die

Frage nach der sinnvollen Gestaltung der restlichen 90 % unserer Lebenszeit immer wichtiger.

**Bildungspolitik:** Auch 2014 wird es in vielen EU-Ländern – leider auch in Österreich – statt der Entwicklung von Bildungskonzepten für morgen wieder nur die sattsam bekannte Krisenintervention für die Unterrichtsvollzugsanstalten von gestern geben. So werden Talente für die Arbeitswelt von übermorgen vergeudet und Chancen für die Zukunft verspielt.

**Frauen in Führungspositionen:** Auch 2014 werden die jungen Frauen die jungen Männer bei den Abschlüssen an höheren Schulen und Universitäten wieder überholen. Bei der eigentlich logischen Konsequenz, nämlich den beruflichen Karrierechancen, wird es 2014 zwar keinen revolutionären Sprung, jedoch einen weiteren Schritt in die richtige Richtung geben.

**EU:** 100 Jahre nach Ausbruch des Ersten Weltkriegs entscheiden die EU-Bürger im Mai 2014 über die Zukunft ihres gemeinsamen Friedensprojekts. Auch zukünftig werden in diesem kleinen, aber feinen Lebensraum 7 % der Weltbevölkerung für 25 % der global erarbeiteten Wertschöpfung und für ein weltweit einzigartiges Niveau an sozialer Sicherheit sorgen.

## ZUR PERSON

► **Reinhold Popp:** einer der wenigen Hochschullehrer im deutschsprachigen Raum, die sich systematisch mit Zukunftsforschung befassen. Weit über die Welt der Wissenschaft hinaus ist er durch seine Interviews, Kolumnen und Kommentare in Presse, Hörfunk und Fernsehen sowie durch seine lebendigen Vorträge auch einer breiten Öffentlichkeit bekannt.

**KONTAKT:** [www.reinhold-popp.at](http://www.reinhold-popp.at); [rp@reinhold-popp.at](mailto:rp@reinhold-popp.at)



# Extrastarke Dämmung gegen Druck und Kälte!



## AUSTROTHERM XPS® TOP 70 für höchste Druckbelastungen

- ▶ Extra hochdruckfeste XPS-Dämmung aus Österreich
- ▶ Austrotherm XPS® TOP 50 für hohe Druckbelastungen
- ▶ Optimale Dämmung unter der Fundamentplatte
- ▶ Beste Wärmedämmung gegen Kälte von unten und Druck von oben



Erhältlich im Baustoff-Fachhandel!

[austrotherm.com](http://austrotherm.com)



**AUSTROTHERM**  
Dämmstoffe

# WIEN WÄCHST UND INVESTIERT

Im **Report-Interview** erklärt der Wiener Wohnbaustadtrat Michael Ludwig, warum er sich 2014 abermals über ein höheres Budget freuen darf, warum Wien als einziges Bundesland die Kriterien für das Wohnbaukonjunkturpaket der Regierung erfüllt und warum ihm das Sonnwendviertel besonders am Herzen liegt.

VON BERND AFFENZELLER



**(+) PLUS:** Wie fällt Ihre Bilanz in Sachen Neubau und Sanierung in Wien für 2013 aus?

**Michael Ludwig:** 2013 war ein sehr erfolgreiches Jahr. Wir konnten sowohl in der Sanierung wie auch im Neubau wichtige Akzente setzen. Mit Investitionen der öffentlichen Hand konnten wir nicht nur der Krise effektiv gegensteuern, sondern haben auch das Bau- und Baunebengewerbe aktiv gestützt und Arbeitsplätze gesichert.

**(+) PLUS:** Gibt es schon konkrete Zahlen?

**Ludwig:** Es liegen noch keine endgültigen Zahlen vor, aber so, wie es derzeit aussieht, werden wir unser Ziel von jährlich 5.500 bis 6.000 neuen geförderten Wohneinheiten erreichen. Auch in der Sanierung werden wir uns in der Größenordnung der letzten Jahre bewegen, das sind deutlich mehr als 10.000 geförderte sanierte Wohneinheiten.

**(+) PLUS:** Nach 560 Millionen Euro im Jahr 2012 und 619,8 Millionen 2013 ist das Wiener Wohnbaubudget 2014 mit 689,4 Mio Euro dotiert. Wie kommt es, dass in Wien das Wohnbaubudget beachtlich wächst, während Ihre Kollegen in den Bundesländern den Gürtel laufend enger schnallen müssen?

**Ludwig:** Das hat mehrere Gründe. Das eine ist die ungebrochene Tradition des geförderten Wohnbaus in Wien. Wir haben auch in Zeiten, in denen in den Bundesländern weniger Geld für Wohnbau zur Verfügung stand, immer einen besonderen Schwerpunkt im Wohnbau gesetzt. In Wien wurden auch im Gegensatz zu dem einen oder anderen Bundesland immer alle Mittel aus der Wohnbauförderung ausschließlich für den Wohnbau verwendet.

Und natürlich sind wir in Wien in Sachen Bevölkerungsentwicklung mit einer besonderen Herausforderung konfrontiert. Wien wächst überproportional stark. Vor wenigen Wochen haben wir Hamburg überholt und sind jetzt nach Berlin die zweitgrößte Stadt im deutschsprachigen Raum. Es ziehen viele Menschen aus den Bundesländern, aber auch aus anderen EU-Staaten nach Wien. Das ist gut für den Wirtschaftsstandort und auch für die demografische Entwicklung. Noch vor wenigen Jahren war Wien das Bundesland mit dem höchsten Altersschnitt, jetzt werden wir bald das jüngste Bundesland sein. Das bringt natürlich große Herausforderungen mit sich, nicht nur im Wohnbau, sondern in der gesamten Infrastruktur.

**(+) PLUS:** Diese Argumente zählen auch für andere Abteilungen der Stadtpolitik. Sehen die Kollegen aus anderen Ressorts auch diese Notwendigkeit, in den Wohnbau zu investieren? Denn das, was Sie in Ihrem Budget mehr bekommen, wird ein anderer Stadtrat, eine andere Stadträtin weniger bekommen.

**Ludwig:** Die Stadt investiert auch in anderen Bereichen massiv. Während der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise ist auch das Sozial- und Gesundheitsbudget massiv gestiegen. Wir haben die große Spitalsreform umgesetzt mit einigen Spitalsneubauten. Das spektakulärste ist sicher das neue Schwerpunktkrankenhaus Wien Nord in Floridsdorf. Auch im Schulbau haben wir viele neue Akzente gesetzt. Und wir haben in Wien eine sehr strenge Infrastrukturkommission. Das bedeutet, dass wir erst dann größere Wohnbauvorhaben realisieren können, wenn die soziale und verkehrstechnische Infrastruktur vorhanden ist. Es ist daher nicht nur nötig, in den Wohnbau zu investieren, sondern gleichzeitig auch in die Infrastruktur, wie Schulen oder öffentliche Verkehrsmittel. Wie das funktioniert, kann man sehr gut am größten Wiener Stadtentwicklungsgebiet, der Seestadt Aspern, sehen. Dabei verfolgen wir ein Smart-City-Konzept, das die Verbindung von Arbeit und Wohnen mit günstigen Verkehrslösungen garantiert. Deshalb wurde dort, noch bevor die ersten Wohnungen übergeben werden, die U-Bahn fertiggestellt.

“ WIR ERRICHTEN NICHT NUR WOHNUNGEN FÜR DIE SOZIAL SCHWÄCHSTEN, SONDERN FÖRDERN AUCH GANZ BEWUSST DEN MITTELSTAND. SO VERMEIDEN WIR DIE ENTWICKLUNG VON SOZIALEN BRENNPUNKTEN, DIE WIR AUS ANDEREN METROPOLEN KENNEN. ”

**(+) PLUS:** Die 276 Millionen Euro aus dem Baukonjunkturpaket der Regierung sind an strenge Auflagen gebunden. Die Millionen fließen nur für Wohnungen, die in den Jahren 2013 und 2014 neu zugesichert werden und die über den Zusicherungsschnitt der Jahre 2006 bis 2011 hinausgehen. Die Bundesländer kritisieren die Vorgaben als unerfüllbar. Wien will die Kriterien erfüllen. Ist das realistisch oder lediglich ein ehrgeiziger Plan?

**Ludwig:** Wien wäre das einzige Bundesland gewesen, das diese Vorgaben unter großen Anstrengungen hätte einlösen können. Wien hätte 100 Millionen Euro beigesteuert, um die für Wien vorgesehenen 72 Millionen Euro aus diesem Fördertopf lukrieren zu können. Wir haben uns aber gemeinsam mit den Bundesländern darauf verständigt, den Bund zu ersuchen, die Zugangsbestimmungen zu verändern und zu erleichtern, damit alle Bundesländer die Möglichkeit haben, die Gelder abzurufen. Es ist ein Akt der Solidarität, darauf hinzuweisen, dass es auch im Sinne des Bundes sein muss, dass die Gelder tatsächlich abgerufen werden.

**(+) PLUS:** Wie ist der Stand der Dinge? Gibt es hinter den Kulissen schon Bewegung?

**Ludwig:** Ja, es gibt Bewegung und ich bin überzeugt, dass sich an den Zugangskriterien einiges ändern wird, denn die neue Regierung hat sicher auch großes Interesse daran, dass das Geld in die Bauwirtschaft fließt, wichtige Impulse setzt und der dringend nötige Wohnraum geschaffen wird.

**(+) PLUS:** Sollte sich an den Zugangskriterien nichts ändern, würden Sie auch einen Alleingang starten?

**Ludwig:** Natürlich. Wir treffen auch bereits die nötigen Vorbereitungen, um das für Wien reservierte Geld abzuholen.

**(+) PLUS:** Die Bausozialpartner jubeln über die Absichtserklärungen der neuen alten Regierung (Prüfung der Zweckbindung; Maßnahmen zur Senkung der Baukosten, Förderung von seniorengerechtem Bauen und Sanieren; Anm.d.Red.). Wie bewerten Sie das Regierungsprogramm in Hinblick auf leistbares Wohnen?

**Ludwig:** Ich denke, dass die neue Bundesregierung auf gute und richtige Themen setzt. Das sind ja in vielen Bereichen auch Maßnahmen, die wir in Wien bereits umsetzen. Deshalb erwarte ich mir hier auch Unterstützung seitens des Bundes. Natürlich könnte man immer mehr machen, aber die Richtung stimmt auf jeden Fall.

**(+) PLUS:** Ein zentrales Thema der Bauwirtschaft ist die Zweckbindung der Wohnbauförderung. Laut Koalitionspapier soll sie tatsächlich wiederkommen. Ist es aus Ihrer Sicht realistisch, dass die Zweckbindung nach jahrelangen Widerstand der Länder tatsächlich kommt?

**Ludwig:** Ich möchte nicht die Situation in anderen Bundesländern kommentieren. Es liegt an den politischen Entscheidungsträgern, die jeweils für ihr Bundesland entscheiden. Wir in Wien haben die Vorgaben des Bundes immer sehr ernst genommen und finden es auch richtig, dass die Mittel, die der Bund unter dem Titel Wohnbauförderung zur Verfügung stellt, auch tatsächlich für den Wohnbau eingesetzt werden. Dazu kommt, dass die Notwendigkeit in Wien absolut gegeben ist, weil die Nachfrage nach Wohnungen enorm ist. ▶

“ DASS DAS WOHNBAU-BUDGET IN WIEN GEGEN DEN ALLGEMEINEN TREND STEIGT, LIEGT AN DER UNGEBROCHENEN TRADITION DES GEFÖRDERTEN WOHNBAUS IN WIEN. ”

## FACTS

## SONNWENDVIERTEL

**> In unmittelbarer Nähe zum Wiener Hauptbahnhof** entstehen bis 2019 rund 5.000 neue Wohnungen. Im Frühjahr 2012 wurde mit dem Bau der ersten Wohnungen begonnen, die bereits Ende 2013 bezogen werden konnten. Die Stadt Wien unterstützt die Errichtung der Wohnbauten bei Gesamtkosten von 171 Millionen Euro mit rund 62 Millionen Euro aus der Wohnbauförderung. Im April 2012 startete der zweite Bauträgerwettbewerb. Dabei sind insgesamt 450 Wohnungen auf zwei Baufeldern geplant, wovon 300 als »SMART-Wohnungen« realisiert werden.

Neben dem geförderten Wohnbau stellen die Projekte aus der Wohnbauinitiative 2011 eine wesentliche Ergänzung dar: Rund 530 von insgesamt mehr als 6.200 Wohnungen, die aus der Initiative hervorgegangen sind, werden im Sonnwendviertel errichtet. Und schließlich soll das Gebiet rund um den neuen Stadtteil im Rahmen der Sanften Stadterneuerung schrittweise saniert werden. So wurden seit 1986 353 Sanierungsobjekte mit rund 13.900 Wohneinheiten fertiggestellt. Die Gesamtbaukosten dafür betragen 265,3 Millionen Euro. Die Stadt Wien stellte dafür rund 204 Millionen Euro aus Mitteln der Wiener Wohnbauförderung bereit. Derzeit werden 21 Objekte mit 655 Wohneinheiten saniert. Die Gesamtbaukosten liegen bei rund 25,4 Millionen Euro. Das Fördervolumen beträgt 17,2 Millionen Euro.



ICH DENKE, DASS DIE NEUE  
BUNDESREGIERUNG AUF DIE  
RICHTIGEN THEMEN SETZT.

NATÜRLICH KÖNNTE MAN IMMER  
MEHR MACHEN, ABER DIE RICHTUNG  
STIMMT SCHON EINMAL.

**▶ (+) PLUS:** In einer aktuellen Studie der gemeinnützigen Bauvereinigungen werden die hohen Qualitätsansprüche im geförderten Wohnbau kritisiert. Die höheren Errichtungskosten würden sich durch geringere Energiekosten nicht kompensieren lassen. Um leistbares Wohnen sicherzustellen, fordert GBV-Obmann Karl Wurm ein Ende des »Qualitäts-Hypes« im geförderten Wohnbau. Sind die Anforderungen der WBF zu hoch?

**Ludwig:** Die Studie bietet einige interessante Anregungen, die sich auch mit meinen Erfahrungen aus der Wohnbauforschung decken. Der Wohnbau ist unterschiedlichen gesellschaftlichen Schwankungen ausgesetzt. Wir sind in Wien sehr stolz, dass wir über Jahrzehnte eine sehr hohe Qualität im geförderten Wohnbau aufgebaut haben. Uns ist auch die soziale Durchmischung sehr wichtig, deshalb bekenne ich mich auch dazu, dass wir nicht nur Wohnungen für so-

zial Schwache fördern, sondern auch für den Mittelstand bis hin zum gehobenen Mittelstand. Wir wollen Verhältnisse wie in Paris, wo in die Sozialwohnungen nur noch zieht, wer keine andere Möglichkeit hat, bewusst verhindern. Wir sehen aber auch, dass immer mehr Menschen Probleme haben, sich ihre Wohnung zu finanzieren. Deshalb müssen wir versuchen, die hohe Qualität mit leistbaren Konditionen zu verbinden. Deshalb habe ich auch in enger Zusammenarbeit mit den Gemeinnützigen das Konzept der »SMART-Wohnung« entwickelt, wo ohne spürbaren Qualitätsverlust die Mieten gesenkt werden können, etwa durch kompaktere Grundrisse. Wir haben in Wien aber auch die größte Passivhaussiedlung Europas realisiert, weil es Menschen gibt, die in einem Passivhaus wohnen wollen. Es gibt aber auch viele, die das nicht wollen, deshalb habe ich mich immer dagegen ausgesprochen, den Passivhausstandard in der Bauord-

nung festzuschreiben. Dafür wurde ich viel gescholten. Mittlerweile hat aber ein Umdenken eingesetzt und man sieht, dass andere Formen wie Niedrig- oder Niedrigstenergiehäuser oft die bessere Lösung sind. Deshalb bin ich für flexible Lösungen. Man muss sich bei den Energiestandards auch an den Rahmenbedingungen vor Ort orientieren. Dennoch müssen wir versuchen, Wohnen leistbarer zu machen. Ich habe deshalb mit der Novelle zur Wiener Bauordnung versucht, einen Schritt in diese Richtung zu machen, aber auch da zeigt sich, dass jede Maßnahmen umstritten ist. Der Entfall der Notkamine ruft etwa Lobby- und Interessensvertreter auf den Plan.

**(+) PLUS:** Oft kritisch hinterfragt wird auch der Brandschutz, der sehr hohe Kriterien zu erfüllen hat und das Wohnen ebenfalls verteuert.

**Ludwig:** Gerade in Fragen der Sicherheit muss man ganz genau abwägen, was nötig ist und was nicht. Da muss es Standards geben, an denen sich auch die Politik orientieren kann. Denn wenn tatsächlich etwas passiert, wird man die Frage stellen, ob ein Unglück vermeidbar gewesen wäre. Und da will ich nicht die Verantwortung übernehmen, indem ich die Bauordnung dahingehend verändere. Das heißt aber nicht, dass man alles blind akzeptieren muss. Wir haben eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe eingesetzt, die Normen kritisch hinterfragt. Wenn die zu dem Ergebnis kommt, dass es Normen gibt, die nicht den aktuellen Anforderungen entsprechen, bin ich gerne bereit, auch die Bauordnung zu ändern. Keine Änderungen möchte ich im Bereich der Barrierefreiheit vornehmen. Wir werden immer älter und die Menschen sollen die Möglichkeit haben, in ihren eigenen vier Wänden alt zu werden. Diese gesellschaftspolitische Verantwortung bin ich gerne bereit wahrzunehmen.

**(+) PLUS:** 2011 hat die Stadt Wien mit der Wohnbauinitiative I für Furore gesorgt. Wie ist der aktuelle Stand?

“ WIEN KANN ALS EINZIGES BUNDESLAND DIE KRITERIEN DES BAUKONJUNKTURPAKETS ERFÜLLEN. ES IST ABER EIN AKT DER SOLIDARITÄT, DARAUF HINZUWEISEN, DASS DIE ZUGANGSBESTIMMUNGEN ZU STRENG SIND. ”

**Ludwig:** Die ersten Wohnungen werden in diesem Jahr übergeben. Alle anderen Projekte der Initiative sind aktuell in der Bau- bzw. Planungsphase. Bis allerspätestens 2016 werden alle 6.250 Wohnungen der Wohnbauinitiative realisiert werden. Für dieses Projekt interessieren sich auch viele andere Städte. Vor allem für Städte, die diese Tradition des geförderten Wohnbaus nicht kennen, ist das eine interessante Möglichkeit, mittels günstiger Darlehen der Stadt kostengünstigen Wohnraum zu schaffen.

**(+) PLUS:** Planen Sie eine Neuaufgabe der Wohnbauinitiative? Die Zinsen sind nach wie vor niedrig für die Stadt Wien und auch der Bedarf ist gegeben.

**Ludwig:** Aktuell nicht. Wir wollen jetzt einmal abwarten, wie sich die Wohnbauinitiative entwickelt. Wir werden ruhig und sachlich analysieren und uns nicht treiben lassen. Das treibt nur die Grundstückspreise in die Höhe und erhöht die Baukosten. Wir streben auch im Sinne der Bauwirtschaft eine kontinuierliche Entwicklung an und nicht einzelne Produktionsspitzen.

**(+) PLUS:** Bei Kontrollen auf Wiener Großbaustellen im Sommer wurden grobe Verstöße gegen das Lohn- und Sozialdumping-Bekämpfungsgesetz festgestellt. Gibt es konkrete Pläne, verstärkt gegen Schwarzarbeit und die schwarzen Schafe vorzugehen?

**Ludwig:** Die Stadt Wien hat großes Interesse daran, dass es in der Bauwirtschaft keine Schmutzkonkurrenz gibt. Deshalb arbeiten wir hier auch eng mit der Bauinnung und der Gewerkschaft Bau-Holz zusammen. Wir versuchen mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln von der Baupolizei bis zum Bü-

ro für Sofortmaßnahmen in Kooperation mit den Bundeseinrichtungen die Schwarzarbeit zu bekämpfen.

**(+) PLUS:** Die Seestadt Aspern gilt als eines der größten Stadtentwicklungsgebiete in Europa. Wie wollen Sie der Seestadt auch tatsächlich Leben einhauchen und verhindern, dass das Projekt zu einer Mega-Schlafstadt wird?

**Ludwig:** Dafür sind viele verschiedene Maßnahmen nötig. So haben wir ganz bewusst auf ein großes Einkaufszentrum in Aspern verzichtet, weil wir eine Belebung der Erdgeschoßzonen mit vielen kleinen Geschäften wollen. Damit wollen wir mehr Leben im öffentlichen und halböffentlichen Raum schaffen. Aber das Wichtigste ist eine gute Durchmischung, sowohl hinsichtlich des Alters als auch der Herkunft und des sozialen Status. Je heterogener ein Stadtentwicklungsgebiet ist, desto leichter gelingt die Belebung. Deshalb werden auch die SMART-Wohnungen, die besonders für junge Leute attraktiv sind, nicht in einem einzigen Bau realisiert, sondern auf viele verschiedene Wohnprojekte aufgeteilt.

**(+) PLUS:** Gibt es ein persönliches Lieblingsprojekt?

**Ludwig:** Mir bedeuten alle aktuellen Stadtentwicklungsprojekte sehr viel. Das Besondere an Wien ist, dass man der Adresse eines Menschen nicht seinen sozialen Status erkennt. Es ist in allen Vierteln und Bezirken attraktiv zu leben. Aber es gibt ein Gebiet, wo wir zeigen werden, dass man Neubau und Sanierung sehr gut in Verbindung bringen kann. Das ist das Sonnwendviertel und Innerfavoriten rund um den neuen Hauptbahnhof. Da entsteht ein neuer, sehr attraktiver Stadtteil und direkt daneben in Innerfavoriten investieren wir konsequent in die Sanierung der Gründerzeitviertel. Da ist die Herausforderung, mit Blocksanierungen auch diesen Stadtteil attraktiver zu gestalten. Und dieser Herausforderung werde ich mich gerne stellen. ■

DIE ENTWICKLUNG DES WIENER WOHNBAUBUDGETS

Jahr	Neubau	Sanierung	Subjektförderung	Gesamtbudget
2012	243 Mio.	203 Mio.	114 Mio.	560 Mio.
2013	295,2 Mio.	211,1 Mio.	113,5 Mio.	619,8 Mio.
2014	324,8 Mio.	255,6 Mio.	109 Mio.	689,4 Mio.



# Der entzauberte

Das rasante Wachstum der BRIC-Staaten China, Indien, Russland und Brasilien gilt als Erfolgsstory des letzten Jahrzehnts. Der Boom kühlt nun merklich ab und die Probleme und Versäumnisse dieser Länder kommen zum Vorschein. Geht der BRIC-Lokomotive die Luft aus?

VON ANGELA HEISENBERGER

34

> **Österreich ist ein Exportland.** Allerdings ist das Spektrum der Staaten, mit denen die Alpenrepublik Geschäftsbeziehungen pflegt, recht eingeschränkt. 80 % der österreichischen Exporte gehen in europäische Länder, lediglich 7 % in die aufstrebenden BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China. Laut Experten werden langfristig 90 % des weltweiten Wirtschaftswachstums außerhalb Europas erfolgen. Ob die Hotspots der Weltwirtschaft aber dann tatsächlich in den genannten Ländern liegen, darüber gehen die Meinungen auseinander. Bisher galt die Prognose, dass die BRIC-Staaten die G7, also die sieben reichsten Industrienationen der Welt, bis 2027 überflügeln könnten. Tatsächlich herrscht inzwischen Katzenjammer: Die erfolgsverwöhnten Länder kränkeln plötzlich – und drohen andere Nationen anzustecken.

»Die Idee, dass die BRICs am Ende sind, ist töricht«, sagte Investmentlegende Jim O’Neill kürzlich in einem Interview mit dem *Wall Street Journal*. Auf den 56-Jährigen, der im Dezember nach 20 Jahren als Chef der Vermögensverwaltung bei Goldman Sachs ausschied, geht die Erfindung des Akronyms BRIC zurück. Er hatte Ende 2001 erstmals die vier Schwellenländer in einer Veröffentlichung erwähnt. Angesichts der wirtschaftlichen Stagnation in den Industrienationen kam dieser Lichtblick wie gerufen. Die Investoren stürzten sich regelrecht auf Finanzprodukte, die auf Emerging Markets zugeschnitten waren. Mehr als eine Dekade hielten die BRIC-Staaten – und in deren Sog auch andere Länder Asiens und Lateiname-

rikas – die Kapitalmärkte in Schwung und bescherten saftige Profite.

### >> Buntkonglomerat <<

Anfänglich nur als theoretisches Konstrukt geplant, trafen die Außenminister der vier Länder im Juni 2009 in Jekaterinburg zusammen, um sich auch als politische Kraft zu formieren. Als China schließlich die USA als größter Handelspartner Brasiliens ablöste, gaben die beiden Staaten bekannt, ihren Handel nunmehr in den nationalen Wäh-

90% **DES WACHSTUMS**

werden langfristig außerhalb Europas erfolgen. Ob die Hotspots der Weltwirtschaft dann noch in den BRICS liegen, ist fraglich.

rungen statt in US-Dollar abzuwickeln. Auch Russland und China verkündeten eine ähnliche Einigung, obwohl auf Russland nur 5 % des chinesischen Handels entfallen.

Der Anteil der Staatengruppe am weltweiten BIP stieg von 16 % im Jahr 2000 bis 2008 auf 22 %. Die folgende globale Wirtschaftskrise bewältigten die BRICs überdurchschnittlich gut. Von jährlichen Wachstumsraten von 10 % und darüber konnten insbesondere die in Schuldenkrise und Rezession gefangenen europäischen Staaten nur träumen.

Ab 2011 nahm auch Südafrika nach Einladung durch China am jährlichen Treffen

# Mythos

EIN JARHZEHT TRIEB DIE **BRICS-LOKO-**  
**MOTIVE** DIE WELTWIRTSCHAFT AN.



► der Staatengruppe teil. Über die galoppierenden Wachstumsraten hinaus verbindet die illustre Runde nur wenig Gemeinsames. Brasilien baute seine Rolle als Rohstofflieferant geschickt aus und profitiert von Bodenschätzen ebenso wie von riesigen landwirtschaftlichen Anbauflächen. Indien ist der größte Generika-Hersteller der Welt und mauserte sich zu einer Software-Hochburg.



**ANNA STUPNYTSKA, GOLDMAN SACHS.** »Es ging immer um das Veränderungspotenzial, weniger um die Ähnlichkeiten dieser Länder. Diesbezüglich hat sich nichts geändert.«



## CHINA – DIE WERKBANK DER WELT HEUTE EIN WICHTIGER ABSATZMARKT

36

China, wegen des niedrigen Lohnniveaus als »Werkbank der Welt« titulierte, fällt zunehmend auch durch Innovationsfreude auf; der steigende Binnenkonsum mit rund 800 Millionen potenziellen Käufern macht China zu einem wichtigen Absatzmarkt für westliche Produkte. Das rohstoffreiche Südafrika positioniert sich als Eingangstor zum

afrikanischen Kontinent und ist für viele Unternehmen erste Anlaufstation. Russland vertraut nach wie vor auf seine Öl- und Erdgasvorkommen, die Industrie stammt allerdings zum Teil noch aus Sowjetzeiten.

Zu denken geben auch die politischen Rahmenbedingungen: Brasilien kämpft gegen Armut und Korruption, Indien und Süd-

afrika machen zudem ethnische Konflikte zu schaffen, Russland und China können demokratischen Strukturen nicht viel abgewinnen.

### >> Im Sinkflug <<

Solange die Renditen passten, störten diese Unstimmigkeiten die Euphorie ohnehin kaum. Für viele zählten ohnehin nur die oberflächlichen Fakten: Die BRICS stellen gemeinsam 42 % der Weltbevölkerung, rund drei Milliarden Menschen. Sie zählen inzwischen zu den zehn größten Volkswirt-

### VERGLEICH DER INDIZES



- Bovespa (BRA)
- BSE 30 (Indien)
- Hang Seng
- Russian Trading System
- MSCI Emerging Markets
- MSCI World Grs TR
- S&P 500

MSCI und S&P haben die einzelnen Indizes der BRIC –Staaten bereits überflügelt.

Quelle: fundresearch.de

**42% DER MENSCHEN**

leben in den BRICS-Staaten. Sie zählen zu den zehn größten Volkswirtschaften und erbringen fast die Hälfte der weltweiten Wirtschaftsleistung.

schaften der Welt und erbringen fast die Hälfte der weltweiten wirtschaftlichen Leistung.

Für Kritiker wie Harvard-Professor Joseph Nye wiegen jedoch die eklatanten Unterschiede der vier bzw. fünf Staaten schwerer als die wenigen gemeinsamen Faktoren. Der Begriff BRIC würfle »stark unterschiedliche Länder zusammen, zwischen denen tiefe



T – IST  
KT.

# 10% JÄHRLICHES WACHSTUM

Davon konnten die in Schuldenkrise und Rezession gefangenen europäischen Staaten nur träumen.

deren BRIC-Staaten befindet sich Russland aber nach Meinung einiger Beobachter wirtschaftlich und politisch im Sinkflug.

Anna Stupnytska, Makroökonomin bei Goldman Sachs und dort langjährige Mitarbeiterin von Jim O'Neill, verteidigte im Dezember anlässlich der BRIC-Konferenz der Wirtschaftskammer in Wien das bunte Konglomerat: »Es ging immer um das Veränderungspotenzial, weniger um die Ähnlichkeiten dieser vier Länder. Diesbezüglich hat sich nichts geändert – auch wenn diese Länder strukturell langsamer wachsen.« Das theoretische Konzept aus heutiger Sicht zu kritisieren, sei einfach. Das BRIC-Modell habe die globale Wirtschaftslandkarte im vergangenen Jahrzehnt nachhaltig verändert. Eine neue »globale« Mittelklasse habe sich gebildet, so Stupnytska, diese könne bis 2030 auf bis zu zwei Milliarden Menschen anwachsen.

#### >> Alternativen gesucht <<

Der Motor geriet im Vorjahr erheblich ins Stottern. Die Strukturprobleme waren noch immer eklatant, das Wachstum rückläufig. Die größten Sorgen verursacht aber ei-

ne mögliche Trendwende in der Geldpolitik der USA. Die Ankündigung der US-Notenbank, das »Quantitative Easing«-Programm schrittweise zurückzufahren, löste sogleich Nervosität auf den Finanzmärkten aus und führte in den Schwellenländern zu Kapitalabflüssen. Fünf Jahre lang hatte die Fed die Zinsen fast auf Null reduziert und gleichzeitig im großen Stil Anleihen gekauft, um



**AKHIL DHAWAN, SCHOELLER-BANK.** »An Emerging Markets wird man auch in Zukunft nicht vorbeikommen, wenn auch nicht mehr derart hohe Wachstumsraten realisierbar sind.«

die Liquidität sicherzustellen. Die neue Fed-Chefin Janet Yellen will mit der künftigen Strategie »Tapering« die lockere Geldpolitik aber nur geringfügig straffen.

Analysten und Anleger halten dennoch Ausschau nach Alternativen. So werden die sogenannten »Frontier Markets« als mög-

Trennlinien bestehen«, so der ehemalige US-Politiker. Es ergebe wenig Sinn, Russland mit drei sich entwickelnden Volkswirtschaften zu gruppieren. Die frühere Supermacht weist die kleinste und am stärksten alphabetisierte Bevölkerung und das höchste Pro-Kopf-Einkommen auf. Im Gegensatz zu den an-

# S geht um Erfahrung.

Seit 1987 investieren wir in Immobilien. Know-how, standortspezifisches Wissen, ein starkes Netzwerk und die breite Streuung unseres Portfolios ermöglichen Stabilität und Nachhaltigkeit – seit über 25 Jahren. Hier investieren Sie in Kontinuität. Informationen über die S IMMO Aktie: [www.simmoag.at](http://www.simmoag.at)



►liche Nachfolger der Emerging Markets gesehen. »Es handelt sich dabei um Staaten, welche sich noch in einer frühen Phase ih-



**»BRIC-ERFINDER« JIM O'NEILL.**  
 »Die BRICS haben alle Erwartungen übertroffen. Das Bruttoinlandsprodukt dieser Gruppe ist in einem Jahrzehnt von rund drei Billionen auf 13 Billionen Dollar gewachsen.«

## STEIGENDE US-ZINSEN BRINGEN DIE SCHWELLENLÄNDER INS WANKEN.

38

### BRICS IM WANDEL

BRASIL IEN	Bevölkerung: 196 Mio.	BIP-Wachstum: 2010: 7,5 %
		2011: 2,7 %
		2012: 0,9 %
		2013: 3,5 %*
RUSSLAND	Bevölkerung: 142 Mio.	BIP-Wachstum: 2010: 4,3 %
		2011: 4,3 %
		2012: 3,6 %
		2013: 3,7 %*
INDIEN	Bevölkerung: 1,24 Mrd.	BIP-Wachstum: 2010: 10,09 %
		2011: 7,9 %
		2012: 4,5 %
		2013: 5,9 %*
CHINA	Bevölkerung: 1,34 Mrd.	BIP-Wachstum: 2010: 10,4 %
		2011: 9,3 %
		2012: 7,8 %
		2013: 8,04 %*
SÜDAFRIKA	Bevölkerung: 53 Mio.	BIP-Wachstum: 2010: 2,9 %
		2011: 3,1 %
		2012: 2,5 %
		2013: 3,03 %*

\* endgültige Daten liegen noch nicht vor

rer ökonomischen Entwicklung befinden. Sie sind charakterisiert durch unterentwickelte Kapitalmärkte, günstige demografische Strukturen, Export und Produktion von Rohstoffen sowie eine ausbaufähige Infrastruktur«, umreißt Akhil Dhawan, Asset Manager der Schoellerbank, das Profil. Die genannten Faktoren treffen besonders auf »die vier gegenwärtig bedeutendsten Märkte« zu, die mit hohen Wachstumsraten die Aufmerksamkeit zunehmend auf sich ziehen – nämlich Katar, Kuwait, Nigeria und Saudi-Arabien. »Sollte es 2014 zu der erwarteten Umkehr in der amerikanischen Geldpolitik kommen, werden diese Schwellenländer in einem weitaus kleineren Ausmaß davon betroffen sein, als es mit den entwickelten Märkten der Fall war bzw. wieder zu erwarten ist«, meint Dhawan.

Goldman-Sachs-Expertin Stupnytska hat Mexiko und Korea auf der Rechnung – beides Länder, die mit Wachstumstreiber USA wirtschaftlich eng verbunden sind. Sie rät zur stärkeren Differenzierung: »Anders als vor zehn Jahren sind Investitionen in Schwellenländern kein Selbstläufer mehr. Man muss genauer hinschauen.«

Auch Jim O'Neill hat den BRICS längst den Rücken zugekehrt. Nach kurzer Euphorie für die sogenannten »Next Eleven« – elf Staaten mit hoher Bevölkerungszahl, die aber bei den Anlegern nur auf wenig Resonanz stießen – folgten die CIVITS (China, Indien, Vietnam, Indonesien, Türkei und Südafrika). Indessen sattelt er, wieder unter einem griffigen Kürzel, bereits das nächste Pferd: Die Zukunft, so der Investment-Profi, liege in den MINT-Staaten – Mexiko, Indonesien, Nigeria und Türkei. ■

[officeconnect.at](http://officeconnect.at)  
oder 0800 800 882

**Wussten Sie, dass ...  
... auf Ihr Unternehmen  
jetzt gute Up- und Download-  
Zeiten zukommen?**

Office Connect. Die flexible, mitwachsende Kommunikationslösung für Klein- und Mittelunternehmen. Jetzt mit Bandbreiten bis zu 30 MBit/s.

Gut fürs Geschäft.

**TELE2**  
BUSINESS

KONRAD SCHEIBER,  
CEO QUALITY AUSTRIA,  
ÜBER DAS QUALITÄTBEWUSSTSEIN  
DER HEIMISCHEN WIRTSCHAFT,  
DIE ENORMEN POTENZIALE IM  
ENERGIEMANAGEMENT,  
DIE ZU ERWARTENDEN  
ÄNDERUNGEN DURCH  
DIE REVISION DER ISO 9001.

VON BERND AFFENZELLER



# QUALITÄT IST KEIN WERBEGAG

**> (+) PLUS:** Viele österreichische Unternehmen werden für ihre Produkt- und Dienstleistungsqualität international geschätzt. Länder wie die Schweiz oder Deutschland werden aber noch stärker mit »Qualität« assoziiert. Sehen Sie die Chance, dass »Made in Austria« mittelfristig in diese Top-Liga aufsteigen kann?

**Konrad Scheiber:** An dieser Wahrnehmung wird sich in absehbarer Zeit wenig ändern. »Made in Austria« hat einen exzellenten Ruf, es ist aber mit keiner globalen Aufholjagd in Richtung Schweiz oder Deutschland zu rechnen. Es gibt aber länderspezifische Unterschiede. In Russland etwa hat österreichische Qualität, seien es nun Produkte oder Dienstleistungen, einen höheren Stellenwert als deutsche Qualität. Da ist die Marke »Made in Austria« vor allem geprägt durch den Tourismus. Auch die Bereiche Kunst und Kultur haben die Marke nachhaltig positiv geprägt. Und die Wirtschaftskammer und deren Außenstellen haben diese positiven Assoziationen aufgegriffen und durchaus erfolgreich mit der Produkt- und Dienstleistungsqualität österreichischer Unternehmen in Verbindung gesetzt. Aber natürlich könnte man da noch viel mehr machen.

**(+) PLUS:** In welchen Branchen hat sich in Sachen Qualitätsbewusstsein in letzter Zeit am meisten getan?

**Scheiber:** Die Lebensmittelbranche ist auf einem sehr guten Weg. Da haben sich mit dem angrenzenden Ausland enge Netzwerke gebildet, die, getrieben durch den Handel, großen Wert auf Qualität legen. Wenn nur einmal die Qualität nicht stimmt, ist man auch schon raus aus dem Netzwerk. Das geht ähnlich schnell wie in der Automobilbranche. Und auch im Gesundheitswesen hat sich vieles zum Guten gewendet. Da ist Österreich etwa mit dem AKH Wien heute Weltspitze. Vor zehn Jahren war es unmöglich, über Fehlermechanismen zu reden, heute sind Fehlermeldesysteme Standard in jeder Gesundheitseinrichtung.

“ HEUTE SEHEN UNTERNEHMEN DEN UNMITTELBAREN NUTZEN, DEN MANagementsysteme BRINGEN. DENN JE- DER EINZELNE FEHLER VERURSACHT ZUM TEIL HOHE KOSTEN. ”

**(+) PLUS:** Gerade das AKH Wien genießt nicht den besten Ruf, wird oft mit Skandalen und Misswirtschaft in Verbindung gebracht.

**Scheiber:** Das ist ein Irrtum, dem viele unterliegen. Viele dieser Fehler sind den rechtlichen Rahmenbedingungen zuzuschreiben. Es gibt Bereiche, wo aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten von Bund, Ländern und Gemeinden mehrere Dokumentationsschienen parallel geführt werden müssen. Das ist natürlich ineffektiv und wird dann fälschlicherweise mit dem Managementsystem in Verbindung gebracht. Dabei sind es im Gegenteil eben jene Managementsysteme, die diese Missstände aufzeigen und, sofern rechtlich möglich, beseitigen können. Aber kein Managementsystem dieser Welt kann ein Gesetz aushebeln.

**(+) PLUS:** Lebensmittel- und Gesundheitsbranche zählen zu den Musterschülern. Welche Branchen hinken hinterher?

**Scheiber:** Am meisten Nachholbedarf sehe ich im Bereich der öffentlichen Verwaltung, der Administration und vor allem auf dem weiten Feld der Klein- und Mittelunternehmen, speziell im Bau- und Baunebengewerbe.



»Die Einsparungspotenziale durch Energiemanagement liegen bei 5 bis 20 Prozent.«

**(+) PLUS:** Welche Auswirkungen hat ein effektives Qualitätsmanagement auf den Unternehmenserfolg?

**Scheiber:** Da muss man unterscheiden zwischen dem reglementierten und dem nicht-reglementierten Bereich. Im reglementierten Bereich ist Qualität unternehmenskritisch. Wer im Geschäft bleiben will, muss die Qualitätsansprüche erfüllen, sonst ist man weg vom Fenster. Das gilt etwa für Medizinprodukte, den Automobilssektor oder die Luft- und Raumfahrt. Da ist ein höchstes Maß an Qualität und Zuverlässigkeit unabdingbar.

**(+) PLUS:** Und im nicht-reglementierten Bereich?

**Scheiber:** Erfreulich ist, dass Qualitätsmanagement als Marketing-Gag heute praktisch ausgestorben ist. Das war eine Zeit lang durchaus nichts Ungewöhnliches, dass Unternehmen ein Qualitätsmanagementsystem implementiert haben, nur um den Briefkopf mit einem Gütesiegel schmücken zu können. Heute sehen die meisten Unternehmen den unmittelbaren Nutzen, den Managementsysteme bringen. Denn jeder Fehler verursacht Kosten und Managementsysteme helfen, diese Fehler zu vermeiden. Jeder Kunde, der nicht wiederkommt, bringt mich dem Ruin einen Schritt näher. Diese sogenannten Schattenkosten machen oft bis zu 15 bis 20 Prozent des Umsatzes aus. Diese Kosten zu reduzieren, ist für viele Unternehmen überlebenswichtig.

**(+) PLUS:** Es gibt aber auch Stimmen, die in Managementsystemen und Zertifizierungen vor allem den hohen Aufwand sehen. Davon profitieren würden letztendlich nur die Zertifizierer selbst.

**Scheiber:** Dem kann ich guten Gewissens widersprechen. Nicht die Zertifizierer profitieren, sondern die Unternehmen. Die Kosten für die Zertifizierungen sind ein Klacks im Vergleich zu dem, was an Einsparungen möglich ist. Es hat ja auch einen Grund, dass wir in Österreich schon mehr als 70 Unternehmen haben, die wir seit mehr als 20 Jahren nach ISO 9001 zertifizieren. Das zeigt eindrucksvoll, dass diese Unternehmen einen nachhaltigen Nutzen daraus ziehen. Es geht diesen Unternehmen darum, dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus zu sein und sich stetig zu verbessern. Viele Unternehmen wissen gar nicht, wie viele Reklamationen sie haben und was sie das kostet – in der Nachbearbeitung, der negativen Mundpropaganda und den möglichen Kundenverlusten. Das geht nur über Qualitätsmanagement. Dafür braucht man zuallererst eine Ist-Analyse. Und das ist tatsächlich Knochenarbeit, denn da geht es um Datensammlung und Datenauswertung. Aber die Komplexität eines jeden Managementsystems wird vom Unternehmen selbst festgelegt.

**(+) PLUS:** Ein großes Thema sowohl der Quality Austria als auch der heimischen Wirtschaft ist das neue Energieeffizienzgesetz. Auch hier wird ein hoher finanzieller und zeitlicher Aufwand befürchtet. Welche Auswirkungen wird das Gesetz tatsächlich haben?

**Scheiber:** Die österreichische Regierung hat sich dazu bekannt bis 2020 die Energieeffizienz um 20 Prozent zu steigern. Dafür ►



## GEWINNEN SIE ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE: DIE CISCO BUSINESS EDITION 6000

Hochtechnologie, die sich fast schüchtern hinter einfachen, intuitiven und funktionalen Oberflächen verbirgt: Das ist die Cisco Business Edition 6000. Die effiziente Kommunikationslösung, die sämtliche digitalen Kanäle integriert und auf die speziellen Bedürfnisse von KMUs abgestimmt ist, sorgt dafür, dass am Ende des Tages mehr Zeit für die wesentlichen Dinge bleibt. Informieren Sie sich über die Zukunft des mobilen Arbeitens und kontaktieren Sie uns unter 05 77 33-0 oder auf [www.mobilarbeiten.at](http://www.mobilarbeiten.at)



»Die Kosten für eine Zertifizierung sind ein Klacks im Vergleich zu den Einsparungen, die für Unternehmen möglich sind.«

man diesen Wettbewerbsnachteil kompensieren kann. Eine Möglichkeit ist die Effizienz. Fast alle Unternehmen klagen über hohe Energiepreise, aber kaum jemand weiß, wo die Energie tatsächlich verpufft. Dabei helfen Systematiken wie die ISO 50001. Es wurden bereits viele Lehrgangprojekte umgesetzt, die mit einer einzigen Ausnahme alle Amortisationszeiten von unter einem Jahr hatten.

**(+) PLUS:** Welche Erfahrungen gibt es bereits mit der ISO 50001 und wie sind Ihre Erwartungen an die Norm?

**Scheiber:** Es gibt schon einige Erfahrungen. Und dabei zeigt sich vor allem die einfache Integration in bestehende Systeme. Für Unternehmen, die sich bislang noch nicht mit Managementsystemen auseinandergesetzt haben, ist ein deutlicher Mehraufwand zu erwarten. Aber auch hier gilt es, dass man sich seiner eigenen Prozesse bewusst sein muss.

**(+) PLUS:** Die ISO 9001 ist die weltweit erfolgreichste Norm. Jetzt steht eine Revision an. Mit welchen Änderungen ist zu rechnen und welche Auswirkungen hat das auf zertifizierte Unternehmen?

**Scheiber:** Vieles ist noch in der Schwebe. Aber einige Änderungen sind bereits fix. Ein Ziel ist etwa, dass in Zukunft alle Normen, von der IT-Sicherheit über Umwelt bis zur Energie, denselben Aufbau haben sollen. Damit wird es zu einer deutlichen Vereinfachung und einer Reduktion des Interpretationsspielraums kommen.

Inhaltlich wird in Zukunft eine reine Kundenorientierung nicht mehr ausreichen. Die Analyse der internen und externen Kontexte wird weiter an Bedeutung gewinnen. Dazu wird der risiko- und chancenbasierte Ansatz im Qualitätsmanagement wesentlich stärker betont werden. Auch der prozessorientierte Ansatz soll weiter vertieft werden. Das wird für einige Unternehmen sicher eine große Herausforderung darstellen. Das Spannungsfeld zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird sicher zunehmen.

**(+) PLUS:** Manche Menschen behaupten, dass Zertifizierungen wenig Wert haben. Denn auch die Alpine war mehrfach zertifiziert.

► braucht es konkrete Maßnahmen, die in ein Gesetz gegossen werden müssen und von der heimischen Wirtschaft zu erfüllen sind. Volkswirtschaftlich bedeutet das eine geringere Abhängigkeit von Energieimporten. Der Einsparungseffekt auf Basis eines Systemstandards wie der ISO 50001 liegt bei fünf bis 20 Prozent. Deutschland etwa verzeichnet aktuell einen enormen Boom.

**(+) PLUS:** Die energieintensive Industrie in Österreich hat aufgrund der Wettbewerbsfähigkeit in der Vergangenheit viel Geld in Energieeffizienzmaßnahmen gesetzt. Wenn jetzt von Brüssel ausgehend pauschal noch einmal eine prozentuelle Einsparung gefordert wird, sind die Unternehmen, die in der Vergangenheit ihre Hausaufgaben gemacht haben, krass benachteiligt. Etwas polemisch formuliert: Das Zementwerk in Rumänien hat in der Regel noch deutlich mehr Einsparungspotenzial als etwa das Zementwerk Leube in Salzburg, das in den letzten Jahren mehr als 30 Millionen Euro in Effizienzmaßnahmen investiert hat.

**Scheiber:** Das sind in der Regel Einzelfälle. Aber ich denke auch, dass es vernünftiger ist, Benchmarks aufzustellen. Wer die Benchmarks übererfüllt, sollte belohnt werden, wer darunter fällt, zu Verbesserungen verpflichtet werden. Im Vordergrund sollte aber der volkswirtschaftliche Effekt stehen. Und da sind wir auf einem guten Weg, denn die letzten Jahre haben bereits gezeigt, dass es zu einer Entkoppelung der Steigerung der Wertschöpfung vom Energieverbrauch kommt. Die Energieintensität pro Produktionseinheit hat bereits abgenommen. Wenn man sieht, dass Erdgas bei uns deutlich teurer ist als etwa in den USA, dann muss man überlegen, wie

**Scheiber:** Da werden Äpfel mit Birnen verwechselt. Denn wenn wir von Systemzertifizierungen und Audits reden, dann reden wir von non-financial-Audits. Das heißt, der Aspekt des Finanzwesens wird bewusst weitgehend ausgeklammert. Das hat auch einen guten Grund: Wenn ein spanischer Eigentümer zwei Milliarden Euro aus der österreichischen Tochter abzieht und in Spanien verwendet, dann hat das natürlich Folgen, sagt aber nichts über die Managementqualität aus. Für diese Entwicklungen sind andere Systeme verantwortlich, bis hinauf zur Finanzmarktaufsicht. ■

## TIPP

### VERANSTALTUNGEN

► **Revision ISO 9001.** Die weltweit erfolgreichste Norm ISO 9001 befindet sich in Überarbeitung. Über 1,1 Mio. Organisationen sind weltweit zertifiziert. In Österreich sind es ca. 4.500 Organisationen. Seit 2012 arbeiten die internationalen Arbeitsgruppen an der nächsten, umfassenden Revision des Standards. Nach der kleinen Anpassung im Jahr 2008 rechnen Experten jetzt damit, dass sich 40 % der ISO 9001 wahrscheinlich ändern werden.

Die qualityaustria-Seminare bieten einen Überblick über die wesentlichsten Neuerungen, die neue Struktur sowie darüber, welche konkreten neuen Anforderungen sich für Unternehmen daraus ableiten können.

<b>GRAZ:</b>	13.02.2014 von 09.00–12.30 Uhr
<b>LINZ:</b>	25.02.2014 von 14.00–17.30 Uhr
<b>SALZBURG:</b>	13.03.2014, von 09.00–12.30 Uhr
<b>INNSBRUCK:</b>	08.05.2014, von 09.00–12.30 Uhr
<b>LINZ:</b>	20.05.2014 von 14.00–17.30 Uhr (in Englisch)



## Mehr als nur Stein

ROCKWOOL Steinwolle-Dämmung ist nichtbrennbar und kann die schnelle Ausbreitung von Feuer und Rauch verhindern. Damit gewinnen wir Feuerwehrleute wertvolle Zeit, um Menschen zu retten und ihr Hab und Gut in Sicherheit zu bringen.

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

**ROCKWOOL**<sup>®</sup>  
DÄMMT PERFEKT & BRENNT NICHT

Claus Larsen  
Feuerwehrmann

CREATE AND PROTECT<sup>®</sup>

“

Mit einem Plus von 6 %  
blieb die Wiener Börse  
weit hinter den kräftigen  
Kursgewinnen von  
Frankfurt, London und  
New York zurück.

”

VON ANGELA HEISSENBERGER

# BÖRSEN- BLICK 2014

DIE EUROZONE JUBELT ÜBER EIN SCHWACHES WACHSTUMSPUS, AUCH IN DER WELTWIRTSCHAFT IST ERHOLUNG ANGESAGT. DOCH SIND DIE NACHWEHEN DER KRISE TATSÄCHLICH SCHON AUSGESTANDEN? **REPORT(+)**PLUS HAT BEI RENOMMIERTEN EXPERTEN NACHGEFRAGT, WIE SIE DIE WEITERE ENTWICKLUNG EINSCHÄTZEN UND WO SICH INVESTMENTS NOCH LOHNEN.

45



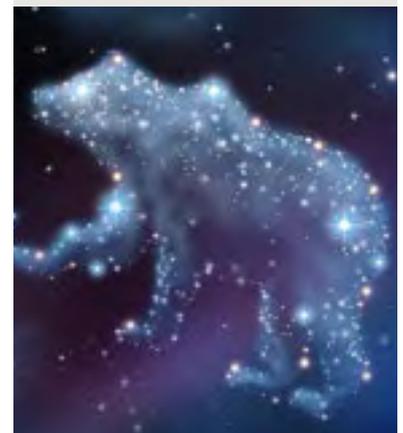
## Echter Aufschwung sieht anders aus.

Ein Prozent Wachstum erwarten die Prognosen für 2014 in der Eurozone – immerhin. Doch der Jubel nach der langen Durststrecke kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Konjunktur nur sehr schleppend in Schwung kommt. Dazu kommen neue Sorgenkinder: »Frankreich schlüpft immer mehr in die Rolle des neuen kranken Mannes in Europa«, sagte Chris Williamson, Chefvolkswirt des Forschungsinstituts Markit, im Dezember anlässlich der Präsentation einer Studie unter 5.000 europäischen Unternehmen. Die Talfahrt in Frankreichs Industrie beschleunigt sich und die Dienstleister schwächeln, es droht der Rückfall in die Rezession. Auch Italien steckt im Abwärtsstrudel.

Die Europäische Zentralbank senkte im November den Leitzins auf das Rekordtief von 0,25 Prozent. Auf der Suche nach Renditen bedeutet das für Anleger einen verstärkten Trend zu Investments mit höherem Risiko. 2013 boten sich dafür Aktien an – sie zählten zu den großen Gewinnern auf den Finanzmärkten. US-Aktien legten (gemessen am S&P 500) um 29 % zu, der japanische Index Nikkei 225 stieg um 56,7 %. Der deutsche Dax steigerte sich um 25,5 %. Vergleichsweise enttäuschend bilanzierte die Wiener Börse: Der Leitindex ATX verzeichnete zwar ein Plus von rund ▶



*Frankreich schlüpft immer mehr in die Rolle des kranken Mannes in Europa.*



► 6 %, an die kräftigen Kursgewinne der internationalen Finanzplätze Frankfurt, London und New York reichte die Performance aber nicht heran. Über acht Kapitalerhöhungen wurden insgesamt 1,6 Milliarden Euro an frischem Eigenkapital aufgenommen. Die zur Belebung des Marktes erhofften Neuzugänge blieben jedoch auch im Vorjahr aus. Das Interesse der Anleger ist dennoch groß: Für 2014 bieten heimische,

exportorientierte Player und der teilweise wiedererstarke CEE-Raum neue Perspektiven. Kurschancen von zehn bis 20 % sind durchaus realistisch.

Mehr ist selbst in den Emerging Markets nicht zu holen. Die vormals aufstrebenden Schwellenländer Brasilien, Südafrika, Russland und Indien müssen sich mit niedrigen einstelligen Wachstumsraten begnügen. Lediglich China bildet eine Ausnahme – auch

der rote Riese hat aber schon bessere Jahre gesehen. Aus dem einstmaligen »sicheren Hafen« Gold haben sich weitsichtige Investoren bereits zurückgezogen. Die Krisenwährung verlor 2013 dramatisch um mehr als 27 %, was dem größten Absturz seit 30 Jahren entspricht. Die positiven Konjunkturaussichten sind zusätzliches Gift für das Edelmetall: Der Goldpreis könnte heuer sogar unter 1.000 Dollar je Feinunze fallen.

1. Der ATX hinkte auch 2013 anderen Börsenplätzen hinterher. Warum fiel die Performance nicht erfreulicher aus?

2. Für die Eurozone wird ein leichtes Wachstum prognostiziert. Ist die Schuldenkrise schon überstanden?

3. Die Schwellenländer zählten im Vorjahr zu den Verlierern. Wird sich dieser Trend 2014 fortsetzen?

4. Welche Assetklassen haben das größte Potenzial?

5. Ist der Höhenflug des Goldpreises endgültig zu Ende?

46



**FRIEDRICH MOSTBÖCK**

Head of Group Research Erste Bank AG

1. Sie haben Recht. Es waren 2013 eher etablierte, große und liquide Märkte gefragt. Kleinere Randmärkte und einige Emerging Markets (wie Österreich und CEE) standen im letzten Jahr weniger im Fokus. Gerade dieser Umstand könnte sich aber positiv für unsere Märkte auswirken, welche noch attraktiv bewertet sind und daher höheres Aufholpotenzial besitzen.

2. Die Schuldenkrise ist definitiv noch nicht ausgestanden und wird uns und die Finanzmärkte längerfristig herausfordern. Teilweise wurden zwar in den letzten Jahren Defizite (Neuverschuldungen) abgebaut, aber auf die Gesamtverschuldungen der Staaten hatte das im Wesentlichen keine signifikanten Auswirkungen. Zuletzt stabilisierte sich auch im Jahr 2013 die Situation für die Eurozone. Vielleicht haben sich viele Marktteilnehmer an die hohen Staatsverschuldungen gewöhnt. Wir haben aber auch eine globale Verschuldungskrise, welche die großen Industrienationen USA, Großbritannien und Japan inkludiert. Um nachhaltiges konjunkturelles Wachstum zu fördern, erwarten wir, dass die Notenbanken die Leitzinsen längerfristig auf niedrigsten Niveaus halten werden (Fed mind. bis 2015, EZB mind. bis Anfang 2016).

Wie oben angedeutet, könnte sich gerade dieser Umstand des »Hinterherhinkens« im letzten Jahr positiv für kleinere Rand- und Schwellenmärkte in 2014 auswirken. Vielfach sind diese noch infolge dessen attraktiv bewertet, haben zweistelliges Gewinnwachstum und besitzen vergleichsweise höheres Aufholpotenzial.

3. Infolge der niedrigen Zinsen drängt sich weiterhin ein Investment in höheren Risikoklassen wie Aktien auf. Wir sind daher zumindest für das 1. Quartal 2014 nach wie vor für Aktien optimistisch. Die Suche der Investoren nach Renditen sowie die deutlich unter dem langjährigen Durchschnitt erwarteten Ausfallraten in Europa sprechen auch für High Yield- sowie Hybridanleihen.

4. Der Goldpreis durchläuft derzeit eine länger andauernde Bodenbildungsphase. Solange sich höhere Risikoklassen wie Aktien gut entwickeln und Finanzmärkte insgesamt relativ stabil bleiben, sollte sich der Goldpreis nicht markant positiv entwickeln.

3

5

Foto: Beigestellt



## MONIKA ROSEN

Chefanalystin Bank Austria Private Banking

1

Keine Angaben

2

Wir erwarten 2014 1,5 Prozent Wachstum für den Euroraum und 2,5 Prozent für Deutschland. Bezüglich der Schuldenkrise haben wir sicher den größten Teil der Wegstrecke hinter uns, einen gewissen Unsicherheitsfaktor kann man aber nie ausschließen. Aber die Fortschritte der Eurozone bei der Bewältigung der Krise sind offensichtlich.

3

Davon gehen wir nicht aus, wir haben die Emerging Markets im Aktienportfolio übergewichtet, weil wir die Bewertungsabschläge für überzogen halten. Einige Länder haben zwar durchaus Probleme mit der Leistungsbilanz, aber in Summe sind die besseren Wachstumsaussichten unserer Meinung nach im Vorjahr von den Anlegern zu wenig stark berücksichtigt worden.

Wir sind bei Aktien übergewichtet, wengleich wir die Übergewichtung Ende des Vorjahres etwas zurückgestutzt haben. Aber wir halten Aktien gegenüber Renten immer noch für attraktiver. Die Fantasie bei Anleihen halten wir für begrenzt, hier setzen wir auf eine Beimischung von Unternehmensanleihen.

4

5

Der Goldpreis hat im Vorjahr ordentlich Federn lassen müssen, zeigt seit 1. Jänner aber Erholungstendenzen. Wir halten eine Beimischung von alternativen Investmentformen, zu denen auch Gold gehört, zur Diversifizierung des Portfolios für sinnvoll. Grundsätzlich gibt es für den Goldpreis weiter Gegenwind (Wende in der US Geldpolitik, kaum Inflation, teilweise Wachstumsabschwächung in den Schwellenmärkten), aber es stellt sich die Frage, wie viel davon bereits im Kursrückgang des Jahres 2013 enthalten ist.

Ihre Analyse für

# Banking Exzellenz



### Standortanalyse

victor zeigt mit dem 360° Feedback (Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden) die Stärken und Potentiale Ihrer Bank.

### Banksteuerung

victor zeigt die dynamische Weiterentwicklung Ihrer Bank und ist eine profunde Basis für das Steigern betrieblicher Performances.

### Wettbewerb

victor zeigt im anonymen Vergleich Ihre Position mit der Chance auf den begehrten Titel „Bank des Jahres“. Die Auszeichnung erfolgt auf der glamourösen Gala am 25.9.2014, Stadttheater Baden bei Wien.

### Qualitätssiegel

victor ist ein objektives Qualitätssiegel, das für herausragende Leistung verliehen wird und vom Wettbewerb differenziert.



Wer Marktforschung  
mit Wirkung sucht,  
nutzt victor.

Jetzt informieren!

**VICTOR**

Dr. Barbara Aigner  
Mag. Anja Graf, BA  
Tanja Völkl, MA

Theaterplatz 5 | A-2500 Baden b. Wien  
T.: +43 (0) 22 52 25 48 45  
victor@bankdesjahres.com  
www.bankdesjahres.com



## ERIKA KARITNIG

CIO Equities & Multi Assets der  
Bawag P.S.K. Invest GmbH

48

**1** Der ATX weist im Vergleich mit den etablierten europäischen Börsen eine Underperformance auf, das ist korrekt. Verglichen mit Osteuropa ist der ATX aber unter den besten Märkten zu finden. Rumänien und Bulgarien sind hier keine repräsentativen Märkte. Nimmt man den MSCI Osteuropa Index, so liegt dieser deutlich im Minus, während der ATX immerhin 8,6 % Performance abgeworfen hat. Somit ist ein Grund für die Underperformance Wiens im Osteuropa-Engagement zu finden. Diese Zwitterposition Wiens – zwischen etabliertem und emerging Europa-Markt – hat 2013 zur Underperformance geführt. Weiters drückt die starke Gewichtung der Finanztitel und Versorger auf die Performance des Index.

»Schon überstanden« wäre vielleicht zu viel gesagt, aber der Euro-Raum ist auf dem besten Wege, die Krise hinter sich zu lassen. Der langsame Aufschwung in den Krisenländern zeigt, dass die Strukturereformen und die harten Sparmaßnahmen der letzten Jahre allmählich Wirkung zeigen. In Deutschland zeichnet sich sogar eine kräftige Konjunkturerholung ab, von der auch Österreich profitieren wird. Nur Frankreich hinkt zurzeit hinterher. Ein wesentlicher Krisenindikator hat sich in den letzten Monaten deutlich verbessert: der Risikoaufschlag von Staatsanleihen. Spanien und Italien finanzieren sich heute zu wesentlich günstigeren Konditionen als vor einem Jahr, und Irland ist gerade erfolgreich auf den Kapitalmarkt zurückgekehrt. Das Jahr 2014 wird von weiterhin niedrigen Zinsen und einem sehr geringen Preisauftrieb geprägt sein; gleichzeitig lässt die fiskalische Belastung merklich nach. Insgesamt bleibt das Wirtschaftswachstum aber noch verhalten, d.h. die Arbeitslosigkeit im Euroraum wird nur wenig sinken.

**1.** Der ATX hinkte auch 2013 anderen Börsenplätzen hinterher. Warum fiel die Performance nicht erfreulicher aus?

**2.** Für die Eurozone wird ein leichtes Wachstum prognostiziert. Ist die Schuldenkrise schon überstanden?

**3.** Die Schwellenländer zählten im Vorjahr zu den Verlierern. Wird sich dieser Trend 2014 fortsetzen?

**4.** Welche Assetklassen haben das größte Potenzial?

**5.** Ist der Höhenflug des Goldpreises endgültig zu Ende?

**3** Die Schwellenländerbörsen bleiben bereits seit 2011 hinter den Developed Markets zurück. Die Wachstumserholung in den USA, Europa und Japan wird sich aber mit Zeitverzögerung auch in den Schwellenländern positiv auswirken. Innerhalb der Schwellenländer werden Investoren künftig stärker differenzieren: Märkte mit hohem Leistungsbilanzdefizit und hoher Auslandsverschuldung werden kaum noch Gelder anlocken können und tendenziell Underperformer sein.

Aktien erscheinen aufgrund positiver globaler Konjunkturaussichten und Risiko-Ertrags-Gesichtspunkten zu den attraktivsten Assets. Allerdings müssen Investoren auch mit Rückschlägen rechnen und umgehen können. Die Bewertung ist nicht mehr günstig, sondern leicht über dem historischen Durchschnitt. Auf der Anleihe Seite sind Corporates und High Yield Bonds nach wie vor aufgrund des laufenden Ertrags interessant.

**4**

**2** **5** Gold wird immer dann als Anlagealternative gesucht, wenn die Zeichen auf Krise stehen. Da die Schuldenkrise in der Eurozone langsam abebbt und die Inflationsrate gleichzeitig äußerst niedrig ist, verliert Gold zunehmend an Attraktivität und wird deswegen weniger nachgefragt – bis zur nächsten Krise.



## PETER BREZINSCHKEK

Chefanalyst Raiffeisen Research

**1** Zwar profitierte der heimische Aktienmarkt (ATX +6 %) auch von der generellen Abnahme der Risikoaversion, jedoch wurden etablierte und mit mehr Liquidität ausgestattete Aktienmärkte bevorzugt. Ein weiterer Faktor war zudem die schwache Entwicklung bestimmter Indexschergewichte.

Die sich beschleunigende Konjunkturdynamik erleichtert nicht zuletzt die Budgetkonsolidierung, birgt aber auch die Gefahr, dass nach wie vor notwendige Reform- und Konsolidierungsbemühungen erlahmen. Die bedrohlich hohe und nur langsam sinkende Staatsverschuldung bleibt bestehen.

**2**

**3**

Wir erwarten für die großen Emerging Market-Aktienmärkte außerhalb Europas im ersten Halbjahr eine Underperformance im Vergleich zu den entwickelten Aktienmärkten. Für das zweite Halbjahr gehen wir von einer besseren Performance als in den entwickelten Aktienmärkten aus, da mehr Klarheit über die jeweiligen Reformvorhaben herrschen sollte und die im Vergleich günstigen Bewertungen Kapital anziehen sollten.

**4**

Wir erwarten 2014 durch die fortlaufende Konjunkturerholung am Aktienmarkt neuerlich positive Erträge, wenngleich diese bei weitem nicht mehr so hoch ausfallen werden wie 2013. Bei festverzinslichen Veranlagungsalternativen sind die realen Performanceaussichten vielfach negativ.

Der Preisverfall bei Gold dürfte bis ins dritte Quartal 2014 anhalten. Zur Jahresmitte ist ein Preisniveau von knapp unter USD 1.100 je Feinunze realistisch. Die wachsende Goldnachfrage aus den Schwellenländern dürfte die Oberhand gewinnen und den Goldpreis bei USD 1.120 je Feinunze im vierten Quartal stabilisieren.

**5**

# Technologiedienstleistungen mit Zukunft.

Engineering & Informatik aus einer Hand: **beko.at**





## »DIE STIMMUNG HAT SICH GEDREHT«

Reinhard Karl, Kommerzkunden-Vorstand der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien, über die Investitionsklemme, Risiken bei Auslandsgeschäften und die angeblich »abgesandelte« Wirtschaft.

VON ANGELA HEISSENBERGER



**(+) PLUS:** Die Konjunkturprognosen zeigen ein leichtes Wirtschaftswachstum. Haben wir die Krise und ihre Folgen überstanden?

**Reinhard Karl:** Ich glaube, dass die Talsohle durchschritten ist. Mit den Maßnahmen der EZB und dem Schutzschirm ESM ist die Stabilität des Euro gewährleistet. Positive Signale kommen auch von der Weltkonjunktur, ausgehend von den USA. Einige europäische Länder bewegen sich doch in die positive Richtung. Wir haben den betroffenen Staaten mit dem niedrigen Zinsniveau Zeit gegeben, um strukturelle Maßnahmen zu tätigen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Deutschland ist sicher der Wachstumsmotor und in diesem Windschatten profitiert

auch die österreichische Wirtschaft, vor allem im Auslandsgeschäft. Natürlich gibt es Probleme, die wir auch in Österreich zu lösen haben. Grundsätzlich ist die österreichische Wirtschaft aber besser positioniert als andere europäische Länder. Ich sehe auch in meinen Gesprächen mit den Unternehmen einen gewissen Optimismus. Gerade im dritten und vierten Quartal 2013 hat sich die Stimmung gedreht.

**(+) PLUS:** Im Wahlkampf sorgte der Sager von der angeblich »abgesandelten« Wirtschaft für Aufsehen. Als Banker haben Sie Einblick in die finanzielle Situation der Unternehmen: Wie gut geht es den österreichischen Betrieben tatsächlich?

**Karl:** Das war eine sehr pointierte Erklärung von Wirtschaftskammer-Präsident Leitl. Er wollte offensichtlich darauf hinweisen, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Österreich in Gefahr ist. Während einige Länder ihre Lohnstückkosten in den vergangenen Jahren reduzierten, sind sie in Österreich im internationalen Vergleich am höchsten. Die Unternehmen haben aber die Krise genutzt, ihre internen Strukturen und Kosten zu optimieren. Die Eigenkapitalquote der KMU beträgt 28,8 %, bei den Großbetrieben 33,1 %. Das sind – in einer Durch-

in der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien jedes Jahr ein Kreditwachstum. Im Vorjahr verzeichneten wir per 30.9. knapp 3 % Zuwachs. Jeder Unternehmer, der einen Kredit braucht, ist bei Raiffeisen herzlich willkommen.

**(+) PLUS:** Haben sich Ihre Bewertungsgrundsätze und Vergaberichtlinien geändert?

**Karl:** Was sich geändert hat, sind die Informationsanforderungen der Banken – bedingt durch die steigenden regulatorischen Anforderungen. Es reicht eben heute nicht

## »Auch ein Unternehmer, der etwas verlangen möchte, informiert sich über die Bonität der Bank.«

schnittsbetrachtung – recht gute Werte. Die Umsatzrentabilität ist mit 2,8 % im KMU-Bereich eher bescheiden, aber sie reicht aus, damit die Betriebe ihre Verpflichtungen erfüllen können. Was man aber klar sagen muss: Diese Umsatzrentabilität gibt keinen Spielraum für zusätzliche Steuern. Seitens der Politik muss es hier zu einer Entlastung kommen. Die Investitionsbereitschaft muss stärker unterstützt werden, um letztlich die Arbeitsplätze zu sichern, aber auch die Inlandsnachfrage wieder anzukurbeln.

**(+) PLUS:** Die Unternehmen zeigen sich bei Investitionen noch sehr zurückhaltend. Trauen sie dem sanften Aufschwung nicht?

**Karl:** Die Stimmung ist noch vorsichtig. Investitionen sind für uns immer gleichbedeutend mit Kreditanfragen – und die Kreditnachfrage war im ersten Halbjahr 2013 spürbar zurückhaltend. Dieses Bild hat sich im dritten und vierten Quartal verändert: Die Unternehmer denken wieder an Investitionen. Jetzt muss man sich wieder auf die Märkte konzentrieren, denn der Wettbewerb bleibt ja nicht stehen.

**(+) PLUS:** Vor allem KMU klagen über die strengen Richtlinien bei der Kreditvergabe. Ist dieser Vorwurf gerechtfertigt?

**Karl:** Aus meiner Sicht gab es in den letzten Jahren eher eine Investitionsklemme als eine Kreditklemme. Wer einen Kredit wollte und dafür ein ordentliches Konzept vorlegen konnte und entsprechende Sicherheiten hatte, konnte bei uns immer einen Kredit bekommen. Auch 2009 bis 2013 hatten wir

mehr, mit einer eineinhalb Jahre alten Bilanz zu kommen. Die Banken sind verpflichtet, die Bonität entsprechend zu dokumentieren. Ein kleines Unternehmen muss eine aktuelle Saldenliste haben, ein mittleres Unternehmen braucht ein Controlling, das auf vierteljährlicher Basis zeigt, wo der Betrieb steht. Wir bieten zur Erleichterung auf unserer Webseite einen Online-Bonitätsrechner an. Der Unternehmer kann dort seine Bilanzkennzahlen eingeben und sieht, wie seine Bonität von einer Bank beurteilt würde und wie es sich auf sein Rating auswirkt, wenn er verschiedene Parameter verändert.

**(+) PLUS:** Wie groß ist der Entscheidungsspielraum der lokalen Bankinstitute?

**Karl:** Wir müssen für jedes Unternehmen ein Rating erstellen, das ist gesetzlich vorgeschrieben. Das betrifft zunächst die »hard facts«, also die Ertragskennzahlen, Eigenkapitalsituation, Verschuldung. Auf der anderen Seite fließen die »soft facts« mit ein, etwa die Marktstellung, Wettbewerbsfähigkeit, Managementqualitäten. Wir sind nahe am Kunden und fällen die Kreditentscheidung vor Ort, nicht nach reinem Zahlenwerk. Die Handschlagqualität des Unternehmers spielt nach wie vor eine wesentliche Rolle.

**(+) PLUS:** Um auf dem Markt bestehen zu können, schaffen sich viele ein Standbein im Ausland. Welche Unterstützung bieten Sie Ihren Kunden diesbezüglich?

**Karl:** Wir stehen den Unternehmern bei allen Auslandsaktivitäten beratend zur Seite. Für den Unternehmer, der zum ersten Mal

eine Holzlieferung nach Algerien schickt, erstellen wir ein maßgeschneidertes Konzept. Wenn ein Autozulieferer nach China geht, weil die Automobilproduktion dort vor Ort ist und er auf kurzen Wegen liefern muss, ermöglichen wir eine Beteiligungsfinanzierung, die die Risiken aus diesem Investment abfedert. Der Unternehmer muss sich bewusst sein, dass die Gewinnspanne im Ausland zwar höher ist, die Zahlungsrisiken aber vielleicht bis zum möglichen Totalausfall reichen können. Ein frühzeitiges Gespräch mit der Bank ist deshalb wichtig, um in den Vertrags- und Zahlungsbedingungen jene Punkte zu verankern, die zur Absicherung des Auslandsgeschäftes dienen.

Unsere Finanzierungen reichten im vergangenen Jahr von Brasilien über China und Südosteuropa bis zum Nahen Osten. Wir können die Kundenbedürfnisse einerseits über unsere Consultants aus Wien abdecken, durch die Raiffeisen Bank International verfügen wir außerdem in 17 Ländern über ein Netzwerk mit direkten lokalen Kontakten. Zusätzlich korrespondieren wir mit über 2.000 Banken weltweit. Dort, wo sich unsere Kunden bewegen, können wir sie auch unterstützen.

**(+) PLUS:** Haben sich die Anforderungen an Kundenberater in Banken gewandelt?

**Karl:** Der Kundenberater ist und bleibt die Drehscheibe zwischen Bank und Kunden. Die Beratung ist sicher komplexer geworden. Vor zehn Jahren konnte und durfte ein Kundenbetreuer noch viel mehr mit eigenem Fachwissen abdecken. Das Risikomanagement hat inzwischen stark an Bedeutung gewonnen. Man muss Anlegerprofile erstellen, Risikohinweise geben – das kann nur ein geschulter Mitarbeiter, der das Produkt und das Risiko genau kennt. Wir lösen das, indem der Kundenbetreuer für alle speziellen Anliegen des Kunden entsprechende Experten zur Hand hat – etwa für Förderungen, Auslandsinvestitionen, Währungsabsicherungen, Dokumentengeschäfte oder Wertpapierveranlagungen.

**(+) PLUS:** Sind auch die Kunden anspruchsvoller und informierter als früher?

**Karl:** Das Informationsbedürfnis ist auf beiden Seiten gewachsen. Die Bank muss heute mehr über den laufenden Betrieb des Unternehmens wissen. Gleichzeitig informiert sich aber auch ein Unternehmer, der etwas verlangen möchte, über die Bonität der Bank. Dieselben Fragen, die wir an den Unternehmer haben, werden immer öfter auch uns gestellt. Die Zeiten haben sich eben geändert. ■

# Rückgrat

VON KARIN LEGAT

# KMU

Österreichs kleine und mittlere Unternehmen sind das Rückgrat der heimischen Wirtschaft. Durch ihre Innovationsfähigkeit und Flexibilität sichern sie dem Land eine hohe Lebensqualität. Aber wie geht es eigentlich den KMU?

52

Foto: photos.com



## Kreativität, Growth, Challenges, neue Wege, Fähigkeit zum

Querdenken – das ist der Auszug aus einem Wordrap von 37 KMU-Beauftragten der EU. Vielfalt ist ein weiterer Faktor. »Ein kleines Unternehmen kann a priori sehr flexibel sein, kennt seine Kunden sowie den lokalen Markt und das wirtschaftliche Umfeld. Und je kleiner das Unternehmen, desto bunter wird die KMU-Welt«, betont Peter Voithofer, Direktor der KMU Forschung Austria. Die Bedeutung von KMU am heimischen Markt ist im langfristigen Vergleich steigend. »Über zehn oder 15 Jahre gesehen gibt es zwar immer ein Kommen und Gehen, insgesamt ist die Entwicklung aber positiv.« Die Rechtsanwaltskanzlei Northcote.Recht ist z.B. seit einem Jahr am heimischen Rechtsberatungsmarkt tätig. Laut Anwaltsbranchenranking hat sie es 2012 gleich unter die Top 5 Neugründungen geschafft. »Unser Konzept hat sich erfolgreich am Markt etabliert«, betont Sophie Martinetz.

KMU bilden derzeit 99,7 Prozent der Unternehmen in Österreich, beschäftigen 67 Prozent aller Arbeitnehmer und erzielen

63 Prozent der gesamten Umsatzerlöse im Land. Für Alois Frank, Leiter der Unternehmensberatung des WIFI Wien, sind KMU am heimischen Markt weitgehend zufrieden unterwegs. »Die Herausforderungen für KMU haben sich in den letzten Jahren nicht wesentlich verändert – trotz der Krise 2008/09, die in der Wirtschaft zu Verwerfungen geführt hat.«

### >> Anforderungen <<

In vielen Bereichen gibt es laut KMU Forschung Austria eine sehr starke Wettbewerbssituation verbunden mit einem rasanten Wandel der Umfeldbedingungen. »Die Veränderung darf nicht als Projekt angesehen werden, sondern als ständiger Begleiter, egal ob das einen Wandel in der Produktionstechnologie, in Marktgröße, Markttiefe, Internationalisierung oder Technologie in Bezug auf das Internet betrifft«, betont Voithofer. Früher hat sich die Weiterentwicklung viele Jahre gezogen, heute erfolgt sie in wesentlich kürzeren Zeitabständen. Normen bilden einen Bereich, der einer ständigen Änderung unterworfen ist. »Es stellt sich aber die Frage, ob alle rechts-

unterworfenen UnternehmerInnen alles durchlesen. Je kleiner der Betrieb, desto eher sind die Geschäftsführer im operativen Tagesgeschäft tätig.« Wichtig ist, dass man permanent am Ball bleibt. Laut Alois Frank ist auch die Mitarbeiterfrage eine zentrale Herausforderung. Es gibt viele Unternehmen, die Fachkräfte suchen und nicht finden. Natürlich machen sich Unternehmen auch strategische Gedanken über die Zukunft. Eine Hürde dabei bildet oft die überbordende Verwaltung. »Um sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können, muss vieles effizienter und schlanker werden.« Einen Bürokratieabbau fordert auch Andrea Maria Vaz-König, Geschäftsführerin des neu gegründeten Café-Bistros deli bluem. »Es ist für mich nicht nachvollziehbar, wieso sich drei Magistratsabteilungen parallel mit der Beschilderung eines Lokals befassen müssen. Die Zeit der Beamten könnte effizienter eingesetzt werden, wenn diese Mehrfachverantwortungen vermieden würden.«

### >> Finanzierungsvielfalt <<

»Die Unternehmer von heute sind unsere wirtschaftliche Zukunft«, betont Gregor



Deix, Leiter Firmenkunden Erste Bank. »Wir können die komplette Palette an Lösungen für KMU anbieten.« Dazu zählen neben klassischen Finanzierungsformen wie Betriebsmittel- und Investitionskrediten, Leasing und Factoring, ein Businesskonto inklusive Buchhaltung, der Online-Fördercheck und der KMU-Stresstest. Mittel der Europäischen Investitionsbank, des aws und des europäischen Investitionsfonds werden ebenso vermittelt. Für Gründer stehen Finanzierungs- und Förder-spezialisten in acht Gründercentern bereit. Die BAWAG PSK bietet gemeinsam mit aws, der WKBG und der Wirtschaftskammer Finanzierungen. Seit Anfang 2013 können KMU die BAWAG PSK Kontobox Business nutzen. »Wir haben ein spannendes wirtschaftliches Jahr erlebt. Dennoch haben wir vermehrt Aktivitäten zur Betreuung unserer 40.000 Geschäftskunden in Österreich gesetzt. Unsere Kunden profitieren auch von den neuen, an die Post angelehnten Öffnungszeiten – ein USP gegenüber anderen Banken, vor allem für die zahlreichen Kunden aus dem Segment Handel mit Tageslosungen«, betont Thomas Schevaracz-Helm, Leiter Geschäftskunden und Freie Berufe. Eine Übersicht über bundesweite Wirtschaftsförderungen gibt die Förderdatenbank der WKO. Hier findet man Angebote seitens aws, Hotel- und Tourismusbank, Österreichischer Kontrollbank, Exportfonds, ERP-Fonds, WKO-Internationalisierungsoffensive, FFG, KPC und AMS. Aktuell weist die Datenbank darauf hin, dass die ursprünglich bis 31.12.2013 befristeten aws-Programme bis 30.6.2014 unverändert verlängert wurden, so der aws Jungunternehmer-Scheck, aws Dou-

ble-Equity, aus KMU-Stabilisierung und aus IP-Vermarktung.

**>> Lange Bank <<**

Trotz positiver Stellungnahmen heimischer Banken bewerten viele KMU den Zugang zu Finanzierungsquellen als sehr mühsam. »Es ist seit 2009 in Österreich für ein KMU verdammt schwer bis unmöglich, von Banken auch nur kleine Unterstützungen zu erhalten, nicht einmal von der eigenen Hausbank, die den Betrieb seit Jahren betreut. Man muss der Bank zeigen, dass man keinen Kredit benötigt, damit man überhaupt einen bekommt«, kritisiert Andrea Szivacsek von Hatahet productivity so-



»Man kann grafisch alles darstellen wie die Eiger-Nordwand. Wir sind aber eher auf der Po-Ebene unterwegs«, sagt Peter Voithofer von der KMU Forschung Austria.

54

lutions. »Das Steuerthema ist ähnlich problematisch«, ergänzt Kollege Nahed Hatahet. »Die Abgaben in Österreich sind horrend. Von einer vermehrten Unterstützung merkt man wenig. Eher im Gegenteil: Selbstständige werden noch stärker besteuert. Wir werden zwar trotzdem weiteres Personal einstellen und damit die Arbeitslosenrate senken, aber einfach wird es einem nicht gemacht.« Dazu ergänzt Karl Steinmayr, Geschäftsführer von HABAU Hoch- und Tiefbau: »Dass Steuerbelastungen aufgrund der vergangenen Budgetpolitik bzw. notwendigen Maßnahmen zur Krisenbewältigung nicht ausbleiben werden, sehen wir als notwendiges Übel. Es kann und darf aber nicht nur auf die Unternehmungen überwältigt werden.«

**>> Beratung <<**

»Ein von KMU hausgemachtes Defizit ist die oft fehlende Bereitschaft, externes Know-how in Anspruch zu nehmen«, zeigt Alois Frank von der WIFI Wien Unternehmensberatung auf. KMU wollen vielfach alles selbst erledigen. Es macht aber wenig Sinn, sich intensiv mit Fördermöglichkeiten, IT-Fragen oder anderen Problemstellungen ausschließlich selbst zu beschäftigen, wenn

**»Wir finanzieren Zuversicht«**

2014 soll das Jahr der unternehmerisch denkenden, mutigen Menschen werden. Für das nötige Kleingeld sollen neben dem klassischen Kreditgeschäft auch alternative Finanzierungsformen sorgen.

**EIN KOMMENTAR VON GREGOR DEIX, ERSTE BANK**



**GREGOR DEIX.** »Noch gibt es keine Kreditklemme, aber sobald die Konjunktur anspringt, kann sich das Kreditangebot spürbar reduzieren.«

**>** »Das Jahr 2013 war – wie auch die Jahre davor – geprägt von großen Herausforderungen für Unternehmer: Die Volatilitäten in der Wirtschaft sind noch größer geworden, die Welt ändert sich immer rascher. Umso mehr braucht es weiterhin das Wachstum der österreichischen Wirtschaft und ihrer Unternehmen auf der einen Seite und die Banken auf der anderen Seite, die für dieses Wachstum die entsprechenden Finanzierungen gewähren. Und genau dafür sind wir ein starker Partner, das haben wir im vergangenen Jahr wiederum bewiesen. Das Jahr 2014 wird das Jahr der unternehmerischen, mutigen Menschen, und deren Projekte wollen wir finanzieren.

**ZUR PERSON**

**>** Gregor Deix ist seit 2009 Leiter des Bereichs Firmenkunden in der Erste Bank Oesterreich. Der Bereich Firmenkunden der Erste Bank umfasst inländische Firmenkunden mit einer Betriebsleistung zwischen 1,5 bis 30 Millionen Euro. Deix ist gelernter Betriebswirt und seit 15 Jahren in der Erste Bank. Während seiner gesamten beruflichen Laufbahn hat der dreifache Familienvater verschiedene Positionen im Firmen- und Großkundengeschäft bekleidet.

Wir, die Erste Bank Österreich, wollen mit unseren Kunden gemeinsam wachsen. Wir haben das Kapital dafür.

Wir sehen uns als beratender Partner, der gemeinsam mit dem Kunden zuerst einmal dessen Bedürfnisse klar herausarbeitet und dann eine passende Lösung mit ihm sucht. Wir sind daran interessiert, eine umfassende Betreuungspartnerschaft mit unseren Kunden einzugehen, die von Offenheit, gegenseitigem Respekt und Transparenz geprägt ist.

Ich halte es für wichtig, auch alternative Finanzierungsformen anzubieten, vor allem Leasing und Factoring. Noch gibt es keine Kreditklemme, noch sind die Unternehmen zurückhaltend bei ihren Investitionen. Sobald die Konjunktur aber wieder anspringt und sich andere Banken aus dem Firmenkundengeschäft zurückziehen, kann sich das Kreditangebot spürbar reduzieren.

Es ist unser Ziel, die erste Wahl für Unternehmer zu sein. Wir bieten gleichzeitig Nähe zum Kunden und internationale Kompetenz und Stabilität. Wir wünschen uns eine vertrauensvolle, langfristige Partnerschaft mit unseren Kunden, die auf offener, kontinuierlicher Kommunikation basiert.«



»Wir blicken durchaus optimistisch in die Zukunft. Es scheint, als ob Projekte wieder vermehrt freigegeben werden und sich die Investblockade löst«, glauben Nahed Hatahet und Andrea Szivacsek von Hatahet productivity solutions.

es dafür Experten gibt. Die externen Beratungsleistungen werden im Umfang von bis zu 50 Stunden im Jahr mit mindestens 50 Prozent der Nettoberatungskosten gefördert. In Fragen Steuerrecht verweist die Unternehmensberatung an die Steuerabteilung der WK. »An uns wenden sich Gründer mit Fragen zur Kleinunternehmerregelung bei der USt ebenso wie bestehende KMU mit

“ WER SAGT, ER KÜMMERT SICH NICHT UM TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNGEN WIE DEN INTERNETEINZELHANDEL, BEI DEM STELLT SICH NICHT DIE FRAGE, OB, SONDERN NUR WANN DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT MASSIV DARUNTER LEIDET. ”  
(KMU FORSCHUNG AUSTRIA)

Fragen rund um Lohnsteuerbehandlung von Sachbezügen und Rechnungsausstellung bei Lieferungen bzw. Leistungen an Kunden im Ausland«, nennt das WKO-Steuerreferat einige Fallbeispiele.

Die Wirtschaftskammern unterstützen KMU außerdem mit Veranstaltungen, Publikationen und Online-Tools wie dem JungunternehmerInnen-Coaching, Plan4you Easy zur Erstellung eines Businessplanes, dem KMU BonitätsRechner und Patentsprechtagen. »Es gibt ein breites Portfolio unternehmensbezogener Wirtschaftsförderung, finanziell und beratend. Es ist aber auch eine Holschuld. KMU müssen ihre Sensoren offen halten und schauen, was geboten wird und was nützlich ist. Das fehlt aber leider teilweise«, bedauert Peter Voithofer. Hatahet arbeitet mit externen Beratern zusammen, wenn auch im überschaubaren Rah-

men. »Unser wichtigster externer Berater ist unser Steuerberater«, berichtet Nahed Hatahet. »Je nach Anforderungen ziehen wir aber auch Telemarketing-Agenturen wie Call-Kampagnen hinzu.« Auch deli bluem delikatessen setzt auf steuerliche Unterstützung. »Ein guter Steuerberater ist aus meiner Sicht in der Gründungsphase unerlässlich, um von vornherein die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Weiters war mir in meinem spezifischen Fall auch Unterstützung durch einen Gastronomie-Experten sowie Experten im Bereich Design und Webpage-Gestaltung für eine professionelle Umsetzung meiner Geschäftsidee wichtig«, berichtet Andrea Maria Vaz-König. Für Patrizia Grecht von Hair Concept Grecht ist ein professionelles Netzwerk absolute Notwendigkeit, um den Kundenservice laufend verbessern und ausbauen zu können. ■



**OBERNDORFER HWE® MIT WELLEN-TRÄGER.**

Maßhaltig. Easy-fit für Einbauteile.

Die HWE® mit Wellen-Gitterträger ist ein innovatives Produkt, das - bei gleichem Preis - für den Oberndorfer Kunden zusätzliche Vorteile aufweist.

# » DIE MARKTÖFFNUNG BRINGT POSITIVE EFFEKTE «

Die Altstoff Recycling Austria AG (ARA) organisiert und finanziert österreichweit die Sammlung, Sortierung und Verwertung von Verpackungsabfällen. ARA-Vorstand Werner Knausz im Interview über die Marktöffnung 2015, Tarifänderungen und Trends in Verpackungsmengen.

VON MARTIN SZELGRAD



**WERNER KNAUSZ**, Vorstand der ARA, sieht der Marktöffnung 2015 positiv entgegen. Qualitätseinbußen erwartet er nicht.

56

**(+) PLUS:** Ab 2015 regelt eine Novelle des Abfallwirtschaftsgesetzes, dass künftig auch im Haushaltsbereich unterschiedliche Sammel- und Verwertungssysteme ihre Leistungen anbieten können. Welche Auswirkungen wird das auf die Endkonsumenten haben? Wird die Servicequalität aufrechterhalten werden können?

**Knausz:** Nun, der Wettbewerb in diesem Markt kommt, aber Herr und Frau Österreicher werden hoffentlich nichts davon merken. Zum einen – und hier ist dem Umweltministerium mit dem Abfallwirtschaftsgesetz ein guter Wurf gelungen – ist die Qualität der Sammlung, Sortierung und Verwertung aufrechtzuerhalten. Parallelsysteme sind per Gesetz verboten, jeder der neuen Marktteilnehmer muss anteilig auch zur Finanzierung der bestehenden Systeme beitragen. Aus Sicht unserer Kunden, vornehmlich die Unternehmen aus Industrie, Handel und Gewerbe, bringt die Marktöffnung ebenfalls positive Effekte. Denn auf einem heiß umkämpften Markt widmen sich Anbieter logischerweise noch stärker ihren Kunden.

**(+) PLUS:** Mit welchen Preisentwicklungen ist heuer zu rechnen?

**Knausz:** Mit 1. Jänner 2014 hat die ARA die Tarife für die Kunststoff- und für die Papierpackungen im Haushalt noch einmal um je 5 % gesenkt. Das führt zu einer jährlichen Entlastung von rund 5 Mio. Euro für die Kunden. Mehr wird sich voraussichtlich heuer auf der Tarifebene nicht tun.

**(+) PLUS:** Wie sieht es damit 2015 aus?  
**Knausz:** Allgemein würde man erwarten, dass in einem liberalisierten Markt die Tarife sinken müssten – andernfalls wäre eine Marktöffnung ja wenig sinnvoll. Dennoch wissen wir bereits, dass es ab 1. 1. 2015 garantiert teurer wird. Aufgrund von Verhandlungen zwischen dem Ministerium, der Wirtschaft und den Kommunen werden wir einen neuen Kostenblock in der Größenordnung von jährlich 20 Mio. Euro hinzubekommen. Auf Basis heutiger Tarife bedeutet dies eine Steigerung von 15 bis 20 %. Wir werden versuchen, Kosten einzusparen, um dies abzufedern. In dieser Höhe und innerhalb nur eines Jahres werden wir das, ebenso wie unsere Mitbewerber, aber nicht schaffen. Die Ursache für die Kostensteigerung liegt nicht in der Liberalisierung, sondern betrifft eine Umschichtung bereits bestehender Kosten

aus dem Bereich der Restmüllsammlung. Übrigens gibt es im EU-Raum bislang einen einzigen vergleichbaren liberalisierten Markt mit einem Wettbewerb der Sammelsysteme im Haushaltsbereich: Deutschland. Bei unserem Nachbarn sind die Tarife bei Kunststoffverpackungen um 25 % höher als bei uns, bei Papier sind es sogar 50 %.

**(+) PLUS:** Worauf begründet sich der neue Kostenblock von 20 Mio.?

**Knausz:** Unser Sammel- und Verwertungssystem in Österreich basiert grundsätzlich auf einer Finanzierung, welche die Herkunft der Verpackungen berücksichtigt. Für jene Mengen, die getrennt gesammelt werden, beispielsweise in der gelben Tonne, sind direkt die Produzenten verantwortlich. Jene Mengen, die im Restmüll landen, werden dagegen von den Gemeinden über die Müllgebühr finanziert. Die Kommunen haben nun argumentiert, dass die Verpackungsproduzenten ja die eigentlichen Verursacher auch des Materials im Restmüll sind – und damit auch für dessen Sammlung, Sortierung und Verwertung zahlen sollten. Daraufhin wurde eine Abgeltung eines Teiles der Restmüllkosten durchgesetzt: eben jene 20 Mio. Euro.

**(+) PLUS:** Ist geplant, in neue Geschäftsfelder vorzustoßen, etwa im Ausland aktiv zu werden?

**Knausz:** Es gibt die europäische Verpa-

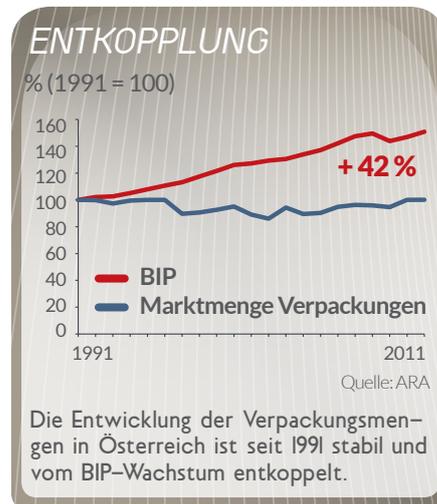


Foto: ARA - Kurt Keintrath

ckungsrichtlinie seit fast 20 Jahren. Sie gibt vor, wie in der Europäischen Union mit Verpackungen umzugehen ist. Die Richtlinie lässt den Mitgliedstaaten aber leider die Umsetzung der Regelungen weitestgehend frei. Aus diesem Grund haben wir in den einzelnen Staaten völlig unterschiedliche Gesetze und Verordnungen dazu – bei 28 Mitgliedstaaten gibt es ebenso viele Regelungen zur Umsetzung. Für global tätige Unternehmen wie Nestle, Coca-Cola oder Unilever werden damit Zahlungen für die Sammlung und Verwertung ihrer Verpackungen innerhalb der EU zu einem wahnsinnig komplexen Unterfangen. Wirtschaftlich gesehen ist das eine Katastrophe. In den vergangenen Jahren hat es mehrere Ansätze gegeben, hier Prozesse zu vereinheitlichen. Eine Angleichung der Gesetze scheint jedenfalls nicht möglich zu sein, da kein Staat diese Kompetenz abgeben möchte. Wir haben für in der EU tätige Unternehmen seit 2013 eine neue Dienstleistung, dass die verpflichtenden Abgaben in zumindest bereits 20 Ländern an eine einzige Stelle, die ARA, entrichtet werden. Wir leiten die Beiträge dann an die Systembetreiber in den anderen Ländern weiter. Und ich denke, die restlichen Länder werden auch noch folgen. Wir setzen auf Kooperation, ein Agieren der ARA als Systembetreiber außerhalb Österreichs ist daher nicht angedacht.

**(+) PLUS:** Sie unterstützen das »Christian Doppler Labor für Anthropogene Ressourcen«. Was sind die Hintergründe dieser Zusammenarbeit, woran wird geforscht?

**Knausz:** Die Abfallrahmenrichtlinie der EU wurde vor einigen Jahren in österreichisches Recht umgesetzt und besagt sinngemäß, dass ab 2020 für sämtliche Stoffe eine Recyclingquote von mindestens 50 % gelten wird. Wir haben in der gesamten Europäischen Union nun das Problem, dass niemand weiß, was das tatsächlich in Mengen bedeutet. Nehmen Sie nur Kunststoff her, der ja nicht nur in Verpackungen verwendet wird, sondern auch in Haushaltsgeräten oder Autos zum Einsatz kommt, oder als Abflussrohr vergraben wird. Bei einer solchen nicht messbaren Menge tut man sich naturgemäß schwer, vernünftige kosteneffiziente Lösungen zu finden. Gemeinsam mit dem Christian Doppler Labor untersuchen wir nun diese Mengen bei den Stoffgruppen Aluminium und Kunststoffe. Das Labor ist bei diesen Untersuchungen bereits sehr weit fortgeschritten und wird sich heuer mit der nächsten Frage der Lebenszyklen der unterschiedlichen Produkte daraus beschäftigen. Hier stoßt man in neue Richtungen vor, die über den herkömmlichen Recyclingteil bei

## STOPPT DER INFORMATIONSFLUSS, GEHT DIE SAMMELBEREITSCHAFT DER BEVÖLKERUNG NACHWEISBAR ZURÜCK UND FEHLWÜRFE UND KOSTEN STEIGEN.

Verpackungen und Elektroaltgeräten hinausgehen. Letztlich geht es bei der Unterscheidung zwischen Schnelldreher – beispielsweise Kunststoffflaschen – und langsamdrehenden Produkten, wie ein Kühlschrank oder ein Abflussrohr, um die Berücksichtigung der abfallwirtschaftlichen Marktmengen, wie es im Fachjargon heißt. Es gilt nun erstens festzustellen, wie die Abfallströme real aussehen und zweitens die Lebensdauer von Produkten und auch den Sättigungsgrad beispielsweise bei Haushaltsgeräten in den Märkten abzuschätzen und darauf aufbauend sinnvolle Erfassungs- und Recyclingaktivitäten zu setzen.

**(+) PLUS:** Wie haben sich die Marktmengen an Verpackungen in Österreich eigentlich in den letzten Jahren entwickelt?

**Knausz:** Viele haben den subjektiven Eindruck, dass Verpackungen immer mehr werden. Früher hat man seine Kartoffeln noch im 25-kg-Sack gekauft. Heute passiert das kaum noch. Durch den Trend zu Ein-Personen-Haushalten werden die Verpackungsgrößen kleiner. Damit sind die Mengen in Stückzahlen tatsächlich stark gestiegen. Die Industrie hat aber ihre Hausaufgaben gemacht und das Verpackungsmaterial selbst weiter entwickelt. So hatte eine PET-Flasche vor zehn Jahren ein um 30 % größeres Gewicht als heute.

Seit 1991 gibt es regelmäßige Messungen der in Umlauf gebrachten Verpackungsmengen. Seit 1991 hat es kein einziges Jahr gegeben, in dem die Marktmengen an Verpackungen in Tonnen gemessen höher als 1991 gewesen wäre. Gleichzeitig ist seit 1991 das BIP – also die österreichische Wirtschaftsleistung – um mehr als 40 % gestiegen.

**(+) PLUS:** Dies hat wohl vor allem mit dem Rückgang der Glasflaschen zutun.

**Knausz:** Eigentlich nein. Zwar sind Glasflaschen natürlich schwerer als Kunststoffgebinde, doch hat es seit 1991 auch keinen nennenswerten Rückgang an umgesetzten Glasflaschen gegeben. Die Kunststoffflasche hat zwar Glas substituiert, Glas hat sich aber erfolgreich neue Märkte gesucht. Wir haben heute eine breite Palette an Produkten mit Glasverpackung, die es früher in dieser Form nicht gab, etwa Mix-Getränke oder Convenience Food.

**(+) PLUS:** Die Österreicher gelten als Sammelleuropameister. Lässt sich dieses Niveau auf Dauer noch halten?

**Knausz:** Das hohe Niveau wird auf jeden Fall gehalten werden können – das ist aber keineswegs selbstverständlich. In Deutschland kam es zur Markttöfung vor acht Jahren und seitdem geht es mit den Sammel- und Recyclingquoten bergab. In Österreich gibt es auch mit der Öffnung eine per Gesetz verpflichtende Öffentlichkeitsarbeit der Systembetreiber, um den herrschenden hohen Standard zu sichern. Die ARA finanziert mit einem Betrag von 3,5 Mio. Euro jährlich rund 300 sogenannte AbfallberaterInnen in ganz Österreich, die Menschen vom Kindergarten bis zum Altersheim erklären, wie und warum getrennt gesammelt werden soll – um Ressourcen zu schonen, die Verschmutzung unserer Umwelt zu vermeiden und Rohstoffe für die heimische Industrie zu sichern. Der Gesetzgeber hat nun festgelegt, dass die Marktplayer auch künftig die kommunale Abfallberatung anteilig mitfinanzieren müssen. Diese Arbeit ist für die Sammelsysteme extrem wichtig. Stoppt der Informationsfluss, geht die Sammelbereitschaft der Bevölkerung empirisch nachweisbar zurück und Fehlwürfe und Kosten steigen. ■

### EINE MILLION TONNEN

➤ **Sammlung und Verwertung von Verpackungen** standen bei den Österreicherinnen und Österreichern auch 2013 hoch im Kurs: Insgesamt sammelten die Haushalte nach Berechnungen der ARA knapp über 1 Mio. Tonnen Verpackungen und Altpapier. Die ARA ist ein Non-Profit-Unternehmen und steht im Eigentum österreichischer Verpackungshersteller, Abfüller, Abpacker und Importeure sowie Unternehmen aus dem Handel. Das Verpackungsrecycling der ARA wird von über 15.000 Unternehmen finanziert.

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

### BUDGETLOCH

Es gibt eins – es gibt doch keins. »Es gibt nur Einnahmen und Ausgaben, die auseinanderklaffen«, sagte der Wiener Bürgermeister Michael Häupl. »Es gibt kein Budgetloch«, betonte auch Finanzministerin Maria Fekter. Es sei nur eine Frage der Perspektive. Wie groß ist also das nicht vorhandene Loch? Nach langem Herumrechnen einigten sich SPÖ und ÖVP auf einen Fehlbetrag von 24,24 Milliarden Euro inklusive Bankenrettung – quasi Peanuts in einem hochkomplexen Haushaltsbudget. Fiskalrat-Chef Bernhard Felderer sieht das für 2016 anvisierte Nulldefizit in noch weitere Ferne gerückt – 840 Millionen Euro mache schon jetzt der Fehlbetrag aus. Wo ein Loch ist, könnten sich bald noch weitere auftun. Rechnungshofpräsident Josef Moser spricht bereits von mehreren »Effizienzlöchern«.

### KONSUMZWANG

Eigentlich geht es uns gut. Die Wirtschaft wuchs im Vorjahr um 0,4% – das ist nicht viel, aber die Italiener oder Griechen würden schon für so ein kleines Plus dankbar sein. Für 2014 und 2015 sieht alles sogar noch besser aus. Die Oesterreichische Nationalbank erwartet einen Konjunkturanstieg von 1,6 bzw 1,9%. Ermöglichen soll dies ein »positives Konsumwachstum« – also wir alle im Shoppingcenter. Der Verbraucherpreisindex zeigt uns regelmäßig, dass die Lebenshaltungskosten ohnehin kaum steigen (2013: 2%). Die Zinsen sind im Keller – wozu noch sparen? Einziges Problem: Die Preise stiegen in den vergangenen Jahren deutlich stärker als Löhne und Gehälter. Die Kaufkraft ist im Schwinden. Besonders wenn man gar keinen Job hat: 450.000 Menschen sind bereits arbeitslos, Tendenz steigend. Die Schuldnerberatungen verzeichnen nicht erst seit Weihnachten einen Ansturm.

### ABKÜHLUNG

Mehr als ein Jahrzehnt sorgten die BRIC-Staaten Brasilien, Russland, Indien und China für sprunghafte Wachstumsraten und bescherten Anlegern saftige Renditen. Jetzt herrscht Katzenjammer: Die erfolgsverwöhnten Länder kränkeln, politische Probleme und wirtschaftliche Versäumnisse der vergangenen Jahre kommen zum Vorschein. Einzig China kann noch einigermaßen respektable Zuwächse vorweisen. Doch auf der Überholspur lauern bereits andere Schwellenländer – mit noch günstigeren demografischen Voraussetzungen, reichlich Rohstoffen und ausbaufähiger Infrastruktur.

Seite 34

# TOP 12 THEMEN

## Was Österreich bewegt(e)

### LEISTBARES WOHNEN

Der überraschende Vorstoß von ÖVP-Obmann Michael Spindelegger in Sachen Zweckbindung der Wohnbauförderung hat im Frühjahr 2013 den Wahlkampf

inoffiziell eröffnet. Keine Partei ist an dem Thema vorbeigekommen und schlussendlich haben sich alle für die Wiedereinführung der Zweckbindung ausgesprochen, um für Wohnungen und damit leistbare Mieten zu sorgen. So war das vor der Wahl. Nach der Wahl klingt das schon wieder ganz anders. Die Bundesländer wollen ihre Budgethoheit auf keinen Fall aufgeben und fordern schon wieder finanzielle Abgeltung für eine etwaige Zweckbindung. So wird uns das Thema noch länger begleiten.

Seite 66

### VEGAN & VEGETARISCH

Über 40.000 Veganer gibt es in Österreich – eine Randgruppe, möchte man meinen. Doch immer mehr Menschen verzichten zumindest hin und wieder auf tierische Produkte, also neben Fleisch auch auf Eier, Honig, Milch und Käse. Ob aus ethischen Gründen, wegen einer Nahrungsmittelunverträglichkeit oder einfach, um gesünder zu leben – das Marktpotenzial ist enorm. Denn auch Liebhaber fleischlicher Kost haben längst erkannt, dass das Angebot veganer Supermärkte breiter und hochwertiger ist als bei traditionellen Handelsketten.

### RE-INDUSTRIALISIERUNG

Die USA machen es gerade vor. Europa möchte auch, weiß aber noch nicht genau, wie. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass Länder, die neben dem Dienstleistungssektor auch über eine starke Industrie verfügen, besser durch die Krise gekommen sind. Aber im globalen Wettbewerb tut sich Europa schwer. In China gibts billige Arbeitskräfte, in den USA billige Energie. Europa droht, zum industriegeschichtlichen Museum zu werden.

Seite 86

## TANGO KORRUPTI

»Die Sache stinkt«, hatte Richter Stefan Apostol befunden und den Lobbyisten Alfons Mensdorff-Pouilly in erster Instanz wegen Beweismittelfälschung zu zwei Monaten bedingter Haft verurteilt. Im Jänner 2014 musste der Vorsitzende des Berufungssenats, Christian Dostal, den »einfachen Landwirt«, wie sich Mensdorff gerne bezeichnet, aus Mangel an Beweisen freisprechen: »Gerüche bei Waffengeschäften sind zu wenig.« Über ein verschachteltes Firmennetzwerk soll der Lobbyist 12,6 Millionen Euro erhalten haben, um Beschaffungsvorgänge in CEE zugunsten des britischen Konzerns zu beeinflussen. Auch wenn es in Österreich um Aufträge der öffentlichen Hand ging, war Mensdorff auffallend oft dabei – strafrechtliche Delikte konnten ihm bislang aber nie nachgewiesen werden. Auch das Urteil gegen Ernst Strasser, der wegen Bestechlichkeit vier Jahre unbedingte Haft ausfasste, wackelt. Der OGH wies den Fall wieder zurück an den Start: »Anfüttern« steht erst seit 2013 unter Strafe. Die 2010 geltende Rechtslage verlangt den Nachweis, dass Strasser die 100.000 Euro der als Lobbyisten getarnten Journalisten für den Einfluss auf eine konkrete EU-Richtlinie gefordert hatte.

## TOD EINER BRANCHENGRÖSSE

Es war die größte Pleite der zweiten Republik: Über vier Milliarden Miese hat der Baukonzern Alpine angehäuft, bevor im Juni die Reißleine gezogen wurde. Politik und Wirtschaft zeigten sich erstaunt und vom Ausmaß der Probleme überrascht. Dabei war die Entwicklung durchaus absehbar. Die Preispolitik der Alpine sorgte in der Branche schon länger für Ärger und Kopfschütteln. Dass Aufträge zugunsten des Umsatzwachstums eingekauft wurden, war ein offenes Geheimnis. Mit den Folgen muss die Branche jetzt leben: Die Alpine ist weg, aber die Preise bleiben im Keller.

## DIE RÜCKKEHR DER AKTIE

Geht es um Geldanlagen für »kleine« Sparer und Investoren, sind selbst die besten Bankberater ratlos. Das Sparbuch ist ein Minusgeschäft, Immobilien sind unerschwinglich und auch das frühere Liebling der Österreicher, der Bausparvertrag, hat mit der Prämienkürzung im Jahr 2012 stark an Popularität eingebüßt. Dank der guten Performance von Dow Jones und DAX trauen sich auch wieder mehr Österreicher über Aktien und Fonds. Zwar kann der ATX leistungsmäßig traditionell nicht mit den großen Indizes mithalten, die Aktienumsätze an der Wiener Börse haben aber im zweistelligen Prozentbereich zugelegt.

## ALLES BLEIBT SCHLECHTER

Stell dir vor, es gibt eine Wahl – und nichts ändert sich. In Österreich kennt man das ja. SPÖ und ÖVP fahren die schlechtesten Ergebnisse der Geschichte ein und dürfen trotzdem fünf weitere Jahre Stillstand zelebrieren. In der Opposition machte sich Enttäuschung breit: Die FPÖ erreichte den zweiten Platz doch nicht. Die Grünen schafften ihr bestes Wahlergebnis aller Zeiten und dürfen wieder nicht mitregieren. Frank Stronach gab umgerechnet 37 Euro pro Wählerstimme aus – für den Bundeskanzler reichte das nicht, und so verlor er nach nur zwei Plenarsitzungen auch das Interesse am Parlament. Die größte Überraschung der NR-Wahl, die Neos, wollen Kindern und Lehrern Flügel verleihen. Wie sich ein Absturz anfühlt, könnten Haider's letzte Vertraute vom BZÖ berichten. Sie sind aber nicht mehr dabei.

## BIG DATA

Endlich gibt es wieder einen praktischen Größenvergleich in der Unternehmens-IT. Wer nicht heute mindestens 200 Datensilos und dreihundertmal so viele Excel-Wüsten wöchentlich durchforstet, gilt als unterbeschäftigt. Unternehmen ohne eigener Datenforschungsabteilung sind sowieso rückständig. Dabei wissen wir mittlerweile, dass das Potenzial, um aus dem Rohmaterial Information neues Geschäft zu generieren, megagroß ist. Welches Geschäft genau, fragen Sie? Wenden Sie sich an Ihre Forschungsabteilung.

## ENERGIEWENDE

Was ist nur los mit der Energiewende? Der Wandel zu den Erneuerbaren und einer emissionsfreien Energieerzeugung wird vom Aufwand geprägt, sich von alten Geschäften verabschieden zu müssen. Während der Mensch weiterhin an jenem Ast sägt, auf dem er bequem sitzt, unken manche, dieser Planet hätte ohnehin nichts Besseres verdient – wenn er schon so etwas wie Homo sapiens produzieren muss. Dass es auch anders geht, beweisen mitunter heimische Energieversorger – zumindest schrittweise. Es sind mit wenigen Ausnahmen Babyschritte, die von Industrie und Wirtschaft weltweit Rettung bringen sollen. Na dann, gute Nacht!

Thomas Poscher, Rainer Neuwirth und Michael Schruuf zählen mit myproduct.at zu den Shootingstars unter den **Marktplattformen**.



# KLUGE INNOVATIVE TECHNIK

Sie sind innovativ, zielstrebig und erobern neue Märkte. Der Report hat sie versammelt: welche Unternehmen und Projekte Sie sich in den kommenden Monaten **näher ansehen** sollten. **VON MARTIN SZELGRAD**

60

**> My Product: hungrig begonnen:** Die Produkte des globalisierten Lebensmittelhandels sind oft mit mehr Zusatzstoffen versetzt, als ein gesunder Organismus auf Dauer vertragen kann. Bewusster einkaufen ist nun wieder angesagt. Doch geht das eigentlich noch? Ein Startup aus Wieselburg hat sich zur Devise gemacht, Produkte heimischer Kleinproduzenten online und per Paketdienst zu vertreiben – so wie Amazon, nur eben ohne Arbeitskampf und globalen Footprint. »Wir ermutigen, dort zu kaufen, wo man noch die Menschen hinter den Produkten kennt. Nur so können Konsumenten sicher sein, wie produziert wird und wer mit dem Kauf unterstützt wird«, sind Thomas Poscher, Rainer Neuwirth und Michael Schruuf überzeugt.

Wie es 2009 zu der Geschäftsidee kam? »Wir hatten uns in unserer Studenten-WG mit mitgebrachten Kostbarkeiten von zuhause was G'scheites gegönnt. Irgendwann aber war es vorbei mit den Vorräten, und die elterlichen Höfe waren weit entfernt.« Also gründeten die drei, die selbst Wurzeln in der Landwirtschaft haben, einen Marktplatz für lokale Produkte und Bionahrungsmittel. Heute vertreiben die findigen Unternehmer auf myproduct.at Waren von gut 100 Erzeugern aus Österreich. Der virtuelle Bauernmarkt kommt gut an. Myproduct.at zählt über 10.000 Likes auf Facebook und heimst Wirtschaftspreis um Wirtschaftspreis ein. Hunger haben die Burschen jedenfalls immer noch – auf weitere Erfolge.

**>>metamagix: Projekte spornen an<<**

Wenn es einen heimischen Markt gibt, dessen Durchschlagskraft den weltweiten

Vergleich nicht zu scheuen braucht, dann ist es der Mobilfunk. Niedrige Tarife, eine hohe Marktpenetration und Datenleitungen, die dem festnetzgebundenen Breitband den Rang ablaufen – klar, dass so viel Leistung auch verwaltet werden muss. 2013 fusionierten die Mobilfunkler Orange und Drei, es galt nun auch die beiden übers Land verteilten Masten-Infrastrukturen auf einen Nenner zu bringen. Ein kleines Team rund um Martin Gilly und Randolph Kepplinger, Geschäftsführer des Wiener Unternehmens metamagix, passte eine Immobilienverwaltungslösung made in Austria an die Anforderungen des großen Kunden an. Sie punkten mit durchgängigen Darstellungs- und Vergleichsmöglichkeiten ihrer Anwendung. Das ist essentiell, den die Daten, die in ICRS verarbeitet werden, sind komplex. Mobilfunkbetreiber haben oft mehrere Vertragspartner

Foto: photos.com, myproduct.at, metamagix, Linemetrics, Synthesa



Martin Gilly und Randy Kepplinger liefern die IT-Grundlage für **professionelles Immobilienmanagement** in Österreich.



Die jüngste Sensorgeneration von LineMetrics vereinfacht **M2M-Kommunikation** über Mobilfunk.



FAW-Geschäftsführer Knud Steiner, Martina Mühlbacher und Alfred Palkoska von Synthesa reüssieren mit **App für Bestellungen** direkt von der Baustelle.

# KÖPFE,

pro Mastenstandort und Laufzeiten, Zahlungsarten und Kündigungskonditionen variieren. 4.500 Objekte mussten bei Drei unter einen Hut gebracht werden. »Wir hatten gerade einmal drei Monate Zeit, die Lösung zu implementieren«, spricht Kepplinger von einer großen Herausforderung, der man sich mit viel Einsatz und zur vollen Zufriedenheit des Kunden gestellt hätte. »Solche Projekte spornen uns einfach an.«

## >>LineMetrics: Erfassen, verbessern<<

Business Angels in Fernsehshows, Anerkennung bei Staatspreisen und Aufmerksamkeit über die Landesgrenzen hinweg – es gibt wenig, was LineMetrics in den vergangenen zwei Jahren nicht gewinnen konnte. Die Firmengründer Reinhard Nowak und Wolfgang Hafenscher schließen mit einer Datenlogger-Box industrielle Produktionsmaschinen, Sensoren und Messgeräte mit einer

Analysesoftware kurz. In der Wolke werden dann die Daten aufbereitet und verständlich dargestellt. Machine-to-Machine-Kommunikation lautet die Zauberformel, magisch sind die Vorgänge in Technik und Prozessen für das Team des Startups dennoch nicht. Durch eine nahezu kinderleichte Datenerfassung werden Funktionen zur Optimierung und Effizienzsteigerung von Produktionsprozessen für jeden zugänglich. »Wir leisten einen wesentlichen Beitrag, um die Industrie besser zu machen«, gibt man sich bei LineMetrics selbstbewusst. ▶

61

## binderholz Seminare 2014

binderholz

tiptop timber

### Brettsperrholz BBS - einfach massiv planen und bauen

30.01.2014 | Salzburg

06.02.2014 | Graz

13.02.2014 | St. Pölten

Anmeldung und weitere Informationen zur Seminarreihe finden Sie unter [www.binderholz.com/seminare](http://www.binderholz.com/seminare)



Basteln an der genial einfachen **Vernetzung von Schaltern** in Gebäuden: Franz Neudorfhofer, ATV Elektronik, Gerd Rosenauer, x-visions, Nikolaus Dürk, Katharina Kloiber und Carina Waidhofer, X-Net.



Die miavia-Macher Chris Papauschek, Anna-Clara Holmberg, Bianca Busetti und Andreas Röttl liefern **Blueprints für Individualreisende** in der ganzen Welt.



Gabriel Freinbichler hat mit dem Service **wasserkarte.info** im deutschsprachigen Raum bereits tausende Benutzer gewinnen können.

>>**Synthesa: Mobiler Elefant aus OÖ**<<

Entwickeln und produzieren, das konnte die Firmengruppe Synthesa immer schon gut. Wie aber kommen die Abnehmer der Farben und Lacke des oberösterreichischen Herstellers direkt am Ort der Verarbeitung, den Baustellen, an Nachschub? Der heimische Marktführer für Baufarben mit dem bunten Elefanten als Markenzeichen entwickelte dazu eine findige App und fand deren Umsetzungspartner im eigenen Land. Mit der Anwendung der beiden Hagenberger Firmen FAW und bluesource lassen sich Nachbestellungen bequem und zu jeder Tages- und Nachtzeit durchführen: Einfach Barcode am Gebinde einscannen und die App führt durch einen Bestellvorgang, der alle Stücke spielt. Bestellungen werden am nächsten Tag, Freitagbestellungen am darauf folgenden Montag ausgeliefert. Sind Anmischungen erforderlich, berechnet die intelligente App sofort den frühestmöglichen Liefertermin.

>>**careCLICK: Schalter für Hilfe**<<

In einer Notsituation ist rasche Hilfe das Wichtigste. Gerade in Toiletten und Badezimmer befinden sich Betroffene meist alleine – und sind auf das einfache Absetzen von Notrufen angewiesen. Ein Gruppe innovativer Unternehmen aus Österreich hat ein Kippschaltersystem auf den Markt gebracht, mit dem Räume kostengünstig nachgerüstet werden können. Der Schalter wird dazu einfach an einer Oberfläche angebracht. Ein Verkabelung ist nicht nötig. Die Kippvorrichtung besorgt sich über »Energy Harvesting« die benötigte Energie selbst

und erzeugt bei Betätigung einen Funkimpuls. In Folge werden mit »careCLICK« je nach Definition beispielsweise ein Telefonalarm oder der Versand einer SMS ausgelöst. Die daran federführend beteiligte Firma X-Net hat bereits in der Vergangenheit mit automatisierter Technik wie etwa einem nutzerfreundlichen CD-Produktionsservice namens Snogg.me Aufmerksamkeit erregen können. Jetzt werden in Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen, Obdachlosenheimen und betreuten Wohneinrichtungen die Sirenen kabellos zum Heulen gebracht.

>>**miavia: Authentischer Reiseführer**<<

Es begann mit einem Trip nach Sri Lanka. Wieder zurück in Österreich, überlegten die beiden Kärntner Andreas Röttl und Bianca Busetti, ihre Eindrücke für andere Reisende zu Verfügung zu stellen. Das Portal Miavia war geboren. Der Onlinemarkt lädt zum Entdecken, Erstellen und dem Erwerb von persönlichen Reiseführern ein. Die Verkäufer legen den Preis selbst fest, der in der Regel zwischen zwei und fünf Euro liegt. miavia behält eine Servicegebühr ein. Damit werden Reisende zu den Herausgebern ihres eigenen Reiseführers und verdienen damit auch noch etwas Geld. Andere bekommen wertvolle persönliche Reiseinformationen in Text, Kartenmaterial und Bild. Etwa zu Sri Lanka. Oder Kanada. Oder heimischen Rodelsecken. »Crafted in Austria with love«, heißt es im Impressum des wachsenden Portals. An einer mobilen Lösung arbeiten die reiselustigen Jungunternehmer bereits. Die App für unterwegs soll heuer erscheinen.

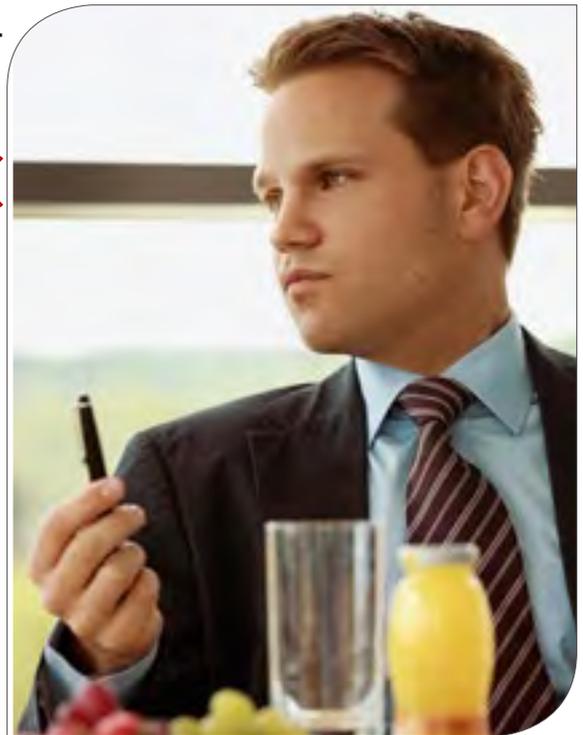
>>**wasserkarte.info: Vernetzte Hydranten**<<

Wasserkarten sind für Feuerwehren ein wichtiges Hilfsmittel, um nächstgelegene Entnahmestellen wie etwa Hydranten oder Teiche zu finden. Bisher war die Erstellung solcher Karten allerdings mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Dank eines Studenten der Johannes-Kepler-Universität Linz wird dies nun bald für Löschtrupps mit weit weniger Aufwand passieren können. Gabriel Freinbichler ist erst 22 Jahre alt, selbst Mitglied einer Freiwilligen Feuerwehr, und bastelt seit geraumer Zeit an der Optimierung digitalisierter Geländeinformationen.

Durch die leicht verständliche Oberfläche der Weblösung wasserkarte.info ist die Kartenerstellung nun auch ohne Schulung möglich. Die Datenblätter mit typischen Informationen für die Löschwasserversorgung wie Nenndurchmesser, Druck und Saugleitungslängen – um bei größeren Strecken den Einsatz von Verstärkerpumpen zu planen – können als PDF ausgedruckt und so in den Einsatzfahrzeugen einfach abgelegt werden. Die Anwendung ist kostenlos. Bereits die ersten Rückmeldungen von Nutzern waren ausgesprochen positiv. Der Student der Wirtschaftsinformatik möchte damit nun möglichst alle Feuerwehren unterstützen.

# » WIR RECHNEN MIT AUFSCHWUNG «

70.000 Tonnen Stahl verarbeitet und exportiert die Unger Steel Group jedes Jahr. Gemeinsam mit seinem Vater führt **Matthias Unger** das Familienunternehmen in eine Zukunft, die neben Mittel- und Westeuropa vor allem in Osteuropa und dem Mittleren Osten liegen soll.



**(+) PLUS:** Wie ist 2013 für die Unger Steel Group gelaufen?

**Matthias Unger:** 2013 war ein Jahr voller Herausforderungen und Chancen für unsere Unternehmensgruppe.

Aufgrund des breiten Kompetenzspektrums der Unger Gruppe und der starken Präsenz in unseren Kernmärkten in Mittel-, West- und Osteuropa sowie im Mittleren Osten konnten wir schöne Projekte verzeichnen. Hierzu trägt unsere langjährige Erfahrung in den einzelnen Märkten bei. Unsere großen Stärken hierbei gründen jedoch auch in unserem branchenübergreifenden Know-how in der Bauindustrie, unserer ausgeprägten Länderkompetenz und nicht zuletzt in unseren hervorragenden Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten. Neben dem Nutzen für den Kunden bringt das Projekt auch eine Wertschöpfung für die Region, da meist zusätzliche Arbeitskräfte aus der Region bzw. dem Land zum Einsatz kommen.

**(+) PLUS:** Osteuropa ist für Unger ein sehr wichtiger Markt. Wie entwickeln sich die osteuropäischen Märkte für die Unger Steel Group?

**Unger:** Mit großer Freude beobachten wir in den Ländern Ost- und Mitteleuropas wieder eine gewisse Phase der Erholung. Auftraggeber wählen ihre Partner und Lieferanten gezielter aus als bisher und legen bei der Projektumsetzung verstärkt Wert auf



**DAS ABSOLUTE HERZSTÜCK DER UNGER STEEL GROUP SIND KONSTRUKTION, STEEL-DESIGN UND PRODUKTION. DAS WERDEN WIR AUCH IN ZUKUNFT SICHER NICHT AUS DER HAND GEBEN.**



Seriosität, Erfahrung und finanzielle Situation der Geschäftspartner. Für unsere Unternehmensgruppe, die sich über viele Jahre einen guten Ruf als verlässlicher Baupartner erworben hat, ist diese Entwicklung von Vorteil. Wir setzen dabei auf regionale Wertschöpfung im jeweiligen Land und arbeiten mit Partnerunternehmen vor Ort.

**(+) PLUS:** Neben dem Stahlbau ist Unger auch in den Geschäftsfeldern Generalunternehmung und Real Estate aktiv. Welche Rolle spielen diese Bereiche?

**Unger:** »Alles unter einem Dach«, so lautet die besondere Stärke von Unger; hinzu kommt die jahrelange Erfahrung in der stahlverarbeitenden Industrie sowie in der gesamtheitlichen Projektabwicklung. Als international agierendes österreichisches Familienunternehmen bietet die Unger Steel Group kurze Entscheidungswege, schlanke

Strukturen, verlässliche Handschlagqualität und maßgeschneiderte Lösungen. Wir stehen für termingerechte Fertigstellung unserer Leistungen. Viele unserer Bauvorhaben konnten sogar deutlich vor dem geplanten Bauende – somit frühzeitig – realisiert und fertiggestellt werden. Dies garantiert dem Auftraggeber Planungssicherheit und Sorgenfreiheit.

**(+) PLUS:** Mit welchen Erwartungen gehen Sie in das Jahr 2014?

**Unger:** Wir erwarten in unseren zentral- und osteuropäischen Stammmärkten einen leichten Aufschwung. Österreich profitiert unter anderem von der sehr positiven wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland. Auch aus der russischen Föderation erhalten wir wieder verstärkt Anfragen von Unternehmen, die auf unsere langjährige lokale Erfahrung bauen. Österreichs geografische Position im Herzen des europäischen Binnenmarktes ermöglicht es uns, in der ganzen EU und darüber hinaus Projekte umzusetzen und unsere Produkte und Leistungen anzubieten.

Hinzu kommt, dass österreichisches Know-how weltweit großes Ansehen genießt und mit vielen Vorzügen in Verbindung gebracht wird. Wir von der Unger Steel Group arbeiten täglich an tragfähigen Verbindungen und realisieren als Spezialist und Generalist Klein- und Großprojekte im In- und Ausland. ■



# DER DRUCK WIRD NICHT WENIGER

IM **REPORT(+)**PLUS-INTERVIEW SPRICHT DER NEUE STRABAG-CEO THOMAS BIRTEL ÜBER HASELSTEINERS FUSSTAPFEN, FÜHRT AUS, IN WELCHEN MÄRKTEN ER DAS GRÖSSTE POTENZIAL SIEHT UND ERKLÄRT, WARUM DIE PLEITE DER ALPINE DEN MARGENDRUCK NICHT VERRINGERN WIRD.

VON BERND AFFENZELLER

Foto: Beigestellt

versichtlich, dass nicht nur die Strabag-ianer, sondern auch unser Umfeld den Wechsel an der Konzernspitze als reibungslos empfindet.

**(+) PLUS:** Beim Börsegang 2007 wurde als Ziel ausgegeben, die Strabag solle das größte Bauunternehmen Europas werden. Das ist bislang nicht gelungen. Worauf führen Sie das zurück?

**Birtel:** Wir haben uns im Ranking der größten europäischen Baukonzerne zwar seit dem Börsegang vorgearbeitet und sind inzwischen tatsächlich, gemessen an unserem Auslandsanteil, der größte Baukonzern Europas geworden. Bei der Zielsetzung von 2007 stand aber die absolute Größe und dies im Blick auf die künftige Rolle des russischen

»Wir wollen die Rentabilität des Konzerns weiter steigern. Nicht durch die Erschließung neuer Märkte, sondern durch ein noch stringenteres Risikomanagement«, sagt der neue Strabag-Chef Thomas Birtel.

Infrastrukturmarktes im Visier. Diese Perspektive hat sich nicht realisieren lassen.

**(+) PLUS:** Bleibt das Ziel, das größte Bauunternehmen Europas zu werden, auch unter Ihrer Führung aufrecht?

**Birtel:** Ja, das Ziel bleibt aufrecht. Wir werden aber unsere Führungsrolle künftig an weiteren Kriterien festmachen, wie etwa der Finanzstärke des Konzerns und seiner Innovationskraft.

**(+) PLUS:** Welche anderen Ziele haben Sie sich für Ihre Amtszeit gesetzt?

**Birtel:** Wir arbeiten daran, die Rentabilität des Konzerns, auch bei stagnierenden Märkten, zu steigern. Dies wird weniger durch eine grundsätzlich neue strategische Ausrichtung wie etwa neue Märkte als vielmehr durch ein noch stringenteres Risikomanagement gelingen.

**(+) PLUS:** 2013 wurde überschattet von der Alpine-Pleite. Welche Auswirkungen hat es auf die Strabag, wenn die Nummer zwei am Markt plötzlich nicht mehr da ist?

**Birtel:** Aus heutiger Sicht rechnen wir nicht mit einer Verringerung des Margendrucks im Verkehrswegebau und in den Bundesländern. Besonders betroffen sind dabei Oberösterreich und Kärnten. Wir gehen weiterhin von einem hohen Preiswettbewerb in der österreichischen Baubranche

aus. Im Übrigen hat der Heimatmarkt Österreich für uns ein zwar großes, aber nicht dominantes Gewicht.

**(+) PLUS:** Sind in den nächsten Jahren in Europa weitere Großpleiten à la Alpine zu befürchten?

**Birtel:** Das sehe ich nicht. Allerdings zeigen etwa die Erfahrungen in Polen in den letzten beiden Jahren, wie unvermittelt die ganze Branche in einem Land in die Krise geraten kann.

**(+) PLUS:** Wie geht es der Strabag in Österreich?

**Birtel:** In Österreich haben wir im Hochbau derzeit sehr gut zu tun, besonders im Großraum Wien. Aber wie gesagt gehen wir nicht davon aus, dass der Marktaustritt der Alpine zu einer Erleichterung des Wettbewerbsdrucks führen wird.

**(+) PLUS:** Mit welchen nationalen und internationalen Entwicklungen rechnen Sie in den nächsten zwei Jahren?

**Birtel:** Unsere Bücher sind mit einem Auftragsbestand von 14 Milliarden Euro sehr gut gefüllt. Besonders im deutschen Hochbau konnten wir uns über einige neue Großaufträge freuen. Hier dürften sich jedoch auch der Verkehrswegebau und das Baustoffgeschäft zu erholen beginnen. Die Entwicklung in unserem Heimatmarkt Österreich sehen wir, wenn auch regional unterschiedlich, positiv und rechnen mit einem geringen Aufschwung. In Ballungszentren wie Wien prognostizieren wir ein Wachstum von 2–3 %; in den Bundesländern sehen wir dies nicht so stark.

In Polen, wo nach dem Ende des Booms rund um die Fußball-Europameisterschaft der größte Rückgang bei der Leistung zu verzeichnen war, treten erste Anzeichen einer leichten Verbesserung des Klimas im Bausektor zutage: So sind über 700 km Schnellstraßen zwischen 2014 und 2020 in Polen zur Realisierung vorgesehen.

In Süd- und Osteuropa haben wir im Jahr 2013 einige Infrastrukturgroßaufträge gewonnen, wie einen Autobahnabschnitt in Bosnien. Außerhalb Europas haben wir speziell im arabischen Raum gepunktet. Dort haben wir Großaufträge im mittleren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich erhalten, wie etwa zwei Straßenprojekte im Oman und das Projekt zum Bau eines LNG-Tanks im Sultanat Brunei. Auch in Skandinavien sehen wir in den kommenden Jahren noch weiteres Potenzial. Das Gleiche gilt für einige Länder Südamerikas, wie etwa Chile, wo wir seit Jahrzehnten im Mining-Geschäft aktiv sind. ■

**(+) PLUS:** Sie haben im Juni Hans Peter Haselsteiner an der Spitze der Strabag abgelöst. Wie groß war der Druck, in die Fußstapfen dieses legendären Bauunternehmers zu treten und wie fällt Ihr Fazit nach dem ersten halben Jahr aus?

**Thomas Birtel:** Hans Peter Haselsteiner hat mir einen finanz- und innovationsstarken, führenden europäischen Baukonzern übergeben – von dieser Seite war der Druck durchaus auszuhalten. Außerdem bin ich schon fast 20 Jahre im Konzern und kenne meine Kolleginnen und Kollegen gut – und sie kennen mich. Ich bin deshalb zu-

# AN EINEM STRANG

Die Bau-Sozialpartner zeigen, dass man mehr erreichen kann, wenn man mit einer Stimme spricht. Fast wortwörtlich wurden im aktuellen Koalitionspapier Forderungen der Baubranche übernommen.

66



## Als Werner Faymann und Michael Spindelegger am 12.

Dezember das neue Regierungsprogramm präsentierten, hagelte es von allen Seiten Kritik. Die Opposition sprach wahlweise von »einem schwarzen Tag für Österreich«, einem »Stillstandsabkommen« oder »reinen Lippenbekenntnissen«. Sogar parteiintern gab es deutlich kritischere Töne als sonst. Bis heute hat Spindelegger mit potenziell abtrünnigen Bundesländervertretern zu kämpfen und auch in der SPÖ hängt da und dort der Hausgeschiefe. Zu den wenigen, die sich ehrlich über die Inhalte des Koalitionsabkommens zu freuen schienen, zählten die Bau-Sozialpartner. In einer gemeinsamen Stellungnahme zeigten sich die Gewerkschaft Bau-Holz und die Bundesinnung Bau »mit dem Ergebnis sehr zufrieden«. Das ist nicht weiter überraschend, wenn man sich das »Arbeitsprogramm der österreichischen Bundesregierung 2013–2018« etwas genauer ansieht. Darin wurden zahlreiche Forderungen der Bau-Sozialpartner wie etwa die Zweckbindung der Wohnbaufördermittel, Maßnahmen zur Senkung der Baukosten

# 15

## VERBÄNDE UND INSTITUTIONEN

gründeten im Jahr 2010 die Nachhaltigkeitsinitiative »Umwelt+Bauen«. Heute fungiert die Gruppe als Sprachrohr der gesamten Bauwirtschaft.

oder die Förderung von seniorengerechtem Bauen und Sanieren berücksichtigt. Einzelne Passagen hat die neue, alte Regierung fast wortwörtlich von den Bau-Sozialpartnern übernommen. Die Weichen für diesen Lobbying-Erfolg wurden bereits 2008 gestellt.

### >> Aller Anfang ist schwer <<

Im Spätherbst 2008, unmittelbar nach Ausbruch der Krise, hatten sich die Gewerkschaft Bau-Holz, die Bundesinnung Bau, der Fachverband Steine-Keramik und Global 2000 zu den Baupakt-Partnern zusammengeschlossen. Der Politik wurde ein Forderungskatalog präsentiert, um der drohenden Krise entgegenzuwirken.

An erster Stelle stand die Forderung nach einer Milliarde Euro für die thermische Sanierung. Zudem wurde ein Vorziehen von Sanierungen öffentlicher Gebäude gefordert sowie die Schaffung von finanziellen Anreizen für Neubauten im öffentlichen Bereich. Die konkrete Umsetzung der Forderungen erwies sich anfangs als holprig, aber der Startschuss für eine enge Zusammenarbeit war gegeben.

In weiterer Folge starteten die Baupaktpartner zahlreiche gemeinsame Initiativen, die der Branche dank intensiver Lobbyingarbeit aller Beteiligten wichtige Erfolge bescherten, darunter etwa die Schwellenwerteverordnung oder das Lohn- und Sozialdumpingbekämpfungsgesetz. Auch bei der thermischen Sanierung war den Baupaktpartnern mit der Einführung und Verlängerung des Sanierungsschecks bis 2015 ein Erfolg beschieden, wenn auch nicht in dem ursprünglich gewünschten Ausmaß.

Das Konzept des Baupaktes wurde nicht nur in der Baubranche mit großem Interesse aufgenommen. Denn dass sich

## ZIEHEN

VON BERND AFFENZELLER

Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenschließen und dazu noch eine Umweltorganisation an Bord holen, war zumindest ungewöhnlich. 2010 ging man dann sogar noch einen Schritt weiter. Den Paktierern schlossen sich weitere Verbände und Institutionen an und mit insgesamt 15 Partnern wurde die überparteiliche Nachhaltigkeitsinitiative »Umwelt+Bauen« ins Leben gerufen.

Ein erstes kräftiges Lebenszeichen gab die Gruppe im Februar 2011 von sich. Im Parlament wurde die Klub-enquete »Zukunftsinvestitionen in Umwelt, Bauen und Wohnen« veranstaltet. Mehr als 460 Teilnehmer machten die Enquete zur größten und erfolgreichsten der zweiten Republik. »Diese Klub-enquete war ein sehr deutliches und wichtiges Signal Richtung Bundesregierung, dass unsere Themen Umwelt, Bauen und Wohnen in Zukunft noch viel stärker und intensiver diskutiert werden müssen«, sagt Josef Muchitsch, Bundesvorsitzender der Gewerkschaft der Bau-Holz und Sprecher von »Umwelt+Bauen« (siehe auch Interview Seite 68). Dabei zeigte sich erstmals, welche breite Phalanx sich hier formiert hatte, um die Interessen der Bauwirtschaft zu vertreten – neben den Baupaktpartnern unter anderem die Gemeinnützigen Bauvereinigungen, die Dämmstoffindustrie, die Bau-sparkassen oder das Wirtschaftsforschungsinstitut. Die teils doch verschiedenen Interessen unter einen Hut zu bekommen, ist aber nicht immer einfach, gesteht Much-

## INTERVIEW

## Lobbying ist harte Arbeit

Hans-Werner Frömmel, Bundesinnungsmeister für das Baugewerbe, über das Geheimnis des Lobbyingenerfolgs der Bau-Sozialpartner.

**(+) PLUS:** Während Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen in anderen Branchen oft nur durch öffentliche Streitereien auf sich aufmerksam machen, scheinen die Bau-Sozialpartner sehr oft einer Meinung zu sein. Worauf führen Sie das gute Einvernehmen mit der Gewerkschaft Bau-Holz zurück?

**Hans-Werner Frömmel:** Das haben Sie völlig richtig erkannt. Wir reden nicht nur von der Bau-Sozialpartnerschaft, bei uns ist sie gelebte Praxis. Zusammen haben wir viele Dinge erreicht: das Überbrückungsgeld zur Anhebung des Pensionsantrittsalters von Bauarbeitern mit generellem Anspruch auf Schwerarbeitspension, die BUAK-Reform mit Anhebung der Urlaubsanspruch auf 52 Wochen, die Plattform Umwelt+Bauen, die Initiative »BAU auf A«, eine Baustellendatenbank, Lohn- und Sozialdumping-Bekämpfungsgesetz und vieles mehr. Wir stellen das Verbindende vor das Trennende. Ohne gegenseitiges Verständnis für das Gegenüber geht es nicht. Persönlich pflege ich zudem ein gutes Verhältnis zum GBH-Vorsitzenden Josef Muchitsch.

**(+) PLUS:** Interessensvertretung bedeutet immer auch Lobbying. Das Wahlkampfthema »Leistbares Wohnen« und die Berücksichtigung von Themen wie Zweckbindung der Wohnbaufördermittel oder Maßnahmen zur Senkung der Baukosten im Koalitionspapier zeigen, dass das Lobbying der Bau-Sozialpartner erfolgreich war. Wie läuft die Lobbyingarbeit seitens der Bundesinnung ab? Was passiert hinter den Kulissen?

**Frömmel:** Da steckt kein Geheimnis dahinter, sondern harte Überzeugungsarbeit und Teamwork. Um bei dem von Ihnen angesprochenen Beispiel des Koalitionspapiers zu bleiben: Hier haben sich den ganzen Sommer lang hochkarätige Experten der Umwelt+Bauen-Initiative in mehrere Arbeitsgruppen



**HANS-WERNER FRÖMMELEL.** »Wir reden nicht nur von der Sozialpartnerschaft, wir leben sie auch.«

– Wohnen, Infrastruktur, Finanzierung etc. – aufgeteilt und Vorschläge zur Ankurbelung der Bauwirtschaft mit Schwerpunkt leistbares Wohnen erarbeitet. Dabei wurden nicht nur Forderungen formuliert, sondern auch Finanzierungsmodelle konzipiert. Das fertige Strategiepapier haben wir allen Regierungsverhandlern übermittelt. Außerdem ist es uns nach vielen Jahren gelungen, das Thema leistbares Wohnen in der Öffentlichkeit und letztlich auch als ein zentrales Thema im Wahlkampf zu platzieren. Das Ergebnis ist, dass das Regierungsprogramm zahlreiche Vorschläge des Strategiepapiers enthält.

**(+) PLUS:** Was wird 2014 aus heutiger Sicht für die Bauwirtschaft bringen?

**Frömmel:** Was die Konjunktur betrifft, prognostiziert EUROCONST-RUCT für 2014 einen leichten Anstieg des Bauproduktionswertes im Ausmaß von 1,2 % bzw. 1,3 % für 2015. Auch das WIFO erwartet nur ein leichtes Wachstum von 1,2 %. Ich hoffe auf alle Fälle, dass die im Regierungsprogramm angeführten Maßnahmen rasch umgesetzt werden. Davon hängt letztendlich ab, wie das Jahr verlaufen wird. Wir als Bau-Sozialpartner bieten der Regierung unsere Hilfe bei der Realisierung der Maßnahmen an.

INTERVIEW

# »Manchmal muss man das Lasso auspacken«

Josef Muchitsch, Chef der Gewerkschaft Bau-Holz und Sprecher der Initiative Umwelt+Bauen, über die Alltagsmühen der Lobbyingarbeit, die reine Farbenlehre und warum es manchmal nötig ist, Mitglieder mit dem Lasso einzufangen.



**JOSEF MUCHITSCH.** »Die Gewerkschaft Bau-Holz ist zwar eine der ältesten Gewerkschaften, im Denken und Handeln zählen wir aber zu den modernsten.«

68

**(+) PLUS:** Im aktuellen Koalitionspapier wird der Bauwirtschaft viel Platz eingeräumt. Vor allem der Bereich »Leistbares Wohnen« ist sehr eng an das Positionspapier der Initiative Umwelt+Bauen angelegt. Sind Sie stolz, dass die Politik den Empfehlungen der Initiative zu folgen scheint?

**Josef Muchitsch:** Ich bin sehr zufrieden, dass die überparteiliche Arbeit der letzten Jahre jetzt zu so einem positiven Ergebnis geführt hat und sich viele Positionen im Arbeitsprogramm der Bundesregierung wiederfinden. Ich kenne kein Regierungsprogramm, das je so viele sozialpartnerschaftliche Vorschläge aufgegriffen hat wie das Papier der neuen Regierung.

**(+) PLUS:** Noch vor wenigen Wochen waren Sie selbst skeptisch, ob die neue Bundesregierung Ihren Vorschlägen folgen wird. Worauf führen Sie diesen Erfolg zurück?

**Muchitsch:** Lobbying ist ein Prozess, von dem man nie genau weiß, wie er

ausgeht und ob die Anstrengungen belohnt werden. Wir haben aber natürlich im Hintergrund immer wieder den Kontakt zu Mitgliedern der Bundesregierung gesucht. Nicht nur unmittelbar vor der Wahl, sondern auch in den letzten zwei bis drei Jahren. Damit ist es uns gelungen, zu den für uns wichtigen Personen ein Naheverhältnis aufzubauen. Dieser Kontakt ist auch nie abgerissen. Deshalb konnten wir auch unsere Vorschläge und Ideen immer wieder den aktuellen Rahmenbedingungen und politischen Überlegungen anpassen und aktualisieren. Dadurch hatten wir verhältnismäßig »leichtes Spiel«. Aber selbst bei den Regierungsverhandlungen war es nötig, bei allen 26 Verhandlern vorstellig zu werden.

**(+) PLUS:** Gilt bei diesen Gesprächen die reine Farbenlehre? Der Gewerkschaftschef Muchitsch spricht mit den Roten, Bundesinnungsmeister Frömmel mit den Schwarzen – oder gibt es da Überschneidungen?

**Muchitsch:** In der ersten Phase gilt die Farbenlehre. Ist ein erster Kontakt hergestellt, treten wir verstärkt gemeinsam auf, um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen. Das passiert aber nicht bei offiziellen Anlässen, sondern auf inoffizieller Ebene. Hinter den Kulissen, bei verschlossenen Türen, wird deutlich offener und ernster kommuniziert als vor dem Vorhang. Es ist wie ein Theaterstück. Da sieht man auch nur das, was auf der Bühne passiert, nicht aber die vielen Rädchen, die hinter der Bühne ineinandergreifen müssen, damit alles funktioniert.

**(+) PLUS:** Welche Rolle spielt es Ihrer Meinung nach, dass die Bau-Lobbyisten oft gemeinsam auftreten – dass nicht der Gewerkschaft alleine kommt oder die Wirtschaftskammer, sondern beide offensichtlich an einem Strang ziehen?

**Muchitsch:** Wir sind zwar eine der ältesten Gewerkschaften, aber im Denken und Handeln zählen wir sicher zu den modernsten. Wir haben uns verabschiedet von Klassenkampf mit Trillerpfeife und Transparenten. Wir gehen davon aus, dass vernünftige Menschen bei gemeinsamen Zielen auch gemeinsame Wege und Lösungen finden. Und auch wenn es unterschiedliche Interessen gibt, kann auf Krawalle verzichtet werden, wenn sich Menschen gegenüber sitzen, die die Grenzen des anderen kennen.

**(+) PLUS:** Die Initiative Umwelt+Bauen hat mittlerweile 16 Mitglieder, deren Interessen sich nicht immer decken. Wie schwierig ist, alle dazu zu bringen, an einem Strang zu ziehen?

**Muchitsch:** Das ist tatsächlich nicht immer einfach, entsprechend wichtig ist die Kommunikation. Natürlich gibt es unterschiedliche Standpunkte, die gilt es zu erörtern und dann Kompromisse zu finden. Denn am Ende des Tages muss immer die gemeinsame Lösung stehen. Sonst hat eine Gruppierung wie Umwelt+Bauen keinen Sinn. Aber natürlich ist es ab und zu nötig, das Lasso auszupacken und einzelne Mitglieder wieder einzufangen, damit niemand die Herde verlässt (*lacht*).

Foto: beigestellt

“ Das Koalitionspapier ist für die Bauwirtschaft ein Etappensieg. Jetzt geht es um die Umsetzung. ”

► itsch. »Da muss man dann manchmal das Lasso rausholen und einzelne Mitglieder wieder einfangen«, so der Gewerkschafter schmunzelnd. Dennoch möchte er die Größe der Gruppe nicht für mehr Homogenität und kürzere Entscheidungswege opfern. »Es dauert manchmal vielleicht länger, bis wir zu einem Ergebnis kommen, aber unsere Stimme hat dann deutlich mehr Gewicht.«

#### >> Erste Erfolge <<

Wie gewichtig die Stimme der Gruppe sein kann, zeigte sich Ende 2012. Nach intensiven, monatelangen Verhandlungen wurde das Strategiepapier »Wohnen 2020« präsentiert. Dieses Konzept für leistbares Wohnen, Arbeitsplätze und Konjunkturbelebung legte die Nachhaltigkeitsinitiative Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner und Finanzstaatssekretär Andreas Schieder vor. »Dieses Strategiepapier beinhaltet die

Forderungen aller Partner und repräsentiert weite Teile der Bauwirtschaft. Damit werden die politischen Entscheidungsträger von allen Seiten mit den gleichen Forderungen und Zielen konfrontiert«, berichtet Muchitsch. »Dadurch können wir auch nicht mehr gegeneinander ausgespielt werden. Alle ziehen an einem Strang.« Einen weiteren Vorteil der Gruppe nennt Bundesinnungsmeister Hans-Werner Frömmel: »Wir formulieren nicht nur Forderungen, sondern konzipieren auch Finanzierungsmodelle.«

Das Strategiepapier »Wohnen 2020« war maßgeblich mitverantwortlich, dass sich Spitzenpolitiker schon im Frühjahr zum Thema »Leistbares Wohnen« positionierten und sich »Wohnen« zum dominanten Wahlkampfthema mauserte. Deshalb wurde schon im Sommer 2013 eine weitere Publikation nachgeschoben. Das Positionspapier »Investitionen in Wohnen, Infrastruktur ►

#### UMWELT+BAUEN: DIE MITGLIEDER

- ▶ Arbeiterkammer (AK)
- ▶ Arbeitsforum österreichischer Bausparkassen (AÖB)
- ▶ Bundesinnung Bau (WKO)
- ▶ Bundesinnung Baunebengewerbe
- ▶ Energie Markt Analyse GmbH (e7)
- ▶ Fachverband Steine-Keramik
- ▶ Forschungsgesellschaft für Wohnen, Bauen und Planen (FGW)
- ▶ Gemeinschaft Dämmstoff Industrie (GDI)
- ▶ Gewerkschaft Bau-Holz (GBH)
- ▶ GLOBAL 2000
- ▶ Institut für Immobilien, Bauen und Wohnen (IIBW)
- ▶ Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB)
- ▶ Verband Austria Solar
- ▶ Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen (GBV)
- ▶ Vereinigung Industrieller Bauunternehmungen (VIBÖ)
- ▶ Wirtschaftsforschungsinstitut

## HANNOVER MESSE 2014



## Erfolgsfaktor Innovation

- Globaler Marktüberblick
- Technologische Innovationen
- Wissenstransfer und Zukunftstrends

7.–11. April 2014  
Hannover • Germany

[hannovermesse.de](http://hannovermesse.de)



Deutsche Messe

Get new technology first



HANNOVER  
MESSE

# POSITIVE ASPEKTE FÜR DIE BAUSTOFFINDUSTRIE

Arbeitsprogramm der Bundesregierung 2013–2018

EIN GASTKOMMENTAR VON ANDREAS PFEILER



Andreas Pfeiler: »Das Festhalten an den bestehenden 6-Jahres-Rahmenplänen von ÖBB und Asfinag ist sehr wichtig.«

> »Eine leistungsfähige Volkswirtschaft wie Österreich benötigt funktionierende und bedarfsgerechte öffentliche Infrastrukturen« – eine Passage aus dem aktuellen Koalitionsabkommen im Kapitel Verkehr & Infrastruktur, die zumindest im Grundsatz eine der wesentlichen Forderungen des Fachverbandes Steine-Keramik an die Politik abdeckt: das umfassende Bekenntnis zum Ausbau der Infrastruktur. Das Festhalten an den bestehenden 6-Jahres-Rahmenplänen von ÖBB und ASFINAG ist für die Wirtschaft im Allgemeinen und für die Unternehmen der Stein- und keramischen Industrie im Speziellen von größter Bedeutung. Denn es geht um Planungssicherheit für unsere Betriebe und damit verbunden um die Sicherung tausender Arbeitsplätze, v.a. auf regionaler Ebene. Allerdings sollen beide Bereiche einer Evaluierung unterzogen werden. Zudem weist die Regierung selbst darauf hin, dass sämtliche Maßnahmen des Regierungsprogramms unter Finanzierungsvorbehalt stehen. Der Fachverband wird auch künftig massiv darauf hinwirken, dass der Ausbau der Infrastruktur nicht am politischen Abstellgleis landet. Budgetkonsolidierungen dürfen nicht einseitig zulasten von Infrastrukturinvestitionen erfolgen, denn damit würde der Wirtschaftsstandort Österreich nachhaltig an Wettbewerbsfähigkeit verlieren.

Mit der Ankündigung, 48.000 neue Wohneinheiten pro Jahr errich-

ten zu wollen, um den Bürgerinnen und Bürgern einen leistbaren Zugang zu Wohnraum zu schaffen, greift die Bundesregierung eine weitere der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Forderungen des Fachverbandes auf. Seit vielen Jahren weisen wir auf die dringend erforderlichen zusätzlichen Wohneinheiten hin. Die im Bereich Wohnen und Wohnbau beabsichtigten Maßnahmen, insbesondere eine langfristige Absicherung der Wohnbauförderungsmittel sowie die Prüfung ihrer Zweckbindung im Rahmen des Finanzausgleichs, ist daher zu begrüßen. Dass die Umsetzung des bereits beschlossenen Wohnbaupaketes in der Höhe von EUR 276 Mio. nun im Regierungsprogramm bestätigt wird, werten wir als wichtigen Impuls für die Baustoffindustrie und als Zeichen dafür, dass das Thema Wohnbau und leistbares Wohnen in den nächsten Jahren einen wichtigen Stellenwert einnehmen wird.

Die neue Bundesregierung hat in ihrem Arbeitsprogramm auch die wesentlichen Themen im Energiebereich identifiziert. Dazu zählen aus unserer Sicht die Versorgungssicherheit mit leistbarer Energie, die Energieeffizienz oder die Erarbeitung einer Energiestrategie. Im Hinblick auf das Thema Energieeffizienz ist Augenmaß gefragt. Insbesondere bei der nationalen Umsetzung der EU-Energieeffizienzrichtlinie würden zu rigide Auflagen dem heimischen Wirtschafts- und Beschäftigungsstandort schwer schaden. Im Regierungsprogramm ist klar festgehalten, keinen unverhältnismäßigen zusätzlichen Administrationsaufwand in den Betrieben zu verursachen. Wir werden die Regierung auf alle Fälle beim Wort nehmen.

Jetzt geht es um die Umsetzung der angekündigten Aktivitäten in den nächsten Monaten und Jahren. Wo es möglich ist, werden wir der Bundesregierung und den Ländern jegliche Unterstützung anbieten – gleichzeitig aber auf die Umsetzung pochen.

> **Andreas Pfeiler** ist Geschäftsführer des Fachverbandes Steine-Keramik

► und Umwelt« lieferte laut eigener Einschätzung »umsetzungsfähige Maßnahmen, um leistbares Wohnen zu sichern und notwendige Infrastrukturmaßnahmen zu gewährleisten«. Das Positionspapier repräsentierte den bestmöglichen Konsens, bei dem alle Beteiligten aus der Baubranche an ihre Schmerzgrenze, aber nicht darüber gegangen sind. Das war auch für die Koalitionsverhandler, denen das Papier präsentiert wurde, Neuland. Denn das Papier stellte bereits eine Übereinkunft zwischen SPÖ und ÖVP, zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer dar. »Diese Themen müssen eigentlich nicht mehr verhandelt, sondern können gleich direkt abgeschrieben werden«, scherzte Muchitsch noch im November im Interview mit dem *Bau & Immobilien Report*. Knapp einen Monat später war dieser nicht ganz ernst gemeinte Tipp Realität und zahlreiche Punkte des Positionspapiers fanden sich im Arbeitsprogramm der Bundesregierung.

## >> Hinter den Kulissen <<

Nicht immer funktionierte die Bau-Sozialpartnerschaft so friktionsfrei wie heute. Noch vor wenigen Jahren waren Kollektiv-

**1,78** MILLIARDEN EURO

stellt der Bund den Ländern im Rahmen der Wohnbauförderung zur Verfügung. Jetzt soll dieses Geld wieder zweckgebunden werden.

vertragsabschlüsse ohne Arbeitskampf auch in der Baubranche undenkbar, was laut Insidern an den handelnden Personen auf beiden Seiten lag. Und auch heute noch gibt es auf beiden Seiten Stimmen, die es gerne mal wieder krachen lassen würden. Aber ein Arbeitskampf würde letztendlich weder der einen noch der anderen Seite dienen, heißt es unisono aus Gewerkschaft und Wirtschaftskammer.

Die Art und Weise, wie die Bau-Sozialpartner miteinander umgehen, wird auch andernorts wahrgenommen. Noch gut kann sich Muchitsch an seinen ersten KV-Abschluss erinnern, der gleich über drei Jahre ging. »Da mussten wir uns einiges an Spott gefallen lassen. Die Entscheidung hat sich aber mit dem Ausbruch der Krise als goldrichtig herausgestellt.« Damals haben die Bau-Sozialpartner erstmals begonnen, gemeinsam an Beschäftigungs- und Konjunkturpaketen zu arbeiten. Dass dieses Konzept erfolgreich ist, liegt nicht zuletzt an den han-

delnden Personen. Josef Muchitsch und Hans-Werner Frömmel treten regelmäßig gemeinsam in Erscheinung, ob bei Pressekonferenzen, Podiumsdiskussionen oder Lobbying-Terminen. Man kennt sich seit langem, schätzt sich und weiß um die Bedürfnisse und die Grenzen des anderen. Und die beiden Steirer kommen auch abseits des politischen Parketts gut miteinander aus.

### >> Frage der Umsetzung <<

Mit der Aufnahme der Forderungen aus dem Positionspapier «Investitionen in Wohnen, Infrastruktur und Umwelt» ist aber dennoch nicht mehr gelungen als ein Etappensieg. »Jetzt kommt es darauf an, dass diese Maßnahmen so rasch wie möglich umgesetzt werden«, sagt Frömmel. Denn das, was jetzt von den Regierungsparteien präsentiert wurde, ist lediglich ein Arbeitsprogramm. »Das Papier beinhaltet hauptsächlich Ziel- und Absichtsformulierungen, aber keine konkreten Maßnahmen«, weiß auch Wohnbauexperte Wolfgang Amann vom Institut für Immobilien, Bauen und Wohnen.

“*Noch vor wenigen Jahren standen auch bei den Bau-Sozialpartnern Arbeitskämpfe auf der Tagesordnung.*”

Im Gegenteil: Kaum war die Tinte unter dem Koalitionsabkommen trocken, folgten schon die ersten Rückzieher. Vor allem die Zweckbindung der Wohnbauförderung erweist sich wieder als Zankapfel zwischen Bund und Ländern. Seit 2008 fordern die Bau-Sozialpartner die Wiedereinführung der Zweckbindung der Wohnbaugelder. Es gibt viele Beispiele, bei denen die Länder diese Gelder nicht für leistbares Wohnen eingesetzt haben. Milliarden dieser Gelder wurden am internationalen Finanzmarkt verspekuliert sowie als Rückflüsse aus Landeswohnbaudarlehen an Banken verkauft. Noch vor der Nationalratswahl waren alle Landeshauptleute für eine Wiedereinführung der Zweckbindung, jetzt klingt das schon wie-

der ganz anders. Sowohl der oberösterreichische Landeshauptmann Josef Pühringer als auch sein burgenländischer Amtskollege Hans Niessl haben bereits eine finanzielle Entschädigung gefordert, sollte es zu einer Wiedereinführung der Zweckbindung kommen. Das treibt Muchitsch die Zornesröte ins Gesicht. »Die 1,78 Milliarden Euro sind Gelder vom Bund und Beiträge von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu leistbarem Wohnen. Mit Sanierungen von Landesbudgets und sonstigen Geschichten mit diesen Geldern muss endlich Schluss sein. Die Wiedereinführung der Zweckbindung ist im Koalitionspapier vereinbart und ein Gebot der Stunde. Das müssen auch die Länder akzeptieren!«

## REGIERUNGSPROGRAMM

Die Überzeugungsarbeit hat sich gelohnt

EIN GASTKOMMENTAR VON  
MANFRED KATZENSCHLAGER

### > Rechtzeitig vor Weihnachten

hat die Regierung ihr Arbeitsprogramm bis 2018 präsentiert. Dass die jahrelange Überzeugungsarbeit der Bau-Sozialpartner Früchte getragen hat, lässt sich an der Übernahme zahlreicher Forderungen der Bauwirtschaft ablesen. Wenn es nun gelingt, die angekündigten Maßnahmen auch tatsächlich rasch umzusetzen, birgt das Paket kräftige Impulse für die Konjunktur, für die Beschäftigung und damit auch für den Bau.

Insbesondere die Sicherung leistbaren Wohnens durch bedarfsorientierte Zweckbindung der Wohnbauförderung sowie die Vereinfachung der Bauvorschriften ist ein zentraler Punkt, der umgehend realisiert werden muss. Bund und Länder sind aufgerufen, sich im Interesse der

Manfred Katzenschlager: »Wir werden die konsequente Umsetzung des Regierungsprogramms einfordern.«

Wohnungssuchenden zu einigen, um das Ziel von 48.000 neuen Wohneinheiten jährlich auch tatsächlich zu erreichen. Von der Bau-Sozialpartnerplattform Umwelt+Bauen wurden dazu konkrete Lösungsvarianten erarbeitet und an die Regierung übermittelt. Weitere Maßnahmen, die das Regierungsprogramm zur Konjunkturbelebung und Beseitigung des Investitionsstaus bei der Bauinfrastruktur vorsieht, sind die steuerliche Absetzbarkeit von Handwerkerkosten für Sanierungen, die Weiterführung der Förderung der thermischen Sanierung, ein neue Normenstrategie, Infrastrukturmaßnah-



men, effizientere UVP-Verfahren, die Vorziehung der Errichtung von Schutzbauten, Vorrang des Bestbieterprinzips, Maßnahmen gegen Scheinfirmen sowie der erleichterte Zugang für KMUs zu Fördermitteln. Auch zur Forcierung der altersgerechten Sanierung von Häusern und Wohnungen wurde à la longue eine eigene Förderschiene angekündigt.

Eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen ist allerdings, dass sie unterm Strich den Staat nichts kosten, da im Regierungsprogramm ein sogenannter Finanzierungsvorbehalt vorgesehen ist. Nach den Berechnungen der Geschäftsstelle Bau ergibt sich aber für den Staat jedenfalls eine positive Bilanz. Aus den Multiplikatorwirkungen und Konjunkturerfekten des Baupaketes resultiert ein deutlich erhöhtes Steuer- bzw. Abgabenaufkommen und ergeben sich erhebliche Einsparungen bei den Sozialtransfers, nicht zuletzt durch die beschäftigungssichernde Wirkung.

Das Regierungsprogramm ist ein Lichtblick. Wir werden jetzt nicht mehr locker lassen und dessen konsequente Umsetzung einfordern.

**Manfred Katzenschlager** <

ist Geschäftsführer der Geschäftsstelle Bau in der Wirtschaftskammer.

# GEBAUT WIRD IMMER

72

In der heimischen Politik regiert wieder einmal der Rotstift. Wie so oft muss nach einer Wahl noch einmal etwas genauer nachgerechnet werden und dabei stellt sich schnell heraus, dass aus den geplanten Steuererleichterungen doch ein Sparpaket werden muss. In der Vergangenheit zählten Infrastrukturinvestitionen traditionell zu den beliebtesten Streichposten. Das ist dieses Mal anders.



**Die Politik scheint zu Beginn** der neuen Legislaturperiode die Finger von Infrastrukturkürzungen zu lassen. Auch wenn das Budget an allen Ecken und Ende kracht, noch wird an den Investitionen für den Infrastrukturausbau nicht gerüttelt. Im Gegenteil: Die Pleite der Alpine hat die Alarmglocken läuten lassen. Ein Baukonjunkturpaket wurde geschnürt, das neben der Errichtung und Sanierung von Wohnungen auch Investitionen in die Infrastruktur wie etwa den Hochwasserschutz vorsieht. Aber auch die regulären Infrastrukturinvestitionen können sich im europäischen Vergleich durchaus sehen lassen. Die Asfinag investiert bis 2018 jährlich rund eine Milliarde in den Neubau und die Erhaltung bestehender Strecken, die ÖBB lässt im gleichen Zeitraum mehr als zwei Milliarden pro Jahr für die Schienen- und Bahninfrastruktur springen. Und die Bundesimmobiliengesellschaft BIG plant oder realisiert in den kommenden Jahren Projekte mit einem Investitionsvolumen von mehr als 1,5 Milliarden Euro. Ein kurzer Streifzug durch die wichtigsten Baustellen von BIG, ÖBB und Asfinag

Die S10 verläuft zu 40 Prozent unter Tag, verfügt aber auch über spektakuläre Brückenbauten (im Bild: die Bogenbrücke über die Feldaist in Freistadt).



## ASFINAG

### Mühlviertler Schnellstraße S10

Die S10 ist mit einem Investitionsvolumen von 718 Millionen Euro das aktuell größte Projekt der Asfinag. Ab Ende 2015 wird die Mühlviertler Schnellstraße den Großraum Linz mit der Bezirkshauptstadt Freistadt verbinden. Bei einem derartigen Großprojekt durchaus erwähnenswert ist die Tatsache, dass die Bauarbeiten bis dato exakt dem Zeitplan folgen. Anfang Dezember erfolgte jetzt der Durchschlag der zweiten Röhre des über 4,4 Kilometer langen Götschkatunnels, des längsten Tunnelabschnitts der Strecke. Insgesamt verlaufen fast 40 Prozent der gesamten Strecke unter Tage. Dafür müssen rund drei Millionen Kubikmeter Erde bewegt werden. Der Götschkatunnel verläuft von Unterweikersdorf bis in den Süden der Gemeinde Neumarkt und gilt als das Herzstück der neuen S10. Dabei gilt es für die ausführende Baufirma Porr, sich gegen den Mühlviertler Granit durchzusetzen. Für die beiden

Röhren ist ein Gesamtausbruch von fast 1,2 Millionen Kubikmetern angefallen, der aus dem Berg gesprengt, aufbereitet und vor Ort als Baustoff verwendet wurde. Das Volumen entspricht etwa 120.000 LKW-Fuhren.

- **Baubeginn:** 2009
- **Bauende:** 4. Quartal 2015
- **Gesamtlänge:** 22 km
- **Erdbewegung:** 3 Mio. m<sup>3</sup>
- **Investitionskosten:** 718 Mio. Euro

## Tunnelsicherheit

Neben dem stetigen Aus- und Neubau des hochrangigen Straßennetzes investiert die Asfinag auch viel Geld in die Verbesserung der Verkehrssicherheit in den österreichischen Tunneln. Knapp vier Milliarden waren es seit 2001, bis 2018/19 sollen jetzt weitere 1,5 Milliarden Euro fließen, um zusätzlich 81 Tunnelanlagen auf den höchsten Stand der Sicherheitstechnik zu bringen. Die Sicherheitsoffensive umfasst zahlreiche Neubauten, aber auch umfangreiche Sanierungen und Modernisierungen bestehender Tunnelanlagen. Dabei kommen auch regelmäßig Innovationen wie etwa der Thermoscanner oder ein akustisches Tunnelmonitoring zum Einsatz. Mit dem Thermoscanner, der sich im Karawankentunnel auch schon in der Praxis bewährt hat, können überhitzte Schwerfahrzeuge vor Tunneleintritt erkannt und zum Abkühlen aussortiert werden. Bereits im ersten Jahr nach dem Start im Februar 2012 konnten so mehr als 300 überhitzte Schwerfahrzeuge zum Abkühlen ausgeleitet werden. Beim intelligenten Akustiksystem AKUT nehmen Spezialmikrofone sämtliche Geräusche im Tunnel auf. Bei untypischen Geräuschen wie quietschenden Reifen, zuschlagenden Autotüren oder menschlichen Stimmen wird in der Überwachungszentrale Alarm geschlagen. Gleich mehrere Tunnelprojekte werden in den nächsten Jahren entlang der A9 realisiert. Der Bosrucktunnel wird für 282 Millionen Euro um eine zweite Röhre ergänzt und im Zuge einer Generalsanierung mit AKUT ausgerüstet. Ebenfalls generalsaniert und um eine zweite Röhre ergänzt wird der Gleinalmtunnel. Dafür sind bis 2019 rund 300 Millionen Euro vorgesehen. Und schließlich wird bis 2019 die aus vier Tunneln bestehende Tunnelkette Klaus fertig ausgebaut und im Bestand saniert. Dafür sind Kosten von rund 200 Millionen Euro veranschlagt.



Bis 2018/19 investiert die Asfinag weitere 1,5 Milliarden Euro in die Erhöhung der Tunnelsicherheit.

- **Projektbeginn:** 2001
- **Projektende:** 2019
- **Investitionskosten:** 5,5 Mrd. Euro

**BIG**

**Neubau Justizanstalt Salzburg**

Der Anfang war etwas holzig: Aufgrund des Einspruchs eines Anrainers gegen den Baubescheid musste die BIG mit einer mehrwöchigen Verzögerung vorliebnehmen. Im September war es dann schließlich so weit und in Puch wurde der Grundstein für die neue Justizanstalt Salzburg gelegt. Für rund 36 Millionen Euro errichtet die BIG auf einem 20.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück einen Gebäudekomplex in Niedrigenergiebauweise mit rund 14.300 m<sup>2</sup> Nutzfläche. Ausgelegt ist die Justizanstalt für rund 210 Insassen und 60 Bedienstete. Vorgehen sind Vollzugsabteilungen für männliche Strafgefangene in Normalvollzug und in Untersuchungshaft sowie für Frauen und Jugendliche, eine Krankenabteilung und Familienbesuchszimmer. Der Hafttrakt umfasst vier Geschosse. Hier sind die Vollzugsabteilungen mit zugehörigen Gemeinschafts- und Freizeiträumen mit Teeküchen zusammengefasst. Im Erdgeschoß befinden sich die Einrichtungen für Insassen, wie Mehrzwecksaal, Bibliothek und Verkaufsraum. Geplant wird die Justizanstalt von den Architekten BDA Poos Isensee aus Hannover. Die BIG finanziert das Projekt und refinanziert diese Investitionen über künftige Mieterlöse. Läuft alles nach Plan, wird die neue Justizanstalt Mitte 2015 fertiggestellt sein.

- > **Baubeginn:** September 2013
- > **Bauende:** Mitte 2015
- > **Architektur:** BDA Poos Isensee
- > **Gesamtfläche:** 14.300 m<sup>2</sup>
- > **Investitionskosten:** 36 Mio. Euro



Für 36 Millionen investiert die BIG in die neue Justizanstalt Salzburg.



In Feldbach wird das 15.000 m<sup>2</sup> große Bundesschulzentrum um weitere 1.700 m<sup>2</sup> erweitert.

**Erweiterung & Sanierung Bundesschulzentrum Feldbach**

- > **Sanierungsbeginn:** Sommer 2013
- > **Sanierungsende:** Sommer 2015
- > **Architektur:** Thomas Zinterl
- > **Flächengewinn:** 1.700 m<sup>2</sup>
- > **Investitionskosten:** 21,8 Mio. Euro

In Feldbach saniert und erweitert die BIG das aus BORG, HAK/HAS und HLW bestehende Bundesschulzentrum. Da-

bei wird das rund 15.000 m<sup>2</sup> große Bestandsgebäude um insgesamt 1.700 m<sup>2</sup> erweitert. Um die Räume neu aufteilen und an neue Lehrmethoden anpassen zu können, wurde im August mit einer kompletten Entkernung des Bestandsgebäudes angefangen. Um zusätzlichen Raum für insgesamt rund 1.200 Schüler und 124 Lehrer zu gewinnen, werden in Folge einzelne Gebäudeteile aufgestockt. Nach Fertigstellung des Bauvorhabens sollen neue Fenster und eine sanierte Gebäudehülle zu erheblich reduziertem Energiebedarf beitragen. Im Zuge des Projektes werden darüber hinaus brand-schutztechnische Einrichtungen adaptiert und

die Klassenräume mit einer kontrollierten mechanischen Be- und Entlüftung mit Wärmerückgewinnung ausgestattet. Die Lüftungsgeräte sind mit Temperatur- und CO<sub>2</sub>-Raumfühlern ausgestattet und regulieren entsprechend die Raumluftqualität.



**Med Campus Graz**

Innerhalb von vier Jahren errichtet die BIG in Graz einen neuen Medizin-Campus.

Nach dem erfolgreich fertiggestellten Megaprojekt WU Campus in Wien startet die BIG im Herbst ihr nächstes Campus-Projekt. In Graz entsteht bis 2017 ein neuer Medizin-Campus, der die bislang auf die Stadt Graz verteilten universitätsmedizinischen Einrichtungen unter einem Dach vereint. Momentan sind nahezu alle nicht-klinischen Institute und administrativen Einrichtungen in großteils sanierungsbedürftigen Gebäuden über mehrere Stadtbezirke verstreut. Der neue Campus, der in unmittelbarer Nachbarschaft zum LKH-Universitätsklinikum Graz errichtet wird, wird zwölf Instituten in vier Forschungszentren, Lehrinrichtungen, einem Administrationsgebäude sowie Infrastruktureinrichtungen wie Mensa und Aula Platz bieten. Auf einem 2,7 Hektar großen Bauplatz wird Modul 1 mit einer Bruttogeschoßfläche von 40.000 m<sup>2</sup> errichtet. Die Investitionskosten liegen bei rund 180 Millionen Euro. Der Campus soll neben einem niedrigen Energieverbrauch auch mit einer alternativen Energiegewinnung punkten. Heizung und Kühlung werden durch eine Geothermieanlage unterstützt, dazu ein System zur Wärmerückgewinnung der Abluft installiert.

- > **Baubeginn:** Herbst 2013
- > **Bauende:** 2017
- > **Generalplaner:** Riegler-Riewe Architekten ZT GmbH
- > **Bruttogeschoßfläche:** 40.000 m<sup>2</sup>
- > **Investitionskosten:** 180 Mio. Euro

**ÖBB**

**Umbau Salzburg Hauptbahnhof**

Bis Herbst 2014 entsteht in Salzburg der neue Durchgangsbahnhof, der als regionale und internationale Verkehrsdrehscheibe den Anforderungen eines modernen Bahnzeitalters voll gerecht werden soll. Mit einem hohen Kundenkomfort, kurzen Wegen, barrierefreiem Umsteigen, einer optimalen Fahrgastinformation und einem markanten architektonischen Konzept mit der Integration von denkmalgeschützten historischen Bauteilen in modernste Bahninfrastruktur will die ÖBB der Festspielstadt ein unverwechselbares neues Entree verschaffen. Seit der Teileröffnung des Bahnhofs im Juli 2012 sind die neuen Bahnsteige 1 bis 5 sowie der erste Teil der Passage bereits ohne bauliche Einschränkung zugänglich. Bis Ende 2013 folgte die Inbetriebnahme der Inselbahnsteige 6/7 und 8/9 sowie die Vollenbetriebnahme des Kundenbereichs in der Passage. Nun wird an der Gestaltung des Bahnhofsvorplatzes und des -vordaches auf der Schallmooser Seite gearbeitet, damit der Bahnhof mit Herbst 2014 in vollem Umfang den täglich rund 25.000 Bahnkundinnen und -kunden zur Verfügung stehen kann.

- ▣ Baubeginn: 2008
- ▣ Gesamtinbetriebnahme: Herbst 2014
- ▣ Investition: 251 Mio. Euro

Der neue Hauptbahnhof soll ein modernes Entree in die Festspielstadt bieten.



Auf der 54 Milliarden Euro teuren Koralmbahn werden die ersten Züge im Jahr 2023 fahren.

**Neubau Koralmbahn**

- ▣ Baubeginn (in Phasen): 1999
- ▣ Gesamtinbetriebnahme: 2023
- ▣ Gesamtlänge: 130 km
- ▣ Investition: 5,4 Mrd. Euro

Auf rund 130 Kilometern entsteht seit 1999 mit der Koralmbahn eine zweigleisige Hochleistungsstrecke, die zukünftig zwischen Graz und Klagenfurt eine Fahrzeitverkürzung von derzeit knapp drei auf rund eine Stunde ermöglichen soll. Herzstück ist der 32,9 Kilometer lange Koralmtunnel, eine der derzeit größten Tunnelbaustellen Europas, an dessen Portalen auch zwei völlig neue Inter-city-Bahnhöfe errichtet werden. Rund 90 Kilometer der Koralmbahn sind bereits fertiggestellt oder in Bau. Während die ersten beiden Tunnelbaulose von der Steiermark in Richtung Kärnten bereits auf Hochtouren voranschreiten und teilweise fertiggestellt sind, begann im Jänner 2014 auch der Vortrieb von Kärnten aus in Richtung Steiermark. Die ersten Züge sollen im Jahr 2023 auf der Koralmbahn fahren.

Foto: ianik Kanak - Berlin, Visualisierung/Photo: ddp/Photo: ddp



hart herzlich

Keine Baustelle ist uns zu klein, kein Projekt zu groß.  
Keine Betonrezeptur ist uns zu kompliziert.  
Über 20 Jahre Betonkompetenz auf höchstem Niveau.

wopfinger.com

NORMALBETON ■ SPEZIALBETONE ■ BETONBLOX ■ ÖKOBETON ■ KIES ■ RECYCLING

Das Rautendach des neuen Wiener Hauptbahnhofs als unverwechselbare Landmarke.

## Neubau Semmering-Basistunnel

Der 27,3 km lange Semmering-Basistunnel ist eines der wichtigsten Infrastruktur-Großprojekte Europas. Wenn das Gesamtprojekt Ende 2024 fertiggestellt ist, soll sich für den Güterverkehr eine erhebliche Effizienzsteigerung ergeben, da dann auch schwere Güterzüge mit nur einer Lok den Semmering queren können. Zudem bedeutet der Bau des Semmering-Basistunnels neu eine Verkehrsentlastung und Ergänzung der Weltkulturerbe-Bergstrecke über den Semmering. Seit dem Spatenstich im Frühjahr 2012 laufen in Niederösterreich und in der Steiermark intensive Vorarbeiten: In Gloggnitz wurden neben umfangreichen Erdbauarbeiten zwei Eisenbahnbrücken errichtet, eine Landesstraße verlegt und in einem Gemeinschaftsprojekt mit der Stadtgemeinde weitreichende Hochwasserschutzmaßnahmen umgesetzt. Heuer werden zudem die Arbeiten beim Hochwasserschutz und Straßenbau vervollständigt. Im Jänner 2014 hat auch der Bau des ersten von drei Tunnelbaulosen begonnen.

Visualisierung des neuen Tunnelportals in Gloggnitz.

## Neubau Hauptbahnhof Wien

Im Herbst 2014 ist es so weit: Dann wird der größte Bahnhof des Landes, der neue Wiener Hauptbahnhof, eröffnet. Ein Jahr später, im Dezember 2015 soll die gesamte Schieneninfrastruktur rund um das Bahnhofsgebäude als internationale Verkehrsdrehscheibe dann voll funktionstüchtig sein. Das Gesamtprojekt mit einer Größe von 109 Hektar ist derzeit die bedeutendste Infrastrukturmaßnahme der Stadt. Nur 2,5 Kilometer Luftlinie vom Stephansplatz entfernt entsteht hier ein neues Stadtviertel. Der moderne Durchgangsbahnhof mit zehn Bahnsteigkanten soll nicht nur Bahnverbindungen in alle vier Himmelsrichtung ermöglichen, sondern auch die Lücke zwischen den drei wichtigen Korridoren im transeuropäischen Schienennetz schließen. 145.000 Menschen werden laut ÖBB in Zukunft die Verkehrsdrehscheibe nutzen, beim Ankommen und Abfahren sowie auch zum Einkaufen in den über 100 Geschäften im 20.000 m<sup>2</sup> großen Einkaufszentrum direkt im Bahnhof.

- > **Baubeginn:** 2009
- > **Gesamtinbetriebnahme:** 2015
- > **Gesamtfläche:** 109 ha (50 ha Bahninfrastruktur + 59 ha Stadtentwicklung)
- > **Investition:** 1 Mrd. Euro (für Bahninfrastruktur)

- > **Baubeginn:** 2012
- > **Gesamtinbetriebnahme:** 2024
- > **Gesamtlänge:** 27,3 km
- > **Investition:** 3,1 Mrd. EUR



Auch bei UVP-Prüfungen  
braucht es mehr Mut.



## Maut & Mut

Die Asfinag hat allen Grund zum Feiern. Die Einführung der LKW-Maut vor genau zehn Jahren war von großer Skepsis begleitet, entwickelte sich aber zum Erfolgsmodell. Jetzt gilt es, weitere wegweisende Projekte umzusetzen.

EIN KOMMENTAR VON KLAUS SCHIERHACKL, CEO ASFINAG



**Das heurige Jahr steht für** mich in der ASFINAG ganz besonders im Zeichen von Maut und Mut.

Wir feiern einen runden »Geburtstag«, denn am 1. Jänner 2004 wurde die kilometerabhängige Lkw-Maut und damit verbunden das elektronische Mautsystem in Österreich eingeführt. Für uns als Infrastrukturunternehmen, das keine staatlichen Subventionen erhält, ist die Maut unsere hauptsächliche Einnahmequelle und daher essentiell. Damals, 2004, warnten Wirtschaftsvertreter vor explodierenden Transportkosten, Transitgegnern vor tausenden Lastwagen, die sich als Mautflüchtlinge durch die Städte wälzen, und Mitbewerber unseres Vertragspartners Kapsch TrafficCom sahen bereits ein technisches Problem herannahen. Bewahrheitet hat sich nichts davon. Ganz im Gegenteil, denn das heimische System, basierend auf Mikrowellentechnik, funktioniert im Gegensatz zum Satellitensystem der deutschen Nachbarn von Beginn an fehlerfrei und die Mautprellerquote beläuft sich seit Anfang an auf unter zwei Prozent.

Selbst die Macht des Faktischen, die Vignetten-Ausnahmeregelung von Kiefersfelden bis Kufstein-Süd, ist nach mehr als 15 Jahren zu Ende gegangen. Somit gilt die Mautpflicht für alle gleich – ohne Ausnahme auf allen Autobahnen und Schnellstraßen in Österreich.

### >> Über die Grenzen hinaus <<

Mit ähnlichem Mut werden wir uns dem Thema Interoperabilität widmen, denn die Autobahn hört für den Kunden nicht an der Staatsgrenze auf. Die Einführung der Nutzung einer einzigen Box (Mautabbuchungsgerät) für ganz Europa steht ganz oben auf

unserer Liste. Funktionieren soll das so wie mit Ihrem Handy, mit dem Sie ohne Probleme im Ausland telefonieren können, obwohl Sie das Netz eines anderen Anbieters nutzen. Hier mit den verschiedenen Autobahngesellschaften einen Vertrag auszuhandeln, ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft.

### >> Hürden bei Neubauten <<

Mut ist aber auch bei Sachverständigen und Behörden hinsichtlich Genehmigungen von UVP-Verfahren wichtig. Bei immer höheren Auflagen wird es immer schwieriger

bis fast unmöglich, Neubauprojekte umzusetzen. Ohne ein Zurückfinden zu logischen und konstruktiven Lösungen werden wir uns in der Zukunft schwer tun, eine zielgerichtete Infrastruktur für die Österreicherinnen und Österreicher anzubieten. Seien wir also mutig! Die nächsten Generationen werden unseren Einsatz und Mut zu schätzen wissen.

*In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein spannendes und erfolgreiches Jahr 2014 mit vielen interessanten Herausforderungen und Lösungen!*

Ihr Klaus Schierhackl ■



Rundes Jubiläum: Am 1. Jänner 2004 wurden die kilometerabhängige LKW-Maut und das elektronische Mautsystem in Österreich eingeführt.

»Wir haben nach wie vor keinerlei Bankschulden. Was also sollen wir mit dem erwirtschafteten Geld machen? Wir investieren es!«

Der Krise zum Trotz hat Internorm-Vorstand und Miteigentümer Christian Klinger seit 2010 jährlich rund 30 Millionen Euro in Standortausbau, Fertigungstechnologien und Produktentwicklung investiert. (Februar 2013)



»Ich finde das völlig absurd. Wir haben uns daran auch nie beteiligt. Wenn Quadratmeterpreise von 30.000 Euro verlangt werden, dann ist das schlicht und einfach ein Wahnsinn.«

Norbert Winkelmayer, Geschäftsführer der auf Revitalisierung spezialisierten Sans Souci Group, hat in der Burggasse das 5-Sterne-Boutiquehotel Sans Souci inklusive High-End-Eigentumswohnungen eröffnet. An dem inoffiziellen Wettstreit um die teuerste Wohnung Wiens will er sich aber nicht beteiligen. (Februar 2013)

»Ob der Zugang zu Gewerbeberechtigungen erschwert werden soll, ist eine politische Frage. Aus Sicht der Behörde ist es aber manchmal schon etwas seltsam, wie kreativ Gewerbeberechtigungen vergeben werden«,

sagt der oberste Finanzpolizist des Landes, Wilfried Lehner. (März 2013)

»Ob ein Mitarbeiter seine Arbeitsziele im Büro, zu Hause oder von einer Almhütte aus erfüllt, ist mir als Arbeitgeber egal. Wichtig ist, dass es passiert«,

sieht Cisco-Chef Achim Kaspar einen Kulturwandel in der Arbeitswelt. (Februar 2013)

»Die Kunden wurden von allen Wettbewerbern dazu verführt, unmoralische Ansprüche zu stellen.«

Wolfgang Horatschek, Geschäftsführer des Baumaschinenhändlers CEE, über die Auswirkungen des beinharten Preiskampfs in der Baumaschinenbranche. (März 2013)

# Die besten Sager des Jahres

»Wir sind nicht aktiv auf Brautschau.«

Andreas Zakostelsky, Vorstandsvorsitzender der Valida Vorsorge Management, macht derzeit niemandem Avancen, schließt aber weitere Übernahmen auch nicht aus. (März 2013)

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

Georg Kapsch, Präsident der Industriellenvereinigung, plädiert für mehr Verständnis für die energieintensive Industrie in den Diskussionen zu Klimaschutz und Energiepolitik. (April 2013)



»Wir sind die, die in Österreich für das Mautsystem zuständig sind. Es hat mich in Deutschland viele Freunde gekostet, weil ich gesagt habe: Unseres funktioniert.«

Alf Netek, Chief Marketing Officer der Kapsch AG, bringt das Unternehmensprofil auf den Punkt und macht sich damit nicht überall beliebt. (März 2013)

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

Andreas Langwieser, Geschäftsführer von M27 Finance, über semantische Hürden beim Versuch, Österreichern alternative Finanzierungsformen näher zu bringen. (April 2013)



»Die rechtlichen Vorgaben dürfen gegenüber unseren Nachbarländern zu keinen Wettbewerbsnachteilen führen. Das bringt auch umweltpolitisch nichts, wenn wir ausländischen Zement importieren. Das CO2 macht ja an den Grenzen nicht Halt.«

Gernot Tritthart, Marketing-Chef von Lafarge Österreich, fordert gleiche Spielregeln für alle. (April 2013)

»Wir sind dreimal so gut wie der Markt.«

Josko-Geschäftsführer Johann Scheuringer stellt die 3 %-Umsatzwachstum seines Unternehmens dem Zuwachs der gesamten Fensterbranche von 1 % gegenüber.

(Juni 2013)



»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.

(Mai 2013)

»Ich bezweifle, dass es der Wunsch der KLM-Kunden war, das Gepäck extra zu bezahlen.«

Hannes Schwarz, Geschäftsführer der FCm Travel Solutions bei Columbus Business Travel, kann in der neuen Tarifpolitik der Airline nur schwer einen Vorteil erkennen.

(Juni 2013)

»Büromöbel sind ja nicht so ein sexy Thema.«

Neudoerfler-Geschäftsführer Helmut Sattler weiß, warum darüber niemand spricht.

(Mai 2013)

»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.

(Mai 2013)

»Wir müssen weg von Einsichtsvermerken und hin zu ›Likes‹ in Akten«,

will Roland Ledinger, Leiter der IKT-Strategie im Bundeskanzleramt, die Digital Natives in der Verwaltung ansprechen.

(Juli 2013)

»Ich bin mit unserem Ergebnis nicht unzufrieden. Das mag auf den ersten Blick überraschen.«

Der Optimismus von RBI-Chef Karl Sevelda ist auch bei der Präsentation der ernüchternden Halbjahresbilanz noch ungebrochen.

(September 2013)

»Vor drei Wochen haben wir den Schanigarten aufgemacht. Leider hat sich noch kein Gast hineingetraut.«

Hans Olbertz, General Manager des Palais Hansen Kempinski, hatte alles gut geplant. Nur das Wetter machte im Mai einen Strich durch die Rechnung.

(Juni 2013)

»Vor einigen Jahren brauchte man nur ›Nano‹ oder ›Bio‹ zu erwähnen, um Aufmerksamkeit zu erlangen. Heute funktioniert Forschung schon differenzierter.«

Sabine Seidler, Rektorin TU Wien, über den Wertewandel in der Forschung.

(Oktober 2013)

»Die Industrie ist in Krisenzeiten ein Rettungsanker. Griechenland hat kaum Industrie, Österreich sehr viele Industriebetriebe. Das Ergebnis kann man deutlich sehen.«

Rudolf Zrost, Vorstandsvorsitzender der Vereinigung der österreichischen Zementindustrie, fordert von der Politik vernünftige Rahmenbedingungen für die Industrie.

(Juni 2013)



»Wir denken nicht zu verlieren.«

Byron Haynes, CEO der Bawag P.S.K., gibt sich im Swap-Rechtsstreit mit der Stadt Linz siegessicher.

(September 2013)

**»Je geringer die Energiekennzahl ist, die im Energieausweis steht, desto größer ist die Abweichung in der Realität.«**

Wolfgang Liebl, Vorstandsvorsitzender bei GWSG Amstetten, weiß, dass Papier geduldig ist. (Oktober 2013)

**»Technologien kommen und gehen. Wie wir sie nutzen – das macht den Unterschied aus.«**

Sascha Zabransky, Group Director Service Network und IT der Telekom Austria Group, und Präsident des FTW. (Oktober 2013)

**»Überhöhte Energiepreise sind Gift für die Volkswirtschaft und vernichten Arbeitsplätze in Österreich,«**

sieht Barbara Schmidt, Generalsekretärin Oesterreichs Energie, die Notwendigkeit, »erneuerbare Energien jetzt schrittweise an den Markt heranzuführen.«

(November 2013)



**»Es braucht eine Ökologisierung des Steuersystems. Ressourcenverbrauch muss höher besteuert werden, die Lohnnebenkosten dafür gesenkt werden.«**

Christian Holzer, Sektionsleiter im Lebensministerium, fordert ein Umdenken im österreichischen Steuerwesen.

(November 2013)

**»Gebt uns nicht Renderings, die zeigen, wie ein Gebäude nach der Fertigstellung aussieht. Gebt uns Renderings, die zeigen, wie ein Gebäude in 30 Jahren aussieht.«**

Der Wiener Gemeinderat Christoph Chorherr fordert im Rahmen der Enquete »Chance Hochbau« von Architekten und Planern etwas mehr Weitblick.

(Oktober 2013)

**»Wir können uns derzeit nicht alles leisten. Ob das jetzt angenehm ist oder nicht, das ist Faktum.«**

Karl Wurm, Obmann der gemeinnützigen Bauvereinigungen, will die qualitativen Standards im geförderten Wohnbau senken, um die Leistbarkeit des Wohnens sicherzustellen.

(November 2013)

**»Manche Bretter muss man lange bohren. Deshalb werden wir weiter eine Senkung der Lohnnebenkosten fordern.«**

Brigitte Jank, Präsidentin der Wirtschaftskammer Wien, weiß, was sie ihren Mitgliedern schuldig ist.

(Dezember 2013)



**»Intelligent ist, was das Leben einfacher macht,«**

ist der Wiener Planungsdirektor Thomas Madreiter überzeugt und verweist darauf, dass vor 30 Jahren niemand daran gedacht hätte, mit dem Mobiltelefon Fahrscheine zu lösen.

(Dezember 2013)

**»Nur von Dienstleistungen alleine kann keine Region leben.«**

Felix Friembichler, Geschäftsführer der Vereinigung der österreichischen Zementindustrie, über die Investitionsschwäche im südlichen Österreich. (Dezember 2013)

**»Forscher der Universität Hawaii haben bekanntgegeben, dass es mittlerweile mehr Daten als Sandkörner am Strand gibt,«**

bemüht Michael Schramm, IBM, einen bildlichen Vergleich zur besseren Darstellung der Datenflut. (Dezember 2013)

**»Forschungsförderung ist kein Gut. Sie soll zum Risiko motivieren,«**

klärt Henrietta Egerth, Geschäftsführerin der Forschungsförderungsgesellschaft FFG, auf.

(Dezember 2013)

**»Wir müssen den Menschen die Scheu und die Angst vor neuen Technologien und Entwicklungen nehmen. Das ist etwas, das Kinder gar nicht haben,«**

sagt A1-Generaldirektor Hannes Ametsreiter auf einer generationenübergreifenden Zielgruppenansprache. (Dezember 2013)

**»Ich denke, die Datenbrille wird ein ähnliches Schicksal erleiden wie auch die 3D-Brille und das 3D-Fernsehen. Interaktionsmuster wie Seamless Integration wird es zwar geben – aber nicht in Form einer klobigen Brille,«**

ist Marcin Davies vom Forschungszentrum Telekommunikation Wien überzeugt.

(Dezember 2013)



# Jetzt anmelden!



## Datenschutz Jahrestagung

**1. Tag: Gesetzliche Bestimmungen | 2. Tag: Technische Entwicklungen**

**mit** Dr. KUNNERT, MR MMag. Dr. KOTSCHY, ObstdG Mag. UNGER, Ing. MANDL u. a.  
**von** 10.-11.03.14, Wien | 07.-08.05.14, Wien | 11.-12.11.14, Wien – Tage getrennt buchbar!

## Controlling-Akademie

**mit** Mag. DIREGGER, Mag. (FH) MATZKA, Mag. (FH) MEIDLINGER, CFA u. a.  
**von** 12.03.-25.06.14, Wien | 14.07.-15.12.14, Wien | 01.10.-15.12.14, Wien (8-tägig)

## Vergaberecht Jahrestagung

**Individuelle Schwerpunktsetzung – IT oder Bau**

**mit** o. Univ.-Prof. Dr. ZEHETNER, Dr. FRUHMANN, Vize-Präs. Dr. SACHS u. a.  
**von** 17.-18.03.14, Wien | 29.-30.09.14, Wien – Tage getrennt buchbar!

## Schimmel Fachtagung

**mit** Dr. FÜHRER, Mag. Dr. POPPER, Bmstr. Ing. BUCHNER, MSc, W. HUBNER, Dr. SEIDL  
**am** 11.02.14, Wien | 28.08.14, Wien

## Der GmbH-Geschäftsführer Fachtagung

**mit** RA Dr. FROTZ, Univ.-Prof. RA Dr. REICH-ROHRWIG, WP/StB Mag. Dr. EGGER u. a.  
**von** 24.-25.03.14, Wien | 13.-14.05.14, Linz | 02.-03.06.14, Wien | 07.-08.07.14, Klagenfurt

## Energieeffiziente Bürogebäude Fachtagung

**mit** DI Dr. BENKE, Ing. EUR Ing. HOLZINGER, Mag. LEUTGÖB u. a.  
**am** 20.03.14, Wien

## Projektmanagement von A–Z

**mit** Dipl.-Päd. Ing. LASSNIG, MA  
**von** 20.-21.02.14, Wien | 10.-11.07.14, Wien | 11.-12.09.14, Wien

**>> Topaktuell**

## Steuertag Abgabenänderungsgesetz 2014

**mit** Dr. BODIS, Dr. TITZ, Univ.-Lekt. StB Mag. Dr. JANN u. a.  
**am** 27.02.14, Linz | 03.03.14, Wien

## Der neue Pendlerrechner

**mit** RR ADlr. HOFBAUER  
**am** 03.03.14, Wien | 07.03.14, Salzburg | 14.03.14, Linz  
21.03.14, Wien | 04.04.14, Graz



Von den Besten lernen.



## KOMPLEXE VORAUSSETZUNGEN FÜR NACHHALTIGE WETTBEWERBSVORTEILE SCHAFFEN

VON JOHANN RISAK



82

Wer für sein Unternehmen oder seinen Schaffensbereich nachhaltige, das heißt über mehrere oder viele Perioden hinweg wirksame Wettbewerbsvorteile schaffen will, der sollte sich primär um die Schaffung von komplexen Voraussetzungen kümmern. Denn solche sind kaum beziehungsweise nur schwer kurz- und mittelfristig imitierbar beziehungsweise zu übertreffen. Diese Kolumne befasst sich mit den Inhalten solcher Voraussetzungen und deren Zusammenhängen mit der Performance von Unternehmen.

**> Worum geht es dabei? Unternehmen** gliedern sich in vom Wettbewerb befeuerten Märkte ein, um sich unter Beachtung von vorgegebenen Regeln gegenseitig mit besseren Angeboten zu übertreffen. Unternehmen, welche bei diesem Wettbewerb über längere Zeitspannen hinweg mitmachen wollen und können, haben sowohl im Inneren als auch in den Beziehungen nach außen komplexe Voraussetzungen zu schaffen, damit

- Bewahrenswertes aktiv bewahrt (BEWAHREN) wird,

- Neues entsteht und konsequent umgesetzt (WERDEN lassen) und
- Überholtes konsequent abgeschafft (ABSCHAFFEN) wird.[1]

Diese drei Gestaltungsfelder können als ein Erfolgstriangel (BWA) angesehen werden, wobei die Intensität der Bearbeitung von der vorgefundenen Lage und der eine Vision umsetzenden Strategie abhängig sind.

Vitale Unternehmen [2] sind in der Lage, im Inneren eine den veränderten Anforderungen des Umfeldes entsprechende Passung der Intensität der Bearbeitung in den drei

### LITERATURHINWEISE

- > **Dörfler, A. (2003):** Schrittweises Erstarren – rechtzeitiges Erneuern, in: Risak, J. (2003): Der Impact Manager, Lindeverlag Wien, S. 55–63.
- > **Lencioni, P. (2014):** Der Vorteil, Wiley - VCH Verlag, Weinheim, S. 17.
- > **Risak, J. (2010):** Überlegene Unternehmensqualität schaffen, Lindeverlag Wien.
- > **Sull, D. (2009):** How to Strive in Turbulent Markets, in: Harvard Business Review, February, S. 78 – 88.
- > **The Boston Consulting Group (2012):** Organizational Capabilities Matter, January, S.7.
- > **Zook, C. (2007):** Unstoppable, in: Harvard Business Press, Boston Massachusetts.

Gestaltungsfeldern (BWA) immer wieder neu herzustellen. Es passen in diesen Unternehmen die Anforderungen und die Intensität der Bearbeitung der Felder Bewahren, Werden und Abschaffen in der Relation zu anderen Unternehmen mit relativ geringen Verzögerungen in der Anpassung zusammen. Diese Vitalität passiert nicht, sondern sie muss immer wieder neu erarbeitet werden. Also worum geht es in dieser Kolumne? Es geht um die Herstellung und Bewahrung der Vitalität, also um die Fähigkeit, sich von innen heraus erneuern zu können.

### >> Was sind die wesentlichsten Kernfähigkeiten für vitale Unternehmen? <<

Folgt man den Ergebnissen der Forschung der Boston Consulting Group, dann stellen in zukunftsorientierter Sicht

- eine starke Leadership (starke Qualitäten der Führung),
  - motivierte Mitarbeiter und
  - eine über Funktionsgrenzen hinweg zusammenarbeitende Mitarbeiterschaft
- die wesentlichsten Kernfähigkeiten für das Aufbauen und Bewahren der Vitalität von Unternehmen dar. [3]

Für eine starke Leadership sind besonders jene Personen wichtig, welche als Eigentümer oder Aufsichtsräte jene Personen auswählen, welche

- eine passende Leadership vorleben und weiterentwickeln helfen und
- für ihre Mitarbeiter Voraussetzungen schaffen,
- damit auch diese eine solche anstreben und umsetzen können.

Treten hier wesentliche Mängel auf, dann leidet das gesamte Unternehmen darunter. Diese wesentlichen Mängel sind leider in sehr vielen Unternehmen festzustellen. [4]

Diese Mängel haben zur Folge, dass in Unternehmen die entsprechenden Voraussetzungen für die Selbstmotivation der Mitarbeiter nicht geschaffen werden (kö-

“ EIN GESUNDES UNTERNEHMEN WIRD LAUFEND KLÜGER. ”

nen) und damit nur in einem (zu) geringen Ausmaß freiwillige Zusatzleistungen für gemeinsame Ziele erbracht werden. Mit der Pflichterfüllung allein kann ein Wettbewerb auf hohem Niveau kaum gewonnen werden.

Es fehlen das Streben nach und die Leidenschaft für Exzellenz weitgehend. Es

“ VITALE UNTERNEHMEN KÖNNEN SICH ANPASSEN. ”

herrscht oder droht in diesen Unternehmen das Mittelmaß. Mängel in der Leadership (den Qualitäten der Führung) und die fehlende Selbstmotivation zu Erbringung von freiwilligen Zusatzleistungen lassen dann die Bereitschaft zum gemeinsamen Denken, Handeln und zur gegenseitigen Unterstützung verkümmern. Diese Zusammenhänge sehend kann festgehalten werden, dass nachhaltige Wettbewerbsvorteile das Vorhandensein einer starken Leadership bedingen. An dieser Bedingung wird kaum ein gangbarer Weg vorbei führen.

### >> Was sind nun wesentliche Kennzeichen für vitale Unternehmen? <<

Patrik Lencioni hat, seine langjährige Beraterstätigkeit reflektierend, das lesenswerte Buch »Der Vorteil« mit dem Untertitel »Warum nur vitale und robuste Unternehmen in Führung gehen« geschrieben. In einer Gegenüberstellung mit smarten Unternehmen führt er folgende Merkmale von vitalen Unternehmen an:

- Kaum Machtkämpfe
- Klare Verhältnisse
- Gute Arbeitsmoral
- Hohe Produktivität
- Geringe Fluktuation [5]

Dazu merkt er an: »Ein gesundes Unternehmen wird unvermeidlich im Laufe der Zeit klüger. Denn in einer vitalen Organisation lernen Menschen voneinander, angefangen von der Führungsetage bis hinunter zum Pförtner. Gemeinsam spüren Sie Probleme auf und ziehen die richtigen Schlüsse aus Fehlern. Weder Machtkämpfe noch unklare Strukturen hindern sie daran, einen Missstand auszuräumen, und deswegen finden sie viel schneller Lösungen, als es ihren dysfunktionalen Konkurrenten möglich ist. Das betrifft wie gesagt nicht nur die Führungsebene.« [6]

Werden diesen fünf Merkmalen von vitalen Unternehmen von Patrik Lencioni die drei wesentlichsten Kernfähigkeiten aus der Forschung der Boston Consulting Group, starke Leadership, motivierte Mitarbeiter und eine über Funktionsgrenzen hinweg zusammenarbeitende Mitarbeiterschaft unterlegt, dann können die fünf Merkmale als ein Ergebnis der Wirkung der drei Kernfähigkeiten angesehen werden. Donald Sull stellt in seinem Beitrag »How to Thrive in

Turbulent Markets« in der *Harvard Business Review* [7] zwei Boxer einander gegenüber. Der eine, Muhammad Ali, steht für Agilität [8] und der andere, George Forman, für Absorption. Agilität steht für die Kampfstrategie »Float Like a Butterfly, Sting Like a Bee« und Absorption für »Take a Licking and Keep on Ticking«. [8] Im Laufe der Zeit brauchen Sie beide Eigenschaften in einem den Erfordernissen entsprechenden Mix. Schwierig zu machen, aber wahrscheinlich erfolgreich in einer sich rasch verändernden Welt.

### >> Vitalität und Robustheit stellen nachhaltige Wettbewerbsvorteile dar <<

Wenn Sie sich die wesentlichen Kennzeichen von vitalen Unternehmen anschauen, dann sollte klar werden, dass hinter diesen Schätze [9] liegen, die man wahrscheinlich nur mit großer Leidenschaft und Konsequenz in der Umsetzung und nur über längere Zeiträume hinweg schaffen kann. Wenn Sie sich mit Leidenschaft und Konsequenz in der Umsetzung starken Ausprägungen bei diesen wesentlichen Kennzeichen (Erkennungszeichen) annähern, dann nimmt auch die Agilität und Robustheit Ihres Unternehmens oder Gestaltungsbereiches zum Bestehen im Wettbewerb auf hohem Niveau zu.

Wenn Sie mit diesem Streben erfolgreich sind, dann können Sie eine flexible Gewichtung der Intensität der Befassung mit den Gestaltungsfeldern Werden lassen, Bewahren und Abschaffen realisieren und sich einer hohen Unternehmensqualität annähern. Ja, die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis komplexer Voraussetzungen ist möglich und anstrebenswert. ■

[1] RISAK, J. (2010): *Überlegene Unternehmensqualität schaffen*, Lindeverlag Wien, S. 198 f.

[2] Vgl. dazu auch DÖRFLER, A. (2003): *Schrittweises Erstarren – rechtzeitiges Erneuern*, in: Risak, J. (2003): *Der Impact Manager*, S. 55 – 63.

[3] THE BOSTON CONSULTING GROUP (2012): *Organizational Capabilities Matter*, January, S. 7.

[4] Vgl. RISAK, J. (2010): S. 77.

[5] LENCIONI, P. (2014): *Der Vorteil*, Weinheim, S. 17.

[6] LENCIONI, P. (2014): S. 19 f.

[7] SULL, D. (2009): *How to Thrive in Turbulent Markets*, in: *Harvard Business Review*, February, S. 78 – 88.

[8] SULL, D. (2009): S. 80 bzw. S. 83.

[9] Vgl. ZOOK, C. (2007): *Unstoppable*, Harvard Business Press, Boston Massachusetts.



> **(+) PLUS:** Die Energiewende stellt derzeit die gesamte Energiewirtschaft auf den Prüfstand. Wie ist der Markt auf die Veränderungen und den anziehenden Wettbewerb vorbereitet? Welche Faktoren spielen hier mit?

**Robert Grüneis:** Der Wettbewerb auf dem österreichischen Strommarkt funktioniert. Insgesamt sind etwa 140 unterschiedliche Anbieter auf dem Markt für Haushaltskunden tätig, davon rund ein Siebtel österreichweit. Industrieunternehmen können zwischen einem Dutzend alternativer Anbieter wählen. Auch die Produktpalette hat sich maßgeblich erweitert. Neben den Standardprodukten bieten viele Energieunternehmen heute maßgeschneiderte Lösungen für unterschiedliche Zielgruppen an. Dies umfasst eine Reihe von Preisnachlässen, darunter Boni für Neukunden und Treuerabatte für bestehende Kunden. Auch sogenannte Float-Produkte – wie die Optima Float Tarife von Wien Energie – haben sich mittlerweile etabliert. Diese geben Preisentwicklungen an den Strombörsen an die Kunden weiter und zählen zu den günstigen Angeboten am Markt.

Hinzu kommt, dass gerade Österreich im EU-weiten Vergleich einer der wettbewerbsintensivsten Märkte ist. Laut dem aktuellen Benchmarkingbericht der Europäischen Kommission haben die drei größten Anbie-

## DER WETTBEWERB AM HEIMISCHEN STROMMARKT FUNKTIONIERT

Robert Grüneis, Geschäftsführer Wien Energie, im Report-Gespräch über den Wettbewerb am heimischen Energiemarkt, günstigen Strom und Energie als Dienstleistung.

VON MARTIN SZELGRAD

ter auf dem Strommarkt einen kumulierten Anteil von 64 %. Der europaweite Durchschnitt dieses Wertes liegt dem gegenüber bei fast 90 %, in Frankreich sind es 95 %, in Tschechien sogar 98 %. Auch die Wechselraten sind beachtlich – und das nicht erst seit den vergangenen Monaten. Laut E-Control

wechselten seit 2001 über eine halbe Million Menschen ihren Versorger. Das entspricht einer Wechselrate von weit mehr als 10 %. Bei den großen Industriekunden mit mehr als 150 Gigawattstunden ist davon auszugehen, dass fast jedes Unternehmen bereits einmal einen alternativen Versorger wählte. Sprechen Kritiker von niedrigen oder jedenfalls ungenügenden Wechselraten, so ist zu beachten, dass diese nicht zuletzt auf die hohe Zufriedenheit der Kunden mit ihren Versorgern zurückzuführen sind.

**(+) PLUS:** Dennoch wird von Verbraucherseite oftmals der hohe Strompreis und der mangelnde Wettbewerb kritisiert.

**Grüneis:** Noch einmal: Der Wettbewerb in Österreich funktioniert. Leider wird das in der Öffentlichkeit noch nicht mit dem richtigen Augenmaß wahrgenommen. Stattdessen gibt es eine Preisdiskussion, in der suggeriert wird, dass Energie zu teuer ist. Das

Gegenteil ist der Fall. Der durchschnittliche Wiener Haushalt gibt – laut den offiziellen Daten der Statistik Austria – lediglich 4 % der monatlichen Haushaltskosten für Energie, das heißt Strom, Heizen und Warmwasser, aus. Ebenso ist bemerkenswert, dass der Strompreis in Wien seit 2008 sogar rückläufig ist und damit die Inflation dämpft. Die Strompreise stiegen im vergangenen Jahrzehnt deutlich langsamer als die Preise aller anderen Energieformen. Auch im vergange-

tungen sowie einer Energieeffizienzoffensive mit 100-Euro-Förderungen für Kunden. Für Kunden, die weniger risikofreudig sind, bietet Wien Energie auch weiterhin Energieprodukte mit einer langfristigen Preisgarantie.

**(+) PLUS:** Was bieten Sie im Bereich Energieeffizienzlösungen oder Energiedienstleistungen?

**Grüneis:** Energie – in welcher Form auch immer – muss zum unterscheidbaren Qua-

**(+) PLUS:** Blicken wir in die Zukunft und reden wir über den Anpassungsbedarf bei Wien Energie. Wie groß sind die Herausforderungen in den nächsten Jahren für ein arriviertes Energieunternehmen?

**Grüneis:** Die energiewirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich dramatisch geändert. Ein Hauptgrund für den Wandel ist der starke Ausbau und die Nutzung von erneuerbarer Energie in Deutschland. Seit Fukushima ist an den Strombörsen ein kontinuierlicher Verfall des Strompreises zu beobachten. Gleichzeitig stieg der Gaspreis an beziehungsweise stagniert er trotz Wirtschaftslaute auf hohem Niveau. Das wachsende Auseinanderklaffen zwischen Gas- und Strompreis stellt alle Energieversorger – so auch Wien Energie – vor enorme Herausforderungen. Es wird schwieriger, mit dem Kerngeschäft aus Strom, Gas und Fernwärme Geld zu verdienen. Der Kosten- und Konkurrenzdruck steigt. Dem müssen wir uns als Unternehmen stellen. Es wird in Zukunft nicht mehr genügen, bloß Kilowattstunden zu erzeugen und zu verkaufen. Energie muss als Dienstleistung so vielfältig werden wie Angebote aus der Unterhaltungselektronik. Die Energiewende und Wien als wachsende Metropole sind aber für Wien Energie eine Chance, ausgetrampelte Pfade zu verlassen und innovativ zu sein. Die bestehende Energieversorgung aus Gaskraftwerken wird es in Zukunft weiterhin geben. Die Praxis zeigt ja, dass wir mit der Wiener Energieeffizienzstrategie zu den Vorreitern sauberer Energieproduktion zählen und überall auf der Welt dafür bewundert werden. Gleichzeitig wird die Ausrichtung in den nächsten Jahren immer mehr darauf hinauslaufen, vom Versorger zum umfassend orientierten Dienstleister zu werden. Dank Unternehmensgröße und Know-how zählen wir zu Österreichs kundenstärksten und innovativsten Energiedienstleistungsunternehmen.

Der Vorteil gegenüber anderen ist, dass Wien unser Heimmarkt ist. Wien wächst und wird in naher Zukunft zwei Millionen Einwohner haben. So werden die Möglichkeiten mehr und nicht weniger. Hier liegt auch die Chance für Wien Energie sowie ein Wachstums- und Innovationspotenzial für unsere verschiedenen Strom-, Wärme- und Kälteprodukte. Zu guter Letzt fordern wir aber auch, dass die Rahmenbedingungen stimmen müssen. Politik und Regulator sind gefordert, die Energieunternehmen zu unterstützen und nicht zu behindern. Nur so kann anstelle des »Wettbewerbs der Billigsten« der »Wettbewerb der Besten« treten. Und Wien Energie sehe ich daraus gestärkt hervorgehen. ■

## IN ÖSTERREICH SIND 140 UNTERSCHIEDLICHE STROMANBIETER AM MARKT. AUCH DIE WECHSELRATEN SIND BEACHTLICH.

nen Jahr war Strom wieder die preisstabilste Energieform und mit einem Plus von 0,8 % um zwei Drittel deutlich unter der allgemeinen Inflationsrate von 2,4 %. In Summe war die Strompreisentwicklung in Österreich zudem deutlich moderater und stabiler als im europäischen Durchschnitt. Das zeigt: Österreich zählt bereits heute im EU-weiten Vergleich zu den wettbewerbsintensivsten Energiemärkten.

**(+) PLUS:** Der Verein für Konsumenteninformation hat mit einer Strompooling-Aktion eine Maßnahme zur Senkung der Energiekosten getroffen. Was halten Sie von solchen Einkaufsgemeinschaften?

**Grüneis:** Wien Energie begrüßt jegliche Impulse zur Belebung des Energiemarktes in Österreich. Das VKI-Ergebnis hat eines verdeutlicht: Wien Energie bietet derzeit die wettbewerbsfähigsten Stromtarife für Haushaltskunden an. Die beiden Tarife Optima Float und der neue Optima Float Cap nutzen die Preisvorteile an der Börse. Diese Produkte sind eine Neuerung am österreichischen Energiemarkt. Neben Industriebetrieben können auch Haushaltskunden von den schwankenden Kursen an den Großhandelsmärkten profitieren. In der Praxis funktioniert das so: die Preisgestaltung der Float-Tarife orientiert sich am Österreichischen Strompreisindex der Österreichischen Energieagentur. Dieser Index wird monatlich auf Basis der Großhandelspreise an der Leipziger Energiebörse EEX berechnet. Unsere Kunden profitieren damit von den günstigsten Tarifen am österreichischen Energiemarkt. Dazu kommt bei uns ein österreichweit einmaliges Beratungs- und Dienstleistungsangebot von 20.000 jährlichen Energiebera-

litätsprodukt werden. Dies gilt sowohl hinsichtlich der technischen Qualität, die für eine hochentwickelte Industrie notwendig ist, als auch hinsichtlich der bereits genannten ökologischen Qualität. Die meisten österreichischen Energieunternehmen haben bereits entsprechend spezialisierte Tochterfirmen gegründet, die zertifizierten Ökostrom anbieten. Das strenge und international vorbildhafte österreichische Stromkennzeichnungsregime, das in den kommenden Jahren weiter verschärft wird, unterstützt diese Vorreiterrolle.

Seit Dezember 2012 bietet die Wiener Strombörse EXAA als erste in Europa den gemeinsamen Handel von Strom und Herkunftsnachweisen an. Somit ist es nunmehr auch möglich, auch »grüne« Ausgleichsenergie zu beschaffen und den Endkunden damit lückenlos zertifizierte Ökostromprodukte anzubieten. Immer mehr Energieunternehmen ermöglichen ihren Kunden auch, sich an Erzeugungseinheiten zu beteiligen. Beispiel: die Bürgersolkraftwerke von Wien Energie. Zusätzlich ist Energieeffizienz als neues Geschäftsfeld aufzubauen und bis auf die Kleinkundenebene zu etablieren. Auch diesbezüglich kann Wien Energie bereits auf funktionierende Modelle verweisen, etwa im Bereich von Smart-Home-Lösungen. Wir bieten bereits ein solches Produkt an. Dabei können Kunden Raumtemperatur, Lampen sowie Elektrogeräte einfach über das Internet oder ein Smartphone steuern und auf diese Weise jederzeit und von jedem Ort aus den Energieverbrauch optimieren. Eine klassische Win-win-Situation, bei der der Kunde Energiekosten spart und der Versorger Erträge aus der von ihm angebotenen Dienstleistung lukriert.

# Mit Energie zu neuer Industrie

In China gibt es billige Arbeitskräfte, in den USA billige Energie. Weil auch die Gewerkschaften demütiger geworden sind, denken viele Unternehmen darüber nach, ihre Produktionsstätten zurückzuholen.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK

86

**> Die USA erschließen sich durch** neue Methoden Jahr für Jahr zusätzliche Gas- und Ölserven und drehen damit am Rad der Geschichte. Denn Industrien, von denen man glaubte, sie hätten Amerika auf Nimmerwiedersehen verlassen, kehren zurück. Stahl, Petrochemie, Pharma, Produktion entdecken das Land der unbegrenzten Möglichkeiten wieder. Dabei ist der niedrige Energiepreis nicht nur ein Teil der Geschichte – er ist der Grund dafür, dass Unternehmen überhaupt darüber nachdenken, ihre Produktion in die USA zu verlagern. Es löst einen Paradigmenwechsel aus, weil plötzlich in den Blickpunkt rückt, dass mit der Verlagerung der Produktion in das Land mit den billigsten Arbeitskräften auch enormes Know-how verloren geht, das Know-how nämlich, wie man überhaupt etwas herstellt und wie industrielle Abläufe so optimiert werden können, dass nicht nur das Produkt effizient ist, sondern auch der Weg dorthin. Die bisherige Logik war: In den USA wird entwickelt und designt – gebaut wird das Ganze dann dort, wo es möglichst

wenig kostet, sprich: wo die Arbeitsleistung möglichst wenig kostet. Wenn die Zeit der Chinesen so billig ist, dann sollten wir so viel wie möglich davon kaufen. Das war bisher die Handlungsmaxime.

Ausgelöst durch die niedrigen Energiepreise kommt es jetzt zu einem Paradigmenwechsel. Es geht um Energiekosten, aber nicht nur: Louisville, Kentucky, ist dafür ein Beispiel. Dort hatte General Electric (GE) in den 50er-Jahren einen Industriepark eingerichtet, mit eigenem Kraftwerk, eigener Feuerwehr und dem Gehabe einer Kleinstadt. 1955 waren 16.000 Mitarbeiter beschäftigt, produzierten Kühlschränke, Waschmaschinen und alles, was man sich an Haushaltsgeräten so wünscht. Die Erfolgsgeschichte dauerte 20 Jahre. Mitte der 70er-Jahre fanden 23.000 Menschen Arbeit, dann begann der Einbruch: 2011 waren es gerade noch 1.863 großteils Teilzeitbeschäftigte im Sold von GE Louisville. Jeffrey Immelt, der Chef von GE, versuchte seit 2006, die komplette Anlage loszuwerden, aber die Wirtschaftskrise machte ihm einen Strich durch die Rechnung.

### >> Kehrtwende <<

Am 10 Februar 2012 geschah etwas Unerwartetes: Im Gebäude 2 des Parks, das mehr als 14 Jahre leerstand, wurde eine neue Produktionslinie für Boiler eröffnet – es war die erste Neueröffnung in 55 Jahren. Die Produktion wurde aus China zurückverlagert. Keine sechs Wochen später gab es auch in Gebäude 5 neues Leben. Die Kühlschrankproduktion, die bis dahin in Mexiko erfolgte, wurde hochgefahren. Anfang 2013 kehrte dann die Geschirrspülerherstellung nach Kentucky zurück.

Jeff Immelt lieferte dann in einem Beitrag für die *Harvard Business Review* die Erklärung für das Geschehene: »Das Business-Modell des Outsourcings hat sich überlebt.« Immelt, der ganz in der Tradition des legendären Jack Welch ein Freund der klaren Worte ist, brachte es auf den Punkt: »Wir machen das nicht, weil wir ein Wohltätigkeitsverein geworden sind. Wir machen das, weil wir glauben, dass wir mehr Geld machen, wenn wir in den USA produzieren.« In der Rechnung spielen die Energiekosten eine er-

**JEFF IMMELT, GENERAL ELECTRIC,** hat die Produktion von Boilern, Kühlschränken und Geschirrspülern wieder in die USA geholt. »Nicht aus Wohltätigkeit, sondern weil es sich rechnet.«



**ÖL- UND GAS-BOOM.** Billiges Öl und Gas machen die USA zu einem attraktiven Industriestandort. Aber die Erschließung vieler Quellen gestaltet sich schwierig.



**IN LOUISVILLE** wollte GE seine Produktionsanlagen eigentlich loswerden. Jetzt wird wieder auf Hochtouren gearbeitet.



**4** DIE RE-INDUSTRIALISIERUNG DER USA FINDET TATSÄCHLICH STATT. AM ANFANG STANDEN GÜNSTIGE ENERGIEPREISE, ES GEHT ABER AUCH DARUM, KNOW-HOW ZURÜCK INS LAND ZU HOLEN.



hebliche Rolle. Erdgas ist in Asien viermal teurer als in den USA, gleichzeitig steigen die Lohnkosten in China um rund 18 Prozent im Jahr.

Die amerikanischen Gewerkschaften sind zudem demütiger geworden. Sechs Millionen seit 2008 verlorengewandene Industriejobs zeigen Wirkung. Jetzt gibt man es billiger, aber der Konkurrent China wäre bei den Lohnkosten trotzdem nicht zu schlagen.

Bei GEs Boiler »Geospring« zeigte sich aber exemplarisch ein zusätzlicher Anreiz zur Heimkehr. Das Gerät wurde zwar in Louisville design und entwickelt, aber in China produziert. Es bestand so gut wie keine Kommunikation mit dem asiatischen Werk. Als man mit dem Gedanken spielte, die Herstellung heimzuholen, bemerkte man, wie sehr man eigentlich den Einblick verloren hatte und wie umständlich das Gerät bisher gefertigt worden war. Die Ingenieure setzten sich mit den Arbeitern zusammen und designten »Geospring« neu – sie reduzierten die Zahl der Bauteile und vereinfachten die Leitungsführung. Heraus kam ein völlig überarbeitetes Produkt, das nichts mit dem chinesischen gemein hatte. Ein Boiler wird in Louisville in zwei Stunden gefertigt – in China dauerte es zehn Stunden. Der Boiler »made in China« kostete im Handel 1.599 US-Dollar, das Gerät »made in Louisville« trägt nun ein Preisschild von 1.299

US-Dollar – mit einer höheren Marge für GE. Das *American Magazine*, das sich im Detail mit der jüngsten Entwicklung in Louisville auseinandersetzt, zitiert Lou Lenzi, dem GE-Haushaltsgeräte-Designchef: »Wir haben geglaubt, dass jeder einen Geschirrspüler zusammenschrauben kann, wenn er nur von uns die richtigen Pläne kriegt. Wir machen die Ingenieursarbeit, wir machen das Marketing, und die Fertigung ist irgendwie ein schwarzes Loch – die findet beim Billigstbieter statt und interessiert uns eigentlich nicht. Das war falsch. Wenn man das macht, dann verliert man ein tieferes Verständnis dafür, wie Produktion funktioniert – und zwar für immer. Es ist, als würde man Kochbücher schreiben, ohne je selbst zu kochen.«

Ein schleicher Prozess sei das gewesen – zuerst habe man die Toasterproduktion verlagert und das sei kein Problem gewesen. Schließlich wusste man, wie Toaster gemacht werden. Aber Schritt für Schritt gingen damit die eigenen Fähigkeiten verloren. Dieser Trend wird jetzt umgedreht. GE will bis Ende 2014 mehr als 75 Prozent des Haushaltsgeräteumsatzes mit Produkten erwirtschaften, die in den USA hergestellt werden.

#### >> Die Industrie ist zurück <<

Die Re-Industrialisierung der USA findet statt. Billige Energie hat dazu geführt,

dass eine Jahrzehnte geübte Praxis hinterfragt wurde. Outsourcing wird damit zum Auslaufmodell und Insourcing erlebt einen Boom.

Ironisch wäre, wenn sich jetzt bestätigen würde, was Skeptiker immer lauter sagen: Die Euphorie rund um die US-Öl- und Gasreserven ist vielleicht völlig überzogen. Tatsächlich weisen die Prognosen steil nach oben. Die als sicher geltenden Reserven waren noch nie so groß wie jetzt, aber die tatsächliche Erschließung erweist sich als schwieriger als gedacht. Shell zum Beispiel hat Milliardeninvestitionen in die USA abgeschlossen, »weil sich das Geschäft mit dem Erdgas nicht so entwickelt hat wie erhofft« (Shell-Chef Peter Voser).

Konzerne wie Shell waren gewohnt, einmal in eine Abbaustätte kräftig zu investieren und dann über Jahrzehnte ein Lager auszuheben. Die Schiefergasgewinnung ist allerdings weit kurzlebiger – das Vergnügen kann nach wenigen Jahren schon wieder vorbei sein. Die Preise für Erdgas sind kräftig gesunken, das macht im Moment ein Engagement für die Giganten des Geschäftes wenig interessant. Da tun sich die wendigen, kleinen amerikanischen Unternehmen leichter. Sie kommen mit dem schnelllebigen Geschäft besser zurecht. Shell zieht sich zurück, will auch die 192 texanischen Bohrstätten verkaufen. Die Interessenten jedenfalls stehen Schlange: Sie alle hoffen, dass die Re-Industrialisierung voll in Schwung kommt und die Preise fürs Erdgas wieder aus dem Keller kommen. Damit das, was den Boom ausgelöst hat, wieder einen Boom erlebt. ■

2013 war von Verwerfungen auf den Energie- und Rohstoffmärkten geprägt. Die Energieversorgungsunternehmen stehen vor großen Herausforderungen. **Energie-AG-Generaldirektor Leo Windtner** setzt auf eine Konsolidierung in den Unternehmenssparten und neue Tarifmodelle mit intelligenten Stromzählern. Er fordert einheitliche Rahmenbedingungen für die Branche auf europäischer Ebene. **VON MARTIN SZELGRAD**

# »FRAGE DER ENERGIEZUKUNFT NUR AUF EUROPÄISCHER EBENE LÖSBAR«

88

**> (+) PLUS:** Die Energie AG ist in den vergangenen Jahren eine PV-Offensive eingegangen. Was ist dazu 2014 geplant? Wird es mehr Projekte mit Bürgerbeteiligung geben?

**Leo Windtner:** Wir haben Projekte mit mehr als 1.100 kWp umgesetzt, an denen sich unsere Kunden beteiligen konnten. Die Resonanz dieser Beteiligung war erfreulicherweise sehr hoch und bekräftigt uns, auch bei künftigen Projekten solche Beteiligungsmodelle anzubieten. Aktuell sind diese Projekte abgeschlossen, ergeben sich neue Möglichkeiten, werden wir uns das im Detail anschauen. In Vorbereitung befinden sich derzeit Kooperationsmodelle und Gemeinschaftsprojekte mit Unternehmen.

**(+) PLUS:** Welche Herausforderungen sehen Sie speziell für den Gasbereich? Welche Preisentwicklungen sind hier in den kommenden Jahren zu erwarten?

**Windtner:** Fakt ist, dass die Schere zwischen Strompreis und Gaspreis so weit auseinanderklafft, dass sich die Gasverstromung derzeit nicht mehr rechnet. Zwei Megawattstunden Erdgas, die für die Produktion von einer Megawattstunde Strom notwendig sind, sind im Einkauf teurer, als man mit dem Stromverkauf Erlösen kann. Solange sich diese Schere nicht wieder schließt, bleibt die Situation extrem angespannt. Im Bereich des Stroms ist in den nächsten Monaten aber kein signifikanter Preisanstieg zu erwarten, weshalb wir auf Bewegung am Gasmarkt hoffen müssen. Ob diese kommt, ist aber fraglich.

“ 2013 WAR DEFINITIV EINES DER SCHWIERIGSTEN JAHRE FÜR DIE GESAMTE ENERGIEBRANCHE. ”

Diese Situation führt jetzt zu außerplanmäßigen Abschreibungen von Kraftwerksanlagen und zur grotesken Situation, dass der Betrieb eines alten, wenig effizienten Braunkohlekraftwerkes heute wirtschaftlicher ist als die Stromerzeugung in einem modernen, hocheffizienten Gaskraftwerk.

**UMBAU DES SYSTEMS.** Leo Verwerfungen des Marktwechsels

**(+) PLUS:** Wie hat sich die Wirtschaftlichkeit des Betriebs eines Gas- und Dampfkraftwerks wie in Timelkam über die vergangenen Jahren geändert?

**Windtner:** Wie erwähnt klafft eine riesige Lücke zwischen Strom- und Gaspreis. Solange diese Schere sich nicht wieder schließt, werden die Gaskraftwerke europaweit ein Wirtschaftlichkeitsproblem haben. Von dieser Situation ist auch unser Gas- und-

Foto: Energie-AG Oberösterreich



## ENERGIE AG OBERÖSTERREICH

➤ **Das Energieversorgungsunternehmen** konnte im Geschäftsjahr 2012/2013 (endete am 30. September 2013) einen Umsatz von 1,8 Mrd. Euro und ein Betriebsergebnis von 41,3 Mio. Euro erwirtschaften. Durch Einmaleffekte, darunter bilanzielle Abwertungen der thermischen Kraftwerke Timelkam und Riedersbach aufgrund der schwierigen Marktsituation sowie den Verkauf der Osteuropaaktivitäten der Tochter AVE, ist das Konzernergebnis auf minus 28,8 Mio. Euro gesunken. Mit dem Projekt »PowerStrategie 2020« wird derzeit an einer Neuausrichtung des Konzerns gearbeitet. Das Ergebnis soll im ersten Halbjahr 2014 vorliegen.

Windtner will die Energie AG erfolgreich mit einem Powerprogramm durch die Wirrungen und steuern. Er sieht dazu auch ein neues Entgeltsystem für Gaskraftwerke in Europa als nötig an.

Dampf-Kraftwerk in Timelkam betroffen. Hier waren zum Beispiel 6.500 Betriebsstunden im Jahr geplant und derzeit ist praktisch kein Betrieb. Ein Teil der Leistung wird in diesem Winter als Leistungsreserve für den süddeutschen Raum reserviert – das Bereitstellungsentgelt hilft hier, die Wirtschaftlichkeit zumindest in diesem Winter etwas zu verbessern.

**(+) PLUS:** Welche Veränderungen der Rahmenbedingungen wünschen Sie sich für die Energiewirtschaft in Österreich? Was sollte sich ändern?

**Windtner:** Die Frage der Energiezukunft kann meiner Meinung nach nur auf euro-

päischer Ebene gelöst werden. Wenn hier nicht rasch entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die auch wichtige Ausgleichskraftwerke wie Gas- und Dampfkraftwerke oder Pumpspeicherkraftwerke wieder wirtschaftlich machen, ist die Versorgungssicherheit in Gefahr und es droht nach der Finanzkrise eine Energiekrise.

In Österreich muss man sich ernsthaft die Frage stellen, wie viel vom liberalisierten Markt übriggeblieben ist. Derzeit gibt es eine geradezu radikale Re-Regulierung, die unterm Strich für die Energieversorgungsunternehmen enorme Kosten verursacht. ■

# top 12

Produkte, Lösungen und Trends, die beweg(t)en

## Innovationen



60

### INNOVATIVES ÖSTERREICH

Österreich wird mit vielem assoziiert: mit Musik, mit Tradition und Gemütlichkeit, hohen Qualitätsstandards und natürlich mit Bergen und Skifahren. Was auf der Liste fehlt, ist die Innovationskraft. Zu Unrecht, denn laut aktuellem Innovation Score Board der EU zählt Österreich in Europa immerhin zu den »Innovationsfolgern«. Im Klartext heißt das, die heimische Innovationsleistung ist deutlich über dem EU-Schnitt angesiedelt. Vor allem im IT-Bereich gibt es zahlreiche kluge Köpfe, die mit ihren Lösungen auch international für Furore sorgen. Darunter Florian Gschwandtner, der mit seiner Fitness-App Runtastic Erfolge feiert. Erst im Herbst hat der deutsche Medienkonzern Axel Springer 50,1 % des Unternehmens übernommen.



### TOOLS & TOYS

Smarter, schöner und immer funktionaler werden die Tools und Gadgets, die uns dieses Jahr begleiten werden. Sie verbinden uns mit unseren Liebsten, lassen uns in virtuelle Welten eintauchen und wissen immer besser über unsere Angewohnheiten Bescheid.

102

30

### SMART WOHNEN IM SONNWENDVIERTEL



Leistbares Wohnen war das Top-Thema im Wahlkampf. Vor allem in Wien sorgte der starke Nachfrageüberhang zu einem rasanten Preisanstieg am freien Markt. Dem will Wohnbaustadtrat Michael Ludwig mit einer steigenden Neubaulistung und sogenannten Smart-Wohnungen entgegenwirken. Dabei steht eine hohe Alltags-tauglichkeit bei gleichzeitig sehr günstigen Eigenmitteln und Mieten im Vordergrund. Die Räume

sind kompakt gestaltet, weshalb die Wohnungen etwas kleiner sind als klassische geförderte Wohnungen. Damit sollen unnötige Mietkosten durch nicht benötigte Wohnflächen vermieden werden. Die ersten 316 Smart-Wohnungen entstehen derzeit im Sonnwendviertel unmittelbar neben dem neuen Hauptbahnhof.

### LTE - NEUER MOBILFUNKSTANDARD

Der neue Mobilfunkstandard »Long-Term Evolution«, kurz LTE, hat mit so et-was wie der heimischen Smart-Meter-Problematik zu kämpfen. Investiert muss werden. Und mit knapp zwei Milliarden Euro in der vergangenen Auktion sind die Frequenzblöcke sauteuer geworden. Wieviel Zeit bleibt der Branche nun, das zurückzuerdienen? Wer das weiß, gewinnt.

116



### DIE SCHÖNSTE ZEIT IM JAHR

Immer mehr Österreicher fahren auf Urlaub. Und sie machen das immer öfter. Zwar stehen der klassische Sommerurlaub und die Skiwoche immer noch ganz oben auf der Wunschliste von Herrn und Frau Österreicher, aber auch das verlängerte Wochenende in und um Österreich gewinnt weiter an Bedeutung. Dabei ist der Kampf der Hotels und Regionen teils brutal. Die Gäste werden anspruchsvoller. Was gestern noch Differenzierungsmerkmal war, ist heute Standard. Die Touristiker brauchen laufend neue Ideen und Konzepte. Kleines Best of: ein See-Spa auf High Heels, Schlafen in Baumkronen oder Entspannung im Weingarten beim Starwinzer.



## HEIZEN UND KÜHLEN

Im Sommer angenehm kühl, im Winter wohlig warm. Wer wünscht sich das nicht für seine vier Wände. Eine relativ neue Möglichkeit ist die Bauteilaktivierung. Dabei werden in die Betonbauteile Rohrleitungen eingelegt, durch die entweder warmes oder kaltes Wasser geleitet wird. Das Wasser gibt die Wärme oder Kälte an den Beton ab und temperiert so den Raum. Durch die hohe Speicherkapazität von Beton reichen schon geringe Wassertemperaturen von 25 Grad, um einen Raum zu erwärmen.

## BINGE WATCHING

Serienliebhaber, die brav Woche für Woche warten, bis die nächste Folge ausgestrahlt wird, werden zur bedrohten Art. Der neueste Trend heißt Binge-Watching. Bei diesem »Koma-glotzen« werden gleich mehrere Folgen oder Staffeln einer Serie am Stück geschaut. Das bringt das Geschäftsmodell klassischer Fernsehsender mit ihrem vorgegebenen Programm gehörig ins Wanken. Für Furore hat der US-Streamingdienst Netflix gesorgt. Nicht nur, dass erstmals ein Internetdienst mit der Politserie »House of Cards« eine eigene Serie produzierte, am 1. Februar 2013 wurden auch alle 13 Episoden der ersten Staffel gleichzeitig zum Abruf zur Verfügung gestellt.



## DIE NEUE WELT DES ARBEITENS

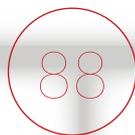
Der Wandel in der Arbeitswelt ist unaufhaltsam. Flexibilität und Mobilität sind weiter auf dem Vormarsch. Das Büro ist nicht mehr der einzige Ort für Arbeit. Traditionelle Organisationsstrukturen werden konstruktiv aufgelöst. Evolutionär gesehen bietet diese neue Art der Bürowelt ein Habitat für den modernen Wissensarbeiter. Die Evolution schlägt also wieder zu – nur diesmal mit Smartphone, Notebook und per Videokonferenz.

92



## SMART METER

Die Energieversorger können über die gesetzlich verordneten Investitionen in intelligente Stromzähler ihr Glück kaum fassen. Datenschützern bleibt mit der dystopischen Aussicht auf den gläsernen Bürger vor Schreck der Atem weg. So richtig freuen können sich nur IT-Dienstleister und Zählerhersteller, die auf der grünen Wiese losbauen dürfen. Mancher Versorger macht aus der Not trotzdem eine Tugend, und sammelt in großen Rollouts bereits wertvolle Erfahrungen für das künftige Geschäft.



## E-MOBILITY

Es tut sich wieder etwas, bei Elektroautos in Österreich. Nach Vorreiterregionen wie Vorarlberg nehmen sich Verbund und Siemens eines landesweiten Ladenetzes an. Prompt denken auch die Wiener um und rollen ebenfalls eine fette Infrastruktur für E-Cars aus. Und die Fahrzeughersteller? Die haben die passenden Modelle parat. 2013 wurden noch 13 unterschiedliche Modelle in Österreich angeboten. Ab 2016 sollen es bereits 80 Neuvorstellungen sein – mit attraktiveren Preisen.

## SOZIALMARIE

Seit zwei Jahren werden in dem ungarischen Dorf Told Briketts aus Biomasse erzeugt. Die Bewohner können sich inzwischen selbst mit Energie versorgen. Strom benötigt nur noch eine Mischmaschine. Das zukunftsweisende Projekt wurde mit dem Hauptpreis der SozialMarie 2013 ausgezeichnet. »Diese Innovation ermöglicht mit lokalen Ressourcen eine technisch einfache und zugleich gemeinschaftsbildende Lösung eines existenziellen Problems«, so die Jury.

## NEUE KONSOLEN WELT

Der Konsolenkrieg zwischen Sony und Microsoft ist neu entfacht. Mit der Playstation 4 und der Xbox One geht der Kampf um die Gamer in die nächste Runde. Beide Geräte waren ab November erhältlich, zumindest theoretisch. Praktisch gab es ohne Vorbestellung keine Chance, an eine der begehrten Spaßmaschinen zu kommen. Dabei ist der Hype um die neuen Konsolen nicht wirklich nachvollziehbar. Technisch sind die ganz großen Sprünge weitgehend ausgeblieben. Auch die exklusiven Spieletitel sind zum Start der neuen Konsolen noch Mangelware. Die Verkaufszahlen stimmen dennoch. Über drei Millionen Mal ist die Xbox bereits über die Ladentische gegangen, sogar mehr als vier Millionen Mal die Playstation. Ein wesentlicher Vorteil der Playstation: Sie ist um rund 100 Euro günstiger.



# NEUE WELT des Arbeit

92

**HMP UND DIE FH KREMS** HABEN IN EINER GROSSEN STUDIE HEIMISCHE UNTERNEHMEN ZU BÜROKOMMUNIKATION UND DEM WANDEL IN DER ARBEITSWELT BEFRAGT. STATEMENTS ZUM MARKT, LÖSUNGEN ZUM WANDEL IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT.

VON MARTIN SZELGRAD



### Falls Sie es noch nicht bemerkt haben:

Sie befinden sich in der neuen Welt des Arbeitens. Und wenn Sie nicht bereits darin leben, dann sicherlich Kollegen und Bekannte. Unsere Arbeitswelt ist im Wandel und kaum ein Unternehmen kann sich den veränderten Bedingungen entziehen. Der augenscheinlichste Aspekt der neuen Arbeitswelt manifestiert sich in dem Wunsch nach mobilem

# tens

und flexiblem Arbeiten. Das Büro nicht mehr als einziger Ort für Arbeit. Traditionelle Organisationsstrukturen werden konstruktiv aufgelöst. Evolutionär gesehen bietet diese neue Art der Bürowelt ein Habitat für den modernen Wissensarbeiter. Die Evolution schlägt also wieder zu – nur diesmal mit Smartphone, Notebook und per Videokonferenz. Also üben und experimentierten viele Unternehmen bereits an einer größeren Flexibilität von Hierarchien und Teams. Noch aber ist nicht völlig klar, wo sich die Grenze zwischen dem produktiven Loslassen der Zügel und der völligen Auflösung von Unternehmensstrukturen befindet. Für Thomas Schmutzer, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens HMP, ist diese Rechnung auch nicht pauschal lösbar. »Jedes Unternehmen ist anders und muss deshalb auch gesondert betrachtet werden«, meint Schmutzer. Klar ist für den Experten jedenfalls, dass sich durch eine Öffnung der Zusammenarbeit und Kommunikation in Unternehmensprozessen gerade für kleine und mittlere Unternehmen überproportional hohe Chancen auftun. »Die Transformation rechnet sich. Die Einführung neuer Arbeitsformen führt zu klar messbaren betriebswirtschaftlichen Vorteilen«, behauptet er.

### >>Studie zur neuen Welt<<

Gemeinsam mit der Fachhochschule Krets haben HMP und der Report wieder heimische Wirtschaftstreibende zu Veränderungen in der modernen Bürokommunikation und Arbeitswelt gefragt. Die Untersuchung zu »New World of Communication 2014: Wie gearbeitet wird – Kommunikation & Collaboration in Österreich« wurde im Dezember 2013 durchgeführt, die Aussagen von knapp über 260 Teilnehmer von den

HMP-Experten Hellmuth Leinfellner und Julia Fischer ausgewertet. Eine der Kernfragen betrifft die Erwartungshaltung in Unternehmen, wenn auf Unified Communication und Collaboration-Plattformen im Büro, mobil oder im Home-Office gesetzt wird. Was haben die Mitarbeiter, was hat die Firma davon? Auch diesmal wurde wieder der Faktor »verbesserte Zusammenarbeit« an erster Stelle mit knapp 80 % genannt. Eine verbesserte Kommunikation von Mitarbeitern an unterschiedlichen Standorten erwarten 51 % aller Teilnehmer. Dieser Faktor wird heuer bereits an zweiter Stelle genannt. Vor zwei Jahren reichte es nur für Rang fünf in den Argumentationslinien. Werden diese Werkzeuge und Plattformen auch eingesetzt, um Kosten zu sparen? Diese Argumentation ist bereits ins Mittelfeld (Rang vier der Nennungen) abge-

fallen. Vor drei Jahren rangierte der Faktor der Gesamtkosten noch am zweiten Platz.

### >>Entscheider für Investitionen<<

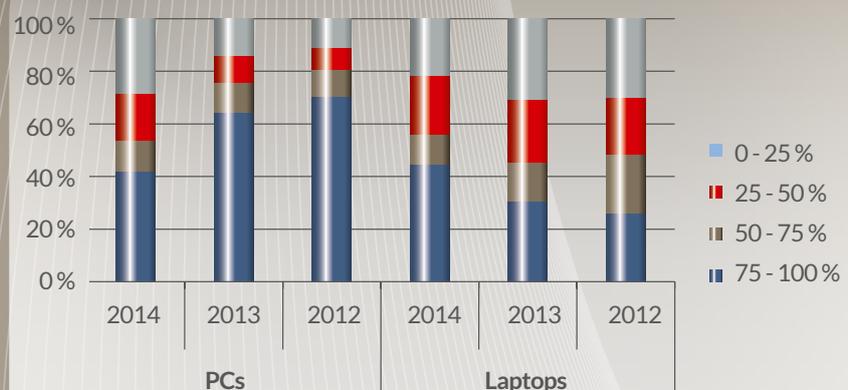
Steigend ist der Anteil jener Unified Communication-Projekte, deren Umsetzung und Ausbau Chefsache sind. 62,2 % der Investitionen werden durch die Geschäftsführung entschieden. Im Vorjahr waren es noch 40 %. Der Anteil der Geschäftsführung, die sich direkt mit Kommunikationsagenden befasst, sinkt jedoch mit zunehmender Unternehmensgröße. Bei größeren Firmen werden UC-Projekte von den IT- und Telekommunikationsabteilungen entschieden. In der Vergangenheit haben Unternehmen in Österreich übrigens primär in Voice-over-IP-Lösungen investiert (59 %), also in eine einheitliche Leitungsinfrastruktur für Te- ▶



**Thomas Schmutzer,**  
HMP. »EINFÜHRUNG NEUER ARBEITSFORMEN RECHNET SICH.«

93

## ARBEITSPLATZAUSSTATTUNG COMPUTER



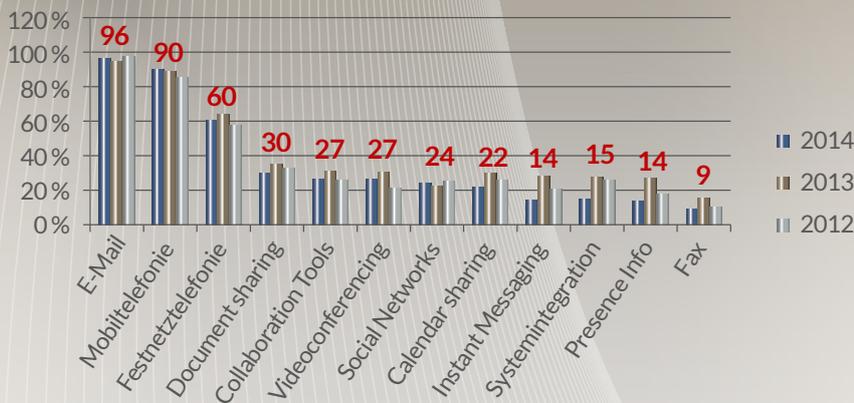
Der Anteil an PCs auf den Arbeitsplätzen der meisten Unternehmen hat seit 2012 stark abgenommen: 2012 waren in 70,5 % der Unternehmen mehr als 75 % der Arbeitsplätze mit PCs ausgestattet, 2014 nur mehr in 42,2 % der Unternehmen.

Im Gegensatz dazu haben 2012 26,3 % der Befragten angegeben, dass mehr als 75 % der Arbeitsplätze mit Laptops ausgestattet sind. 2014 traf dies bereits bei 48,15 % zu.

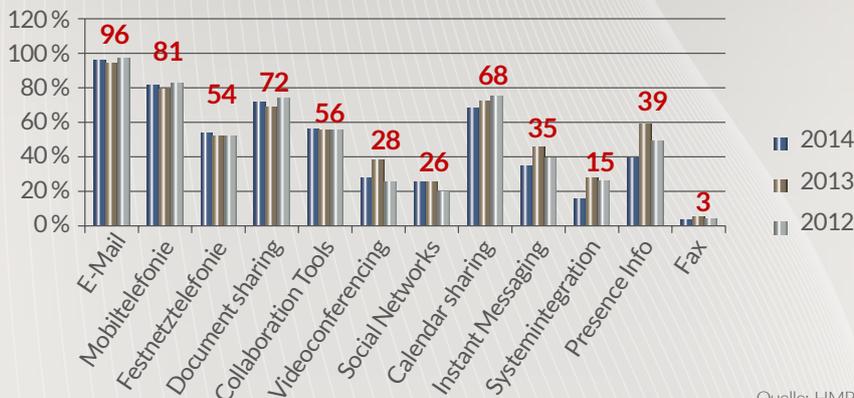
Quelle: HMP

## INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION

### EXTERNE KOMMUNIKATION



### INTERNE KOMMUNIKATION



Quelle: HMP

➤ **Sowohl in** der externen als auch in der internen Kommunikation sind E-Mail (96,1 %) und Mobiltelefonie (90,3 % und 81,3 %) am wichtigsten.

➤ **Festnetztelefonie** ist bedeutender

in der externen Kommunikation (6,8 %).

➤ **Document-Sharing** (41,7 %) und **Calendar-Sharing** (46,3 %) haben deutlich mehr Relevanz in der internen Kommunikation.

► lefonie und Datenverkehr, gefolgt von Videoconferenzlösungen (49 %), Projekte für die Zusammenarbeit in Teams (»Collaboration«, 48 %) und den Kauf von Tablet-PCs

(45 %). Zwar gehen die Erwartungen zu Einsparungen durch Unified Communications und neue Arbeitsorganisation zurück, in einem begrenzten Rahmen gibt es sie den-

noch. Jeder Zweite setzt dazu auf Einsparpotenziale in der Infrastruktur, knapp über 40 % bei Administration, und noch knapp jeder Vierte in der Kommunikation. Das Thema Prozessoptimierung ist heuer nur noch unter »ferner liefern« zu finden. Im Vorjahr wurde ihm mit 69 % der Nennung noch das größte Potenzial bescheinigt. »Auch Einsparungen bei Reisekosten sind von rund 50 % auf 9 % gefallen«, spricht Studienleiter Hellmuth Leinfellner von einem »deutlichen Paradigmenwechsel«.

### >>Bring dein eigenes Gerät<<

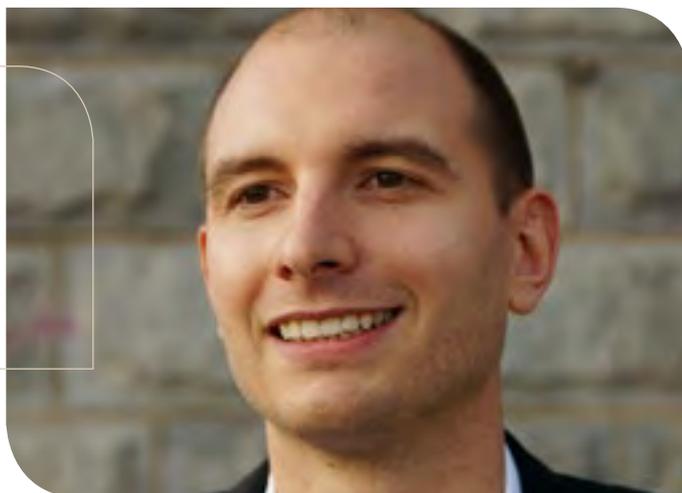
Der Trend zu »Bring your own device«, kurz BYOD, ist auch heuer ungebrochen: Für zwei von drei Befragten ist die Möglichkeit, das eigene private Werkzeug am Arbeitsplatz verwenden zu können, klar ein Vorteil für die Mitarbeitermotivation – gefolgt von Mobilitätssteigerung (54 %) und einer Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (49 %). Überhaupt keinen Nutzen in BYOD sehen 15 % der Teilnehmer. Freilich gibt es auch Vorbehalte gegenüber diesem Modell, wie Leinfellner erklärt: »Viele sehen Datensicherheit und die saubere Abgrenzung zwischen privaten und geschäftlichen Inhalten noch als sehr große Herausforderung.«

Ebenfalls Einzug in die heimische Unternehmenswelt haben sogenannte Social-Collaboration-Tools gefunden. Es sind Plattformen, die unterschiedliche Formen der Kommunikation und Zusammenarbeit in Projekten und Teams unterstützen. Die bekanntesten Anbieter sind Microsoft, salesforce.com, IBM und Atos. Für die Befragten verbessern deren Tools vor allem die interne Kommunikation, helfen E-Mail zu reduzieren, und Wissensträger zu identifizieren. Mehr als jeder Zweite (54 %) glaubt an eine Reduktion der E-Mail-Flut, jedoch ist für die Mehrheit (63 %) das komplette Ersetzen von E-Mail durch Social Media nicht denkbar.

### >>Veränderung der Wahrnehmung<<

Unter der neuen Welt des Arbeitens wird oft auch eine Veränderung der Arbeitsmodelle verstanden. In Österreich meinen jedoch 55 % der Teilnehmer, dass es keinen Rückgang an Vollzeitarbeitsplätzen in ihrem Unternehmen geben wird. Dagegen geht ein Viertel der Teilnehmer von einem Rückgang von 5 % aus. Auf die Frage, wie die derzeitigen Rahmenbedingungen (etwa Arbeitsrecht oder die Verpflichtung zu Zeitaufzeichnung) empfunden werden, gaben in der Studie 45 % an, sie seien »hinderlich«. Ebenfalls 45 % meinen, der aktuelle Rechtsrahmen ist »adäquat« für die Anforderungen der Unternehmen. Paradox: Nur rund jeder Zehnte meint

**Daniel Freiburger, Tieto.**  
»MITARBEITER ERWARTEN FLEXIBLE ZEIT- UND ZUGRIFFS-MODELLE.«



ausdrücklich, sie seien »hilfreich, um Arbeitnehmer zu schützen«. Scheinbar driften Recht und Praxis immer mehr auseinander: Im Jahr zuvor gaben noch 51 % den Rahmenbedingungen eine positive Note. Wie auch damals wurde auch die Arbeitgeberattraktivität abgefragt: Unternehmen, die kein flexibles Arbeiten anbieten oder zulassen, sind für knapp 77 % für den Arbeitsmarkt unattraktiver als progressiver eingestellte Mitbewerber. Rund 16 % sehen darin kein relevantes Unterscheidungsmerkmal.

**Ein Tipp am Rande für Arbeitgeber:** Die Möglichkeit, an bestimmten Tagen mit dem entsprechenden Arbeitsgerät auch zu Hause arbeiten zu können (»Home Office«), wäre für 40 % der Menschen gleichbedeutend mit einer Gehaltserhöhung. Es gilt nun, die passenden Mitarbeiter dafür auszumachen: Denn für knapp über ein Drittel ist die Gehaltserhöhung immer noch wichtiger.

**>>Bestätigung in der Branche<<**

Schauplatzwechsel zu IT-Herstellern: Innovative, zeitgemäße Arbeitsmodelle sind für den Information Worker, der vielerorts bereits 75 % der Belegschaft stellt, eine Selbstverständlichkeit in der Arbeitskultur. »Diese Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten von ihrem Arbeitsplatz flexible Zeit- und Zugriffsmodelle und eine moderne Infrastruktur, welche gleichzeitig die Zusammenarbeit fördert«, unterstreicht Daniel Freiberger von Tieto. Der Leiter eines »Digital Services«-Teams bei dem IT-Dienstleister sieht in Informationen und Wissen eine der wichtigsten Ressourcen für den Geschäftserfolg von Unternehmen heute – vorausgesetzt, dass sie an der richtigen Stelle eingesetzt werden. »Deshalb ist ein möglichst reibungsloser Kommunikationsfluss innerhalb des Betriebs unabdingbar. Das Verschicken von E-Mails reicht dabei längst nicht mehr aus. Gegenüber Instant Messaging, Blogs und Diskussionsforen erscheint das Versenden eines elektronischen Briefes heute geradezu antiquiert«, meint er. Gerade bei dezentralen Organisationsformen würde sich jede Menge Know-how ansammeln, welches bereichsübergreifend eingesetzt werden sollte. Also liefern Hersteller wie Tieto auch gleich die Lösungen für die Herausforderungen in der neuen Arbeitswelt. »Future Office« wird hier eine Methodik genannt, die zur Verbesserung von Wissensmanagement und Collaborationaufgaben führen soll. Gemeinsame Märkte, gemeinsame Themenbereiche und gemeinsame Ziele werden ebenso berücksich-

sichtigt und abgebildet wie die Beziehung der einzelnen Personen zum Unternehmen als Ganzes.

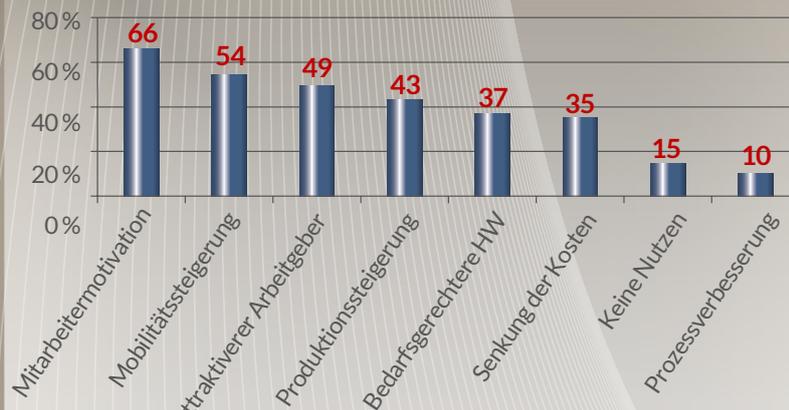
Unter welchen Namen die Philosophien und Werkzeuge zu den veränderten Organisationsformen von den Herstellern auch ▶



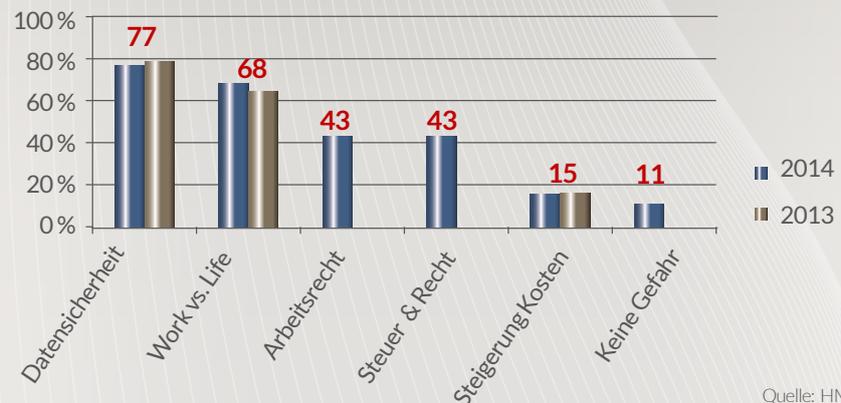
**Margarete Schramböck, NextiraOne.**  
»OFT WILD- WUCHS IN DER IT.«

**BRING-YOUR-OWN-DEVICE**

**BENEFITS VON BYOD**



**GEFAHREN BEI BYOD**



Quelle: HMP

▶ **Als größte** Benefits von BYOD werden Mitarbeitermotivation (66,0 %), Mobilitätssteigerung (54,2 %) und Attraktivität als Arbeitgeber (49,3 %) genannt.

▶ **Die Befragten** sehen Datensicherheit (76,6 %) und die Vermischung

von Privatleben und Beruf (68,3 %) als größtes Risiko.

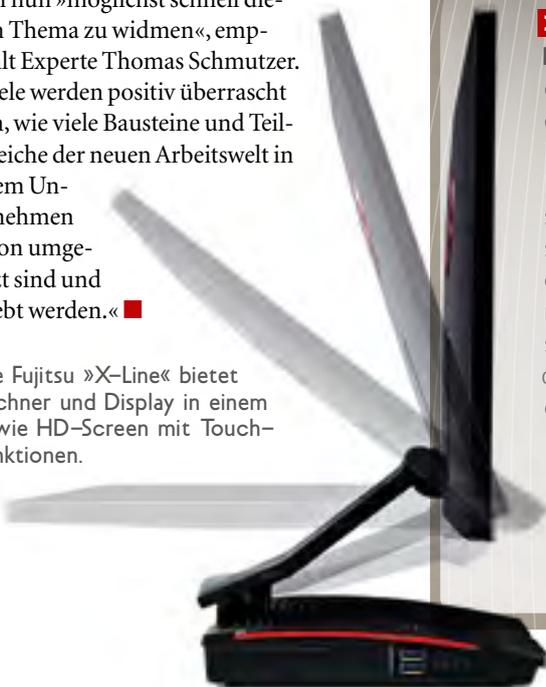
▶ **In 55,6 %** der Unternehmen gibt es konkrete Wünsche von Mitarbeitern nach Smartphones, in 43,0 % nach Notebooks und in 38,4 % nach Tablets.

► gehandelt werden – sie alle haben eines gemeinsam: Der Mensch kommt zuerst. Dies war in der Informationstechnologie nicht immer so. Früher verstand man unter EDV etwas zutiefst Technisches, eine Disziplin für Ingenieure. Heute wissen die Hersteller um den Erfolgsfaktor Nutzerfreundlichkeit. Nun wird der IT sogar Fähigkeit zu Emotion verliehen. »Shy Technology« nennt Margarete Schramböck, Geschäftsführerin bei Nextira-One, dieses Phänomen. »Technologie bringt die Menschen wieder näher zusammen und tritt dabei in den Hintergrund. E-Mail war in den vergangenen Jahren ein Sinnbild für unpersönliche Kommunikation. Mit den neuen, sozialen Medien wird es wieder menschlicher«, ist sie überzeugt.

Für die Managerin ist der Wandel in allen Zweigen der Wirtschaft, der durch den Werkzeugkasten IT ausgelöst wird, eine unumstößliche Tatsache. Für Unternehmen bedeutet dies, auch aus der vorhandenen Infrastruktur das Beste zu machen. »Man glaubt ja nicht, welchen Wildwuchs selbst kleinere Firmen oft in ihrer IT haben«, verrät Schramböck und bietet prompt ein weiteres Tool, um diesem wieder Herr zu werden. Ein Monitoringservice namens »One-Cockpit« überwacht und managt Netzwerkinfrastruktur und Unternehmensanwendungen, und zeigt übersichtlich die unterschiedlichen Leistungsindikatoren an. Derart verständlich aufbereitet kann der Status quo von Applikationen sogar auf Tablets und Smartphones abgerufen werden – so einfach, dass es auch Chef und Chefin verstehen. Der Werkzeug gilt damit auch als »managementtauglich«.

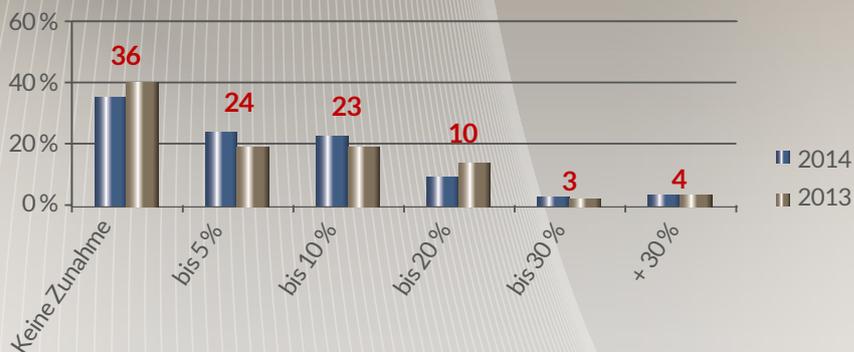
Das ist sie also auch, die neue Welt des Arbeitens: verständlich auf allen Ebenen. Sich nun »möglichst schnell diesem Thema zu widmen«, empfiehlt Experte Thomas Schmutzer. »Viele werden positiv überrascht sein, wie viele Bausteine und Teilbereiche der neuen Arbeitswelt in ihrem Unternehmen schon umgesetzt sind und gelebt werden.« ■

Die Fujitsu »X-Line« bietet Rechner und Display in einem sowie HD-Screen mit Touch-Funktionen.

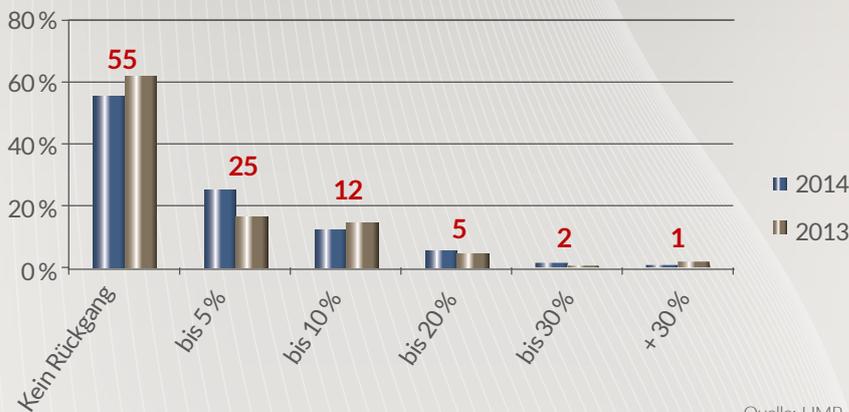


## VERÄNDERUNGEN DER BESCHÄFTIGUNGSFORMEN

### ZUNAHME ALTERNATIVE BESCHÄFTIGUNGSFORMEN



### RÜCKGANG VOLLZEITANGESTELLTE



Quelle: HMP

► **64,1 %** sind der Meinung, dass der Anteil an alternativen Beschäftigungsformen in den nächsten Jahren steigen wird, 16,8 % rechnen mit einer Steigerung von über 10 %.

► **44,7 %** der Befragten geben an, dass der Anteil an Vollzeitangestellten in den nächsten Jahren zurückgehen wird, 7,6 % rechnen mit einem Rückgang von über 10 %.

## EINE LINIE FÜR ALLE

► **Im täglichen Überlebenskampf** in den Bürowelten gibt es immer weniger Indikatoren, die den eigenen Status in der Hierarchie sichtbar machen. Mahagoni-Tische wurden schon vor Jahren abgeschafft, statt dem Dienstwagen gibt es Öffi-Tickets und wer heute noch etwas zu sagen hat, besitzt dank effizienter, konsolidierter IT-Landschaften nicht einmal mehr einen Tischdrucker. Was bleibt da noch übrig – außer die PC-Ausstattung? Hersteller wie Fujitsu nehmen nun den Druck aus den Präsentationszwängen

am Arbeitsplatz. Geräte der »X-Line« werden in einem einheitlichen Aussehen ausgeliefert. Ob da ein mobiler Mitarbeiter schnell einen Thin-Client anwirft, um seine Anwendungen aus der Wolke zu bedienen oder ein privilegierter Kollege auf lokaler, fetter Rechenpower sitzt – von außen ist kein Unterschied erkennbar. Dafür bietet die Desktoplinie Rechner und Display in einem sowie Touch-Funktionen am HD-Screen. Das Display ist knapp unter 1,2 cm dünn und kann für die Präsentation von Inhalten auch waagrecht abgewinkelt werden. Über MHL- und HDMI-Schnittstellen lassen sich so einfach auch Smartphone- und Notebook-Inhalte darstellen.

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

Foto: Fujitsu

# ERFOLG MIT DER RICHTIGEN VERKABELUNG

Unternehmen sind so erfolgreich wie das Fundament, auf dem sie gebaut sind. Zu einer leistungsfähigen Geschäftsbasis zählt auch eine passende Verkabelung. Centrovox bietet Lösungen für unterschiedlichste Herausforderungen.

**S**olide Beratung, Produkte mit hoher Qualität, welche sich effizient- und kostengünstig auf der Baustelle verarbeiten lassen, und Unterstützung vor Ort sind für Centrovox selbstverständlich. Durch ein gut sortiertes Lager und eine effiziente Logistik stehen die Produkte des österreichischen Generalimporteurs und Systemanbieters am Folgetag am gewünschten Ort zur Verfügung.

Produkte werden für unterschiedliche Segmente geliefert, wie etwa:

- Kabel für den Funktionserhalt im Brandfall E30/E90 mit gemeinsamem geprüften Verlege- und Befestigungssystemen
- Lösungen für den baulichen Brandschutz und innovative Schottungssysteme
- Abgestimmte Produkte für die strukturierte Datenverkabelung in Kupfer- und Glasfasertechnik
- Moderne Kabeltragsysteme und Führungssysteme für unterschiedliche Einsatzszenarien in Industrie- und Bürogebäuden
- Sonder- und Spezialkabel für individuelle Anwendungsfälle
- Großes Sortiment von lagernden Standardkabeln

**KOMPETENZ IM BRANDSCHUTZ.** Die Produkte aus der Reihe »BETAflam« und »BETAfixss« erfüllen die strengen Normen und Vorschriften beim Funktionserhalt durch gemeinsame Prüffatteste der Kabel, der Verlege- und der Befestigungssysteme. Die Verarbeitungsvorschriften werden im Zuge von Produktschulungen den Elektroinstallateuren näher gebracht.

Die mit dem Designpreis 2011 ausgezeichneten baulichen Brandschutzlösungen von Priorit bieten eine Vielzahl von individuellen architektonischen Gestaltungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel bei Feuerschutzabschlüssen und Schachtwandverkleidungen. Fundierte Beratung in der Planungs- und Ausführungsphase tragen zu erfolgreichen Projekten bei. Regelmäßige Seminare zum Thema Brandabschottungen stellen die optimale Verarbeitung dieser Produkte sicher.

**LIEFERPARTNER MIT WELTRUF.** Mit den Herstellern Siemon, unter anderem Patentinhaber des Kat-7A-Stecksystems »TERA«, des 19-Zoll-Schrankherstellers Conteg, der auch Outdoor-Schränke konstruiert, und der Eigenmarke »CENTROnet« liefert Centrovox umfassende strukturierte Verkabelungslösungen für Gebäudedatenverkabelungen und Rechenzentren. Erweiterte Garantieleistungen und Linkzertifizierung tragen zur Qualitätssicherung bei. Sind bei der Kabelverlegung hohe Tragfähigkeit, große Stützabstände, platzsparender Verbau, universelle Einsetzbarkeit und rasche Montage gefragt, sind »CENTROfixss« die richtigen Kabeltragsysteme.

**GROSSE ERFAHRUNG.** Mehr als 30 Jahre Erfahrung in Kabeltechnik, Konstruktion und Produktion ermöglichen Sonderlösungen, die genau auf den Anwendungsfall des Kunden zugeschnitten sind. Die Spezialisten von Centrovox erheben die Anforderungen des Kunden, erstellen eine neue Spezifikation und lassen das Kabel dann bei langjährig erprobten und zuverlässigen Herstellern fertigen.

**MAXIMALE KUNDENORIENTIERUNG.** Bei Standardkabeln profitieren Centrovox-Kunden von kundenspezifischer termintreuer Logistik sowie von am Bearbeitungsprozess des Kunden orientierter Aufmachung und Verpackung. Mitunter hilft das kompetente Verkaufspersonal zudem, das für den Verwendungszweck passende Kabel zu identifizieren.



97

**CENTROVOX**  
IHR NETZWERKPARTNER



**MEHR DAZU BEI:**

Centrovox Kabelvertriebs GesmbH  
Senefelderstr 1  
2100 Leobendorf  
+43 2262 68 333-0  
[www.centrovox.at](http://www.centrovox.at)

# Podium

WAS MEINUNG IST UND  
WER POSITION BEZIEHT



98

**> Die Digitalisierung** von Informations- und Kommunikationsprozessen hat in den vergangenen zehn bis 15 Jahren zu einer Informationsexplosion geführt. Vor allem die weltweiten Telekommunikations- und Informationsspeicherkapazitäten hatten in den letzten Jahren Datenzuwächse um bis zu 25 Prozent. Diese kontinuierlich steigenden Datenmengen fordern der Unternehmensinfrastruktur eine Menge ab und bringen die Systeme an ihre Grenzen. Aber nicht nur die Art und Weise der Datenspeicherung selbst ist von besonderer Bedeutung, sondern auch der Zugriff auf Informationen sowie deren schnelle Analyse wie zum Beispiel im Bereich Smart Metering. So sind auch Cloud Computing, Machine-to-machine-communication (M2M) und Big Data aus unserer Sicht ein magisches Dreieck für die unmittelbare Zukunft von Unternehmen. Damit es zu keinem Bermuda-Dreieck wird, heißt es sich rasch informieren und zielgerichtet investieren.

## 2014: DAS JAHR DER »BIG 4«

Martin Katzer, Vorsitzender der Geschäftsführung T-Systems Österreich, in einem Kommentar über große Veränderungen in der Wirtschaft mit Cloud Computing, Big Data, Mobility und Collaboration.

### >> Neue Formen <<

Auch die Bereiche Leben und Arbeiten wachsen immer mehr zusammen – über eine Milliarde Menschen arbeiten hauptsächlich von zu Hause oder von unterwegs aus. Weltweit nutzt heute fast die Hälfte der Mitarbeiter Onlinezusammenarbeit, Social Networks, Instant Messaging oder Tools aus dem Netz. Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) gewinnt in der Gesellschaft zunehmend an Bedeutung und schafft die Basis für diese neuen Formen der Arbeitswelt. Collaboration-Lösungen schaffen durch die Überwindung räumlicher und technologischer Grenzen eine völlig neue Art der Zusammenarbeit. Durch die weltweite Vernetzung von Arbeitsplätzen aus der Cloud können Mitarbeiter mit einem Klick auf der ganzen Welt mit virtuellen Arbeitsplätzen ausgestattet und Kapazitäten je nach Bedarf abgerufen werden. Cloud Computing, Big Data, Mobility und Collaboration sind dabei als die »neuen Big 4« die technologische Grundlage und der Innovations- und Wachstumsmotor.

### >> Mensch als Adressat <<

Dabei geht es erstmals nicht nur mehr um die Optimierung von Maschinen, Prozessen und den reinen Informationsfluss, sondern um den Mensch als Mitarbeiter oder Konsumenten als finale Adressaten. Das Ergebnis sind radikal kundenzentrierte Ansätze wie Social Media, Open Source, Mass Collaboration und App Stores. Durch Überwin-

dung von räumlichen und technologischen Grenzen schafft die Digitalisierung völlig neue Möglichkeiten der Kommunikation. Diverse Social-Media-Kanäle oder eben auch Big Data machen die Ansprache des Kunden auch immer granularer und individueller. Dies alles wäre ohne Technologien wie M2M, Cloud und Smartphones sowie Social Media gar nicht möglich. Und diese Entwicklung kann – mit unterschiedlichem Reifegrad – in allen Branchen und egal ob Business-to-Customer oder Business-to-Business beobachtet werden. Ich bin davon überzeugt, dass der individuelle Technologiemix zukünftig das wesentlich Unterscheidungsmerkmal für erfolgreiche Unternehmen sein wird.

### >> Besser kennen <<

Es geht aber auch darum, einen Schritt weiter zu denken als bisher. Künftig müssen Unternehmen die Denk- und Entscheidungsstrukturen von Endkunden wesentlich besser als bisher kennen. Viele Unternehmen mit starken Händlerstrukturen haben jedoch nur bedingt direkten Zugang zum Endkunden bzw. Einfluss darauf, wie das Produkt wirklich genutzt wird. Das eigentliche Wissen über den Kunden, seine Vorlieben und Entscheidungen liegt beim Händler. Suchen Unternehmen in diesem Umfeld die Nähe zum Kunden, reicht eine evolutionäre Entwicklung der IT aber nicht aus. Um im geforderten Tempo auf Markttrends reagieren zu können, muss sich die IT in Schlüsseltechnologien wandeln. Big Data und Cloud Computing sind dabei die technologische Basis für diese Kundennähe. Transformation in diese Bereiche ist der Schlüssel zum Erfolg. Um den Business- und Nutzeranforderungen gerecht zu werden, müssen IT-Services permanent verfügbar sein – in maximaler Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und höchster Sicherheit. Dazu sind nun Einfachheit, Transparenz und intuitive Bedienbarkeit gefordert.

»Nun sind Einfachheit, Transparenz und intuitive Bedienbarkeit gefordert.«

# SENF DEFEREGGER

*Der Tiroler*



<http://senf.defereggental.at>

*Senf ist nicht das Hauptgericht,  
aber jene Zugabe, die aus einem guten Essen  
eine wahre Gaumenfreude machen kann.*

*Bernd Troger*

## REPORT- VERANSTALTUNGEN 2013



### E-AWARD

> Im Jänner 2013 präsentierte der Report Verlag wieder die besten IT-Projekte und Services aus Wirtschaft und Verwaltung. Rund 200 Gäste waren bei der Preisverleihung im T-Center mit dabei. Der erste Platz ging an das Kärntner Unternehmen Augmensys für eine Augmented-Reality-Lösung für die Prozessindustrie. Über den T-Systems Innovation Award durfte sich das Amt der burgenländischen Landesregierung freuen.

WEITERE INFOS: [award.report.at](http://award.report.at)

100

## DAS LEBEN IST NICHT PRINT ALLEIN

> **In der Welt** der Fachmagazine hat sich der Report Verlag in den vergangenen 17 Jahren einen guten Namen gemacht. Der *Bau & Immobilien Report*, der *Telekommunikations & IT Report*, der *Energie Report* sowie *Report(+)*PLUS sind fest etablierte Titel. Dazu kommt mit [www.report.at](http://www.report.at) ein Internetauftritt, der im Alexa-Ranking namhafte Plattformen wie [www.trend.at](http://www.trend.at) oder [www.gewinn.co.at](http://www.gewinn.co.at) deutlich hinter sich lässt. Und schließlich entwickelt der Report Verlag laufend neue Veranstaltungsformate, um dem steigenden Bedürfnis des direkten Kontakts von Unternehmen mit ihren Kunden gerecht zu werden.

Bereits seit 2003 veranstaltet der *Bau & Immobilien Report* die Enquete »Chance Hochbau«, die sich in kürzester Zeit zur zentralen Kommunikationsplattform der Baubranche in Richtung Politik entwickelt hat. Der *Telekommunikations & IT Report* verleiht seit 2005 den eAward, vormals eBiz-Award, der sich mit insgesamt 300 Preisträgern zu einer der größten IT-Plattformen in Österreich gemausert hat. Und seit Herbst 2011 veranstaltet der Report Verlag regelmäßig Podiumsgespräche zu aktuellen Wirtschaftsthemen.

Ein Streifzug durch die Report-Veranstaltungen 2013. ■

Moderne Fachverlage setzen längst nicht mehr nur auf Print-Journalismus. Neben einem umfassenden Webangebot bietet der Report Verlag auch zahlreiche Veranstaltungsformate für eine ganzheitliche Kommunikationsstrategie.

### »URBAN MINING«

> Gleich dreimal wurde im Jahr 2013 über das Thema »Urban Mining« diskutiert. Den Auftakt im März machten »Baustoffe & Metalle«, im Juni standen die »Konsumgüter« im Mittelpunkt und im Oktober wurden die »Rechtlichen Rahmenbedingungen« in den Fokus gerückt. Knapp 300 Besucher ließen sich die gemeinsam mit der ARA durchgeführte Veranstaltungsreihe nicht entgehen.

WEITERE INFOS: [www.report.at](http://www.report.at)





## »DER WISCHEFFEKT«

Über die schleichende Verwischung von Privat und Business wurde im September in den Räumlichkeiten von Fabasoft diskutiert. Im Fokus: die Gratwanderung vieler Unternehmen zwischen der Freiheit ihrer Mitarbeiter und der Sicherheit von Unternehmensdaten und Systemen. Mehr als 70 Gäste ließen sich die Veranstaltung und den atemberaubenden Blick über den neuen Wiener Hauptbahnhof nicht nehmen.

WEITERE INFOS: [www.report.at](http://www.report.at)

## »SMART METER«

Intelligente Stromzähler und smarte Netze bringen neue Herausforderungen, Chancen und Geschäftsmodelle für Energieversorger, Gewerbe und Haushalte. Am 22. Oktober wurde im Festsaal der Wiener Netze über die Erwartungen an das Stromnetz der Zukunft diskutiert. Mehr als 120 Besucher folgten der Einladung und brachten sich aktiv in die Diskussion mit ein.

WEITERE INFOS: [www.report.at](http://www.report.at)



## TIPP

### DIE NÄCHSTEN VERANSTALTUNGEN

**Podiumsgespräch »Speicher für die Wende«:** Die Einbindung volatiler Energie der Erneuerbaren hängt künftig von der effizienten Nutzung und Speicherung von Energie ab. Das Report-Gespräch zu Chancen, Herausforderungen und Nutzen von Speicherlösungen und Ansätze unterschiedlichster Art. Am Podium: Susanna Zapreva (Wien Energie), Josef Plank (Erneuerbare Energie Österreich), Andreas Werner (TU Wien), Alexander Peschl (Siemens)

**WANN & WO:** 19. Februar  
16.30 Uhr; Forum Wien Energie,  
Thomas-Klestil-Platz 14, 1030 Wien\*

**Podiumsgespräch »Umbruch in der Arbeitswelt – Herausforderungen für die Unternehmen«:** Entfesselte Arbeitszeiten, flexible Arbeitsorte, dynamische Teamarbeit: Der moderne Arbeitsplatz bringt Freiheit und Innovationskraft – und stellt die gewohnten Unternehmensstrukturen auf die Probe.

Der Report beleuchtet in dem Podiumsgespräch aktuelle Fragen und Herausforderungen rund um den modernen Arbeitsplatz in Unternehmen, Mitarbeiterführung und Change Management. Am Podium: Martin Katzer (T-Systems), Josef Jarosch (Unify), Michael Bartz (Fachhochschule Krets) u.a.

**WANN & WO:** 27. Februar, 16.30 Uhr;  
Wien (Ort wird noch bekannt gegeben)\*

\* Anmeldung unter [office@report.at](mailto:office@report.at)

101

## »CHANCE HOCHBAU 2013«

Im Oktober feierte der Report Verlag »10 Jahre Enquete Chance Hochbau«. Mehr als 200 Gäste waren der Einladung zur Jubiläumsveranstaltung in den Gironcoli-Kristall im Strabag-Haus gefolgt. Am Podium diskutierten unter der Leitung von Report-Herausgeber Alfons Flatscher prominente Vertreter aus Politik und Wirtschaft, darunter der Wiener Wohnbaustadtrat Michael Ludwig, BIG-Geschäftsführer Wolfgang Gleissner, der sBausparkasse-Generaldirektor Josef Schmidinger oder der Wiener Gemeinderat Christoph Chorherr.

WEITERE INFOS: [www.report.at](http://www.report.at)



## »DIE NEUE WELT DES ARBEITENS«

Wie können wir unseren Arbeitsplatz und unsere Kommunikation effizient und nützlich gestalten? Auf welche Weise werden sich Arbeitswelt und Gesellschaft verändern? Erfahrungen mit dem flexiblen, mobilen Arbeitsplatz in Unternehmen lieferte das gemeinsam mit Siemens Enterprise Communications (heute Unify), T-Systems und NextiraOne veranstaltete Expertengespräch vor knapp 100 Gästen im April.

WEITERE INFOS: [www.report.at](http://www.report.at)



# Cooler Stuff

WAS SCHÖN IST UND WAS SPASS MACHT

Smarter, schöner und immer funktionaler werden die Tools und Gadgets, die uns dieses Jahr begleiten werden. Sie verbinden uns mit unseren Liebsten, lassen uns in virtuelle Welten eintauchen und wissen immer besser über unsere Angewohnheiten Bescheid.

VON VALERIE ULMANN

1

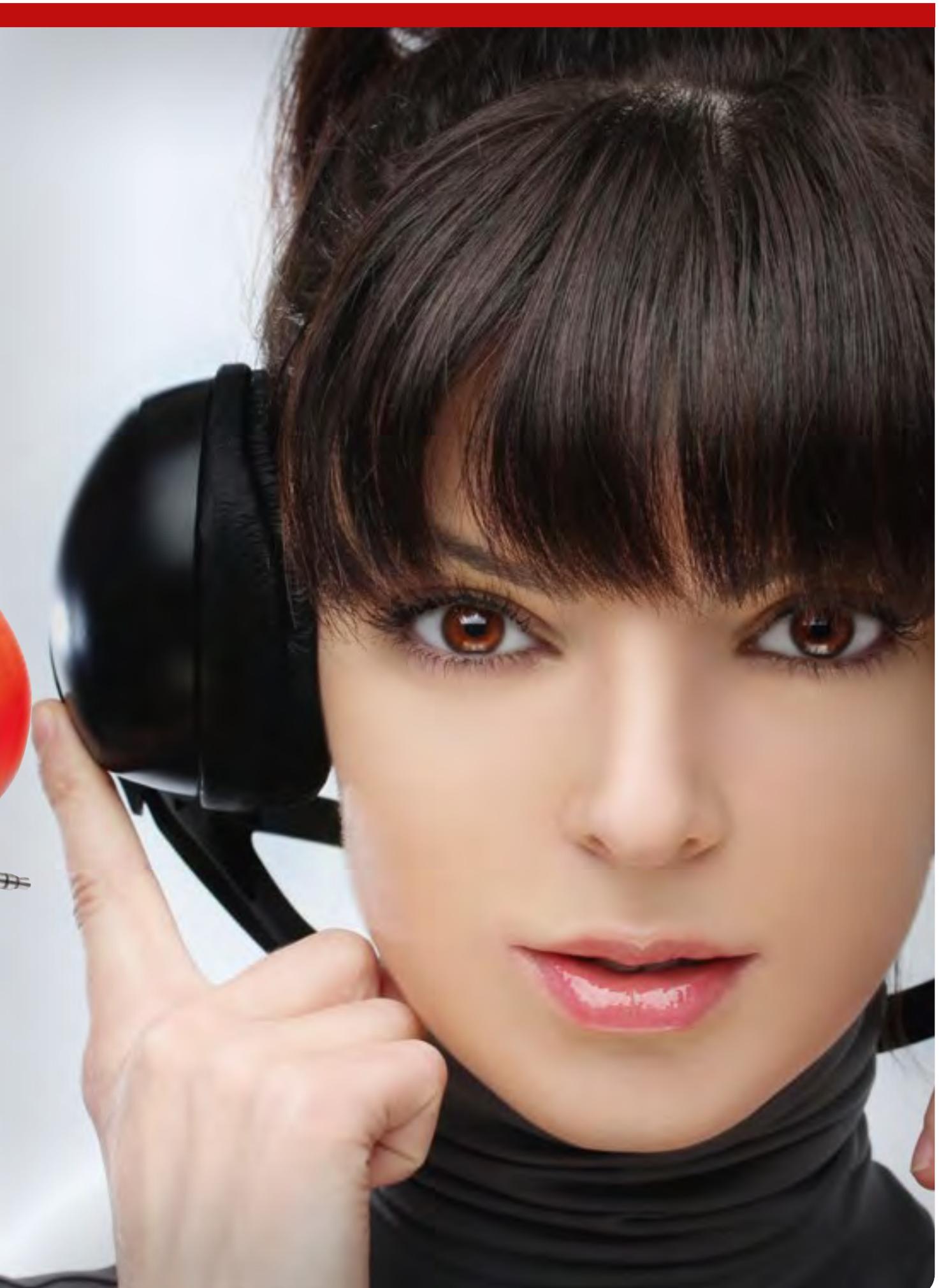
## VIELE, VIELE BUNTE BOXEN

Immer verrückter, immer bunter, immer lauter sind die Ideen für Smartphone-Lautsprecher und Docking-Stationen. Der knallrote iRecorder sieht aus wie ein Kassettenrekorder aus den späten 70er-Jahren, spielt jedoch keine Tonbandkassetten, sondern die Songs von den aktuellsten iPhone-Versionen ab. Sogar die Tasten des batteriebetriebenen Gadgets funktionieren.

Etwas für Fans des erfolgreichen Handyspiels »Angry Birds« ist die Lautsprecherserie von Gear 4. Die kugelförmigen Boxen sind den unterschiedlichen Figuren des grantigen Federviehs nachempfunden und sind je nach Modell mit unterschiedlichen Funktionen wie Ohrhöreranschluss, Dockingstation oder mit drahtloser Fernbedienung ausgestattet. Da ist für jeden ein schräger Vogel dabei. Auch dieses Jahr werden allerhand neue witzige Audio-Accessoires für unsere Smartphones erwartet.

> [www.dmax.de](http://www.dmax.de),  
[www.gear4.com](http://www.gear4.com)







2



**SPIELZEUG DER ZUKUNFT**

Barbiepuppen, Matchbox-Autos und Kuscheltiere waren gestern – 2014 wird mit Minirobotern und Drohnen gespielt. Ein kleines Roboterinsekt namens Jumping Sumo und die Minidrohne wurden vom französischen Unternehmen Parrot entwickelt, um Groß und Klein zu unterhalten. Ersteres kann bis zu 80 Zentimeter hoch springen und 90-Grad-Drehungen vollführen. Zweiteres kann mit vier kleinen Propellern fliegen oder mit zwei anbringbaren Rädern über Wände und Decken rollen. Beide werden über Smartphone oder Tablet gesteuert.

> [www.parrot.com](http://www.parrot.com)

3

**... KONTROLLE IST BESSER**

Wer Kinder hat, der weiß – es gibt nichts Wertvolleres. Um seine Kleinen in Sicherheit zu wissen, kann es schon mal passieren, dass man etwas übervorsichtig ist. Für Eltern, die gerne alles unter Kontrolle und nichts gegen ein bisschen Überwachung haben, gibt es Trax. Der kleine GPS-Peilsender kann per Handy-App in Echtzeit auf bis zu eineinhalb Meter genau geortet werden – vorausgesetzt natürlich, der Nachwuchs behält diesen bei sich. Über die App können auch eigene Sicherheitszonen und Geschwindigkeitsgrenzen eingerichtet werden. Überschreitet das Kind gewisse Zonen oder bewegt es sich zu schnell, werden Mama und Papa sofort alarmiert. Auch für freilaufende Haustiere ist Trax geeignet.

Wer sich zu Hause ein bisschen mehr mütterliche Kontrolle wünscht, wird sich über Mother von Sen.se freuen. Nach dem Motto »Mother knows everything« überwacht dieses Gadget die Vorgänge in den eigenen vier Wänden. Mithilfe von mehreren Cookies, also Sensoren, die an unterschiedlichen Stellen und Gegenständen im Haus angebracht werden können, weiß der Empfänger, in seiner Form einer Matroschka-Puppe anmutend, über die einzelnen Familienmitglieder Bescheid. Hat Vater heute schon genug Bewegung gemacht? Hat Mutter mit dem vierten Espresso nicht schon genug? Haben die Kinder lang genug Zähne geputzt? Brauchen die Pflanzen nicht wieder mal Wasser? Detailliert gibt Mother Auskunft und liefert Statistiken und Diagramme auf Tablet oder Smartphone über alles, was man wissen muss – oder eigentlich niemals so genau wissen wollte ...

> [www.traxfamily.com](http://www.traxfamily.com), <https://sen.se>



## NEUE DIMENSION DES GAMENS

Was vor einigen Jahren in Science-Fiction-Filmen als die visionäre Technik der Zukunft beschrieben wurde, ist vielleicht morgenschon (virtuelle) Realität. In die Wirklichkeit des Spiels schlüpfen und inmitten einer designten Welt agieren, das soll Oculus Rift ermöglichen. Das Head Mounted Display wird wie eine Brille am Kopf getragen. Man bekommt nichts von der Umwelt mit, die Bildränder sind praktisch kaum zu erkennen und die Wahrnehmung der virtuellen Umgebung ist dreidimensional. Zurzeit werden immer neuere Prototypen und Development Kits entwickelt. Laut unbestätigten Aussagen wird jedoch Ende 2014, Anfang 2015 mit einer kommerziellen Consumer-Version gerechnet.

> [www.oculusvr.com](http://www.oculusvr.com)

4



## SMARTER SCHMUCK

5

Zwei Trends spitzen sich dieses Jahr zu und verschmelzen: Schmuck darf nicht mehr einfach nur noch schön sein. Funktional muss er sein und einen smarten Zusatznutzen bringen. Auf der anderen Seite dürfen Gadgets nicht bloß praktisch und funktionell sein, sie müssen stylisch aussehen, damit man sie immer bei sich tragen will. Was dabei herauskommt, ist Schmuck, der mehr kann, und Gadgets, die schön sind. Ein Beispiel ist der Smarty Ring, der 2014 auf den Markt kommt: Am Finger getragen, hat man nicht nur ein cooles Schmuckstück mit LED-Display, sondern wird auch jederzeit über neue Anrufe, Emails und Geschehnissen auf Facebook, Twitter & Co informiert. Denn über Bluetooth ist der Ring mit dem Smartphone verbunden und bleibt so up to date. Außerdem können über das Display auch Anrufe angenommen und getätigt werden, Musik ausgewählt oder die Kamera ausgelöst werden.



Ein weiteres geniales Geschmeide ist Tap Tap. Über tausende Kilometer hinweg ermöglicht es Streicheleinheiten zwischen Liebenden. Als Armband in verschiedensten Designs trägt man Tap Tap am Handgelenk und kann dem oder der Seelenverwandten jederzeit eine kleine Berührung schicken. Mithilfe eines Sensors und eines kleinen Vibrationsmotors werden die Signale über das Internet vermittelt – egal, wie weit der Schatz gerade entfernt ist.

> [www.smartyring.com](http://www.smartyring.com), [www.taptap.me](http://www.taptap.me)



# FÜHREN MIT ZIEL



Ein gutes Auto hat ein Navi, ein gutes Unternehmen auch. Aber in zwei Drittel der Unternehmen wissen die Mitarbeiter nur bedingt Bescheid, welche Perspektiven ihr Arbeitgeber verfolgt. Führungskräfte sind gefordert, ihre **Ziele transparent zu kommunizieren und ihre Mitarbeiter einzubinden**, um erfolgreich zu sein.

VON ANGELA HEISSENBERGER

106

> **»Ich hab zwar ka Ahnung**, wo ich hinfahr. Aber dafür bin i g'schwinder durt«, proklamierte einst Helmut Qualtinger im Bronner-Song »Der Halbwilde«. Ähnlich orientierungslos agieren offenbar viele Unternehmen. Denn wie Mitarbeiterbefragungen zeigen, bleibt die Belegschaft über die größeren Zusammenhänge ihres Tuns allzu oft im Dunkeln. Dass auch die Führungskräfte mitunter kein Ziel vor Augen haben, ist ein böser Verdacht – gibt es Ziele und Strategien, werden diese zumindest nicht ausreichend kommuniziert.

In 65 % der deutschen Unternehmen sind Mitarbeiter nur bedingt darüber im Bilde, wo ihr Arbeitgeber hin möchte und wie er dabei vorgehen wird. Die Studie »Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg« der Personalberatung Rochus Mummert legt diesbezüglich strukturelle Bremsfaktoren offen, die sich bis ins kleinste Team auswirken: Nur jeder fünfte Teamleiter setzt klare Ziele. Mitarbeitern fällt es deshalb schwerer, sich mit einer Aufgabe zu identifizieren. »Transparenz in Sachen Unternehmensziele und Strategie verschafft den Mitarbeitern Orientierung und Verlässlich-

keit«, erklärt Hans Schlipat, Studienleiter und Managing Partner der Rochus-Mummert-Gruppe. »Heute gilt es, klare und erreichbare Herausforderungen zu stellen, damit qualifizierte Fach- und Führungskräfte dem Unternehmen treu bleiben.«

### >>Mit Kopf und Herz<<

Von den hehren Visionen, die in Weihnachtsreden gerne wortreich postuliert werden, bleiben jedoch häufig nicht mehr als leere Worthülsen und sperrig formulierte Unternehmensleitbilder. Wie diese auf den Arbeitsalltag übertragen werden sollen, ist unklar. Eine vertane Chance, denn ein zuversichtlicher, ja charismatischer CEO vermag es, Aufbruchstimmung zu erzeugen. »Diese Stimmung ist für die meisten Unternehmen lebensnotwendig und der wichtigste Motor ihrer Wettbewerbsfähigkeit«, meint Sören Buschmann, geschäftsführender Gesellschafter der Unterneh-

mensberatung Strametz & Partner. Jeder Mitarbeiter brauche ein Navigationsgerät, das – mit den richtigen Daten gefüttert – die nächsten Ziele ansteuert.

Das beginnt schon bei der Definition. »Zehn Prozent Umsatzsteigerung« klingt recht plakativ. Doch was bedeutet das konkret für die jeweiligen Abteilungen, den einzelnen Mitarbeiter? Auch die Botschaft »Zufriedenere Kunden« wird jeder begrüßen, aber welchen Beitrag kann ich selbst erbringen? Die genialste Strategie nützt nichts, wenn sie nicht umgesetzt wird. Das gelingt nach Meinung des Schweizer Strategieberaters Ignaz Furger nur durch frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter: »Mitarbeiter, die eine Strategie selbst (mit)entwickeln, wollen diese auch realisieren, da sie bereits in ihren Köpfen und Herzen verankert ist.«

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Stractact unter 2.000 Arbeitnehmern im deutschsprachigen Raum gelten nur 10 % der Mitarbeiter als »Entflammte«. 25 % zählen zur Kategorie der »Unbedarften«, denen die Ziele ihres Arbeitgebers völlig egal sind – sie gibt es übrigens quer durch alle Hierarchieebenen. Die grundsätzliche Bereitschaft, sich im Sinne der Unternehmensstrategie einzusetzen, liegt bei knapp 30 %. Mitarbeiter handeln jedoch nur danach, wenn sie eine direkte Wirkung ableiten und erfahren können.

### >>Die da oben<<

Mitarbeiter, die nur über die »Gerüchteküche« oder – noch schlimmer – über die Medien von wichtigen strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung erfahren, nehmen automatisch eine passiv-abwartende oder negative Haltung ein. Um sie für die Rettung oder Umgestaltung der Firma zu begeistern, ist kostenintensives Change Management erforderlich. Das freut zwar Unterneh-

mensberater – die Kluft zwischen »den Entscheidern da oben« und den betroffenen Mitarbeitern, die sich nicht verantwortlich fühlen, müsste aber gar nicht erst entstehen.

Bei Veränderungen in Unternehmen stehen in der Regel technische oder betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Projektplaner und konzentrieren sich gerne auf die Anpassung der Abteilungsstrukturen und die Umstellung des IT-Systems. »Weiche Faktoren wie Kommunikation, die nicht offensichtlich sind, werden dabei häufig vergessen. Denn die harten Faktoren sind viel greifbarer«, erläutert Till R. Lohmann, Partner bei PwC.

Führungskräfte sind daher gut beraten, transparente Informationskanäle zu installieren. Das können regelmäßige Meetings der Strategieteams sein, in denen Ziele festgelegt und überprüft werden, E-Mails, die wichtige Änderungen bekanntgeben, sowie Informationsveranstaltungen, die alle Mitarbeiter über den Status quo informieren. Der informelle Austausch – in der Kaffeeküche, im Aufzug, beim Kopierer – spielt dabei keine unwesentliche Rolle. Das Teilen von Sorgen und Kritik gehört zu einer gesunden Unternehmenskultur mit dazu, meint die Autorin Sabine Hockling, die selbst viele Jahre in leitenden Positionen tätig war: »Ausgerechnet der Flurfunk kann zu einer größeren Zustimmung zur Unternehmensstrategie in der Belegschaft führen. Denn auf diese Weise wird ein Wir-Gefühl gefördert, das den nötigen Rückhalt auch in schwierigen Zeiten geben kann.«

WENN DIE MITARBEITER  
NACH DEM GESPRÄCH EIN  
**ANDERES VERSTÄNDNIS**  
**DER ZIELE HABEN ALS IHRE**  
**VORGESETZTEN**, KANN DIES  
EIN UNTERNEHMEN VOM KURS  
ABBRINGEN.



Sören Buschmann, geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Strametz & Partner.

## KOMMENTAR

### CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST - ES SEI DENN ...

... Sie sorgen dafür, dass Ihre Strategieerstellung und -umsetzung als Prozess abläuft, der das verteilte Wissen des Unternehmens nutzt, Betroffene motivierend beteiligt und sie bei der Umsetzung als Mitverantwortliche einbindet. Wie das ablaufen kann, erläutern **Susanne Schwanzer, Peter Fellner** und **Herbert Strobl**.

> Traurig, aber leider wahr: Viele Unternehmen haben keinen Prozess, der die Bezeichnung Strategiearbeit verdient. Und nur 40 % derer, die einen Prozess haben, verbinden die Erreichung strategischer Ziele mit ihrem aktuellen Budget, nur 25% der Manager haben an strategischen Zielen orientierte Gehaltsbestandteile, und nur 5 % der Mitarbeiter kennen die Strategie ihres Unternehmens (Norton/Kaplan). Oft finden strategische Überlegungen nur intuitiv im Kopf der EigentümerInnen oder GeschäftsführerInnen statt. Mit dem Nachteil, dass das kollektive Wissen der Organisation nicht genutzt wird, oder dass die Umsetzung nicht gelingt. Denn die enorme Filterwirkung einer bestehenden Unternehmenskultur sorgt dafür, dass Strategien oft auf halbem Weg versickern. Gerade für KMUs ist Strategiearbeit eine Herausforderung: geringere finanzielle und zeitliche Ressourcen; wenige, dafür stark operative ManagerInnen in einer flachen Hierarchie (die dafür über ein breites Wissen verfügen und schnelle Entscheidungen ermöglichen); ihrem Markt entsprechend oft stark kundengesteuert (aber auch extrem kundenorientiert).

Im Gegensatz dazu vermag ein geordnet aufgesetzter Strategieerstellungs- und umsetzungsprozess neue Richtungen für die Unternehmensentwicklung aufzuzeigen, um den Unternehmenserfolg auch in der Zukunft zu sichern. Die zu investierende Zeit rechnet sich auch für KMUs allemal.

Eine bewährte Methode zur Umsetzung, die von vielen internationalen



Peter Fellner, Herbert Strobl und Susanne Schwanzer, CorporateCultureConsulting.

Weltmarktführern als auch von kleinen Organisationen eingesetzt wird, ist Hoshin Kanri:

Dabei wird in einem ersten Schritt die Ist-Situation des Unternehmens beleuchtet und diese in einem zweiten Schritt als Basis zur Erarbeitung strategischer Ziele herangezogen.

Das Besondere an Hoshin Kanri ist das frühe und kontinuierliche Einbeziehen der gesamten Organisation in das Erarbeiten, Feintuning und das Erreichen der Ziele. In einem 360-Grad-Abstimmungsprozess wird langfristig auf Jahresziele und schließlich abteilungsübergreifend auf strategische Initiativen mit verantwortlichen Teams heruntergebrochen. Die Erreichung der Ziele wird in einem regelmäßigen Monitoring sichergestellt. Das Management steht den Teams bei Beseitigung (organisatorischer) Schwierigkeiten oder Engpässe unterstützend zur Seite. Dadurch entsteht ein natürlicher Kommunikationsprozess über Abteilungen und Hierarchien hinweg. Abteilungen und MitarbeiterInnen verstehen die Initiativen als Teil eines Gesamtstrategiekonzeptes, übernehmen Verantwortung und steigern ihre Identifikation und ihr Engagement. Investitionen, Schulungen, Entwicklungsarbeit usw. erfolgen nach einem geordneten, durchdachten Plan, das Unternehmen richtet sich – sozusagen vom Reinigungspersonal bis zum obersten Management – auf die Erreichung der operativen und strategischen Ziele aus. So bildet Strategiearbeit Unternehmenskultur – statt von ihr gefressen zu werden.

### >>Gemeinsame Sprache<<

Strametz-Partner Sören Buschmann empfiehlt, nach der SMART-Regel vorzugehen – Ziele sollten demnach spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert sein. Das jährliche Mitarbeitergespräch kann ein guter Anlass sein, gemeinsam Zielvereinbarungen festzulegen. »Wenn jedoch die Mitarbeiter nach dem Gespräch ein anderes Verständnis der Ziele haben als ihre Vorgesetzten, kann dies ein Unternehmen vom Kurs abbringen«, warnt Buschmann.

Die strategische Positionierung muss die Unverwechselbarkeit des Unternehmens, der Marke, der Produkte und Dienstleistungen hervorstreichen. Sie zeigt potenziellen und bestehenden Kunden, warum sie gerade bei diesem Betrieb kaufen oder mit ihm arbeiten sollten. Das Bewusstsein, was das Unternehmen so besonders macht, trägt aber auch entscheidend zur Identifikation und Motivation der Mitarbeiter bei. Sie sind lebende Aushängeschilder der Firma. »Vision, Mission und Leitbild müssen von den Führungskräften aktiv eingesetzt werden. Eine schöne Urkunde am Gang ist da viel zu wenig«, sagt Strategie-Experte Norbert Ulbing von Ulbing Consulting. Vision entspricht demnach Zielen, die wir erreichen möchten, und Mission allem, was wir bewirken wollen, während das Leitbild zeigt, welche Werte wir unserem Verhalten und Handeln zugrundelegen.

Der Schlüssel für eine gelungene Umsetzung der Strategie ist wie so oft die Kommunikation. Gemeinsames Handeln ist nur möglich, wenn alle unabhängig von ihrer Tätigkeit, Qualifikation und Herkunft eine gemeinsame Sprache finden.

Offenheit wird inzwischen auch von den Mitarbeitern selbst eingefordert. Mit dem Eintritt der Generation Y ins Berufsleben gewinnt eine transparente

### ERFOLG & MITARBEITER:

»Mitarbeiter, die eine Strategie selbst mitentwickelt haben, wollen diese auch realisieren, da sie bereits in ihren Köpfen und Herzen verankert ist«, meint Ignaz Furger.

Führungs- und Leitungskultur zunehmend an Bedeutung. Ein hohes Gehalt als einzige Motivation reicht längst nicht mehr aus, ist Rochus-Mummert-Partner Schlipat überzeugt: »Unternehmen sind gerade in Zeiten des Fachkräftemangels aufgerufen, über geeignete Rahmenbedingungen nachzudenken. Die immateriellen Anreize sind dabei schwerer anzupacken als das Gehalt – auf jeden Fall gehören regelmäßige Zielsetzungen und deren gemeinsame Überprüfung sowie die Work-Life-Balance dazu.«

→ An einem Punkt sollte trotz weitgehender Einbindung der Mitarbeiter nicht gerüttelt werden: Die Verantwortung für die Steuerung des Strategieprozesses und damit verbundene Entscheidungen trägt das Management. Diesem tut neben einer ordentlichen Portion Mut zur Umsetzung auch ein Quäntchen Selbstkritik gut – nämlich beim regelmäßigen Hinterfragen des eigenen Führungsverhaltens. ■



## 10 THESEN

DER SCHWEIZER STRATEGIEBERATER IGNAZ FURGER ENTWICKELTE FOLGENDE ZEHN THESEN FÜR EINE IM UNTERNEHMEN INTEGRIERTE UND VON DEN MITARBEITERN GETRAGENE STRATEGIE:

1. **➤ Strategisches Denken und Handeln der Mitarbeiter sind für ein Unternehmen überlebenswichtig.**  
Entscheidungen erfordern auch bei global agierenden Unternehmen regionale Anpassungen vor Ort. Die Mitarbeiter müssen in Innovationsprozesse eingebunden werden. Der Aufbau von Führungskräften ist ein integraler Bestandteil der Ausbildung.
2. **➤ Mitarbeiter lernen strategisches Denken in praktischen Aufgaben.**  
Die Unternehmensleitung gibt den Rahmen vor, das Team sammelt und analysiert Daten und erarbeitet daraus strategische Optionen. Die Mitarbeiter bauen auf diese Weise Wissen und Sinn für das Machbare und damit auch Führungsstärke auf.
3. **➤ Die besten Strategen für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter.**  
Die Kenntnisse externer Experten sind auch der Konkurrenz zugänglich. Die Strategien der Unternehmen werden somit immer ähnlicher. Eine gute Strategie sollte dagegen beim spezifischen Wissen über das eigene Unternehmen, seine Produkte, die Märkte und Kunden ansetzen – und niemand weiß darüber besser Bescheid als die eigenen Mitarbeiter.
4. **➤ Die wirkliche Expertise liefern die Kunden (und Nicht-Kunden).**  
80 % des Wissen sind in der Firma vorhanden, den Rest kann man bei externen Beratern gezielt zukaufen.
5. **➤ Strategische Methoden sind hinlänglich bekannt und leicht erlernbar.**  
Abgesehen von modernen Terminologien gibt es auf dem Gebiet der Techniken seit Jahrzehnten nichts wirklich Neues. Entscheidend für die Wirksamkeit einer Strategie sind aber ohnehin nicht die Instrumente, sondern wer sie wie anwendet – vor allem wenn die externen Spezialisten wieder weg sind.
6. **➤ Eine selbst erarbeitete Strategie setzen Mitarbeiter auch selbst um.**  
Überzeugungsarbeit kostet viel Zeit und Energie. Wirkungsvoller geht es, wenn Mitarbeiter in die Strategieplanung eingebunden werden – und von Anfang an mit Kopf und Herz dabei sind. Change Management wird damit überflüssig.
7. **➤ Die Unternehmensleitung konzentriert sich auf die richtige Frage- und Aufgabenstellung.**  
Die Geschäftsführung definiert die strategischen Leitplanken, bestimmt Schlüsselpersonen und klinkt sich bei Review-Meetings immer wieder unterstützend ein. Achtung: Zurücklehnen ist nicht erlaubt! Die Entwicklung, die Umsetzung und auch die eigene Rolle müssen regelmäßig hinterfragt werden.
8. **➤ Durch die gemeinsame Erarbeitung entsteht eine Kultur des Dialogs.**  
Im Projektteam findet ein Prozess der konstruktiven Kontroverse statt – Konsens ist nur gut, wenn er aus Dissens entstanden ist. Voraussetzung ist eine möglichst heterogene Zusammenstellung des Teams aus verschiedenen Hierarchieebenen, Funktionen und Regionen. Mit der Bildung einer Vertrauensbasis entsteht auch eine gemeinsame Sprache – diese Entwicklung ist ein integraler Bestandteil einer lernenden Organisation.
9. **➤ Die strategische Gesamtverantwortung liegt bei der Unternehmensleitung.**  
Die Rollen müssen trotz der Einbindung der Mitarbeiter klar verteilt sein. Ein eigenständiger Planungs- und Controllingprozess ist hilfreich. Strategien bauen zwar auf einer breit abgestimmten Entwicklungsarbeit auf, die Entscheidungen bleiben aber immer in der Verantwortung des Managements. In bestimmten Fällen – z.B. Akquisitionen, Verkäufe oder Sanierungen – muss die Geschäftsleitung jedoch aus Gründen der Vertraulichkeit autonom arbeiten.
10. **➤ Durch den integrierten Ansatz entsteht eine für das Unternehmen maßgeschneiderte Strategie.**  
Eine aus dem Wissen der Mitarbeiter und Kunden entwickelte Strategie ist ohne Zeit- und Kraftverlust wirksam und von anderen Unternehmen nur schwer zu imitieren.



**4** ALLEN UNSEREN EMOTIONEN  
LIEGEN GLAUBENSSÄTZE ZU-  
GRUNDE: DESTRUKTIVE ODER  
KONSTRUKTIVE. **7**

# MENTALE BLOCKADEN ÜBERWINDEN

Viele Menschen stoßen beruflich und privat immer wieder an dieselben mentalen Barrieren. Sie trauen sich zum Beispiel nicht, Freunden klar zu sagen, was sie (nicht) wollen. Oder sie scheuen sich, Kollegen um Hilfe zu bitten. Das schmälert ihr Lebensglück und ihren beruflichen Erfolg.

VON ANDREAS LUTZ

**> Berufsalltag:** Schon zigmal nahmen wir uns vor, unseren Chef bei der nächsten Gelegenheit auf die längst fällige Gehaltserhöhung anzusprechen. Doch stets verlassen wir sein Büro zwar mit mehr Arbeit, aber nicht mit mehr Geld.

**Lebensalltag:** Schon 100 Mal schworen wir uns: Beim nächsten Treffen sage ich meiner »Angebeteten«, dass ich sie mag. Doch stets palavern wir über Gott und die Welt – so als seien wir nur gute Kumpels. Unsere wahren Gefühle offenbaren wir jedoch nicht.

## >> Falsch programmiert? <<

Solche Situationen kennt jeder Mensch; Situationen, in denen wir uns anders verhalten, als wir es eigentlich möchten – sei es beruflich oder privat. Denn irgendetwas hindert uns daran. Das ist kein Grund zur Panik – solange wir nur ab und zu an solche (mentalen) Barrieren stoßen. Denn jeder Mensch hat „Ups“ und „Downs“.

Bedenklich wird es laut Aussagen der Wiener Managementberaterin Sabine Prohaska erst, wenn wir immer wieder an dieselben Barrieren stoßen. »Denn dann zeigen wir in der Regel ein Ausweichverhalten. Wir reden uns etwa ein, dass der Chef ohnehin kein Ohr für uns hat oder die Freundschaft zerbricht, wenn man der Angebeteten die echten Gefühle offenbart.«

Ein Grund, warum viele Menschen stets an dieselben mentalen Barrieren stoßen, ist laut Führungskräftetrainer Reiner Voss, Hamburg, dass unser Verhalten weitgehend durch mentale Programme bestimmt wird, die unbewusst in uns ablaufen. »Solche Programme haben wir zuhauf verinnerlicht. Und das ist gut so! Denn sie er- ▶

## ZUM AUTOR

**> Andreas Lutz** arbeitet unter anderem als Journalist für die PRofilBerater GmbH, Darmstadt ([www.dieprofilberater.de](http://www.dieprofilberater.de)). Er ist auf Weiterbildungs- und Persönlichkeitsentwicklungsthemen spezialisiert.

► möglichen es uns beispielsweise, viele Alltagsaufgaben schnell und (fast) nebenbei zu erledigen – ohne darüber nachzudenken. So zum Beispiel das Zähneputzen, das Autofahren, die Ablage von Dokumenten, das Bedienen des PCs«, erklärt Voss.

>> **Übung allein macht keinen Meister** <<

Viele Menschen leiten daraus ab: Wenn man lange und viel übt, beherrscht man die Dinge wie im Schlaf. Deshalb werden Semi-



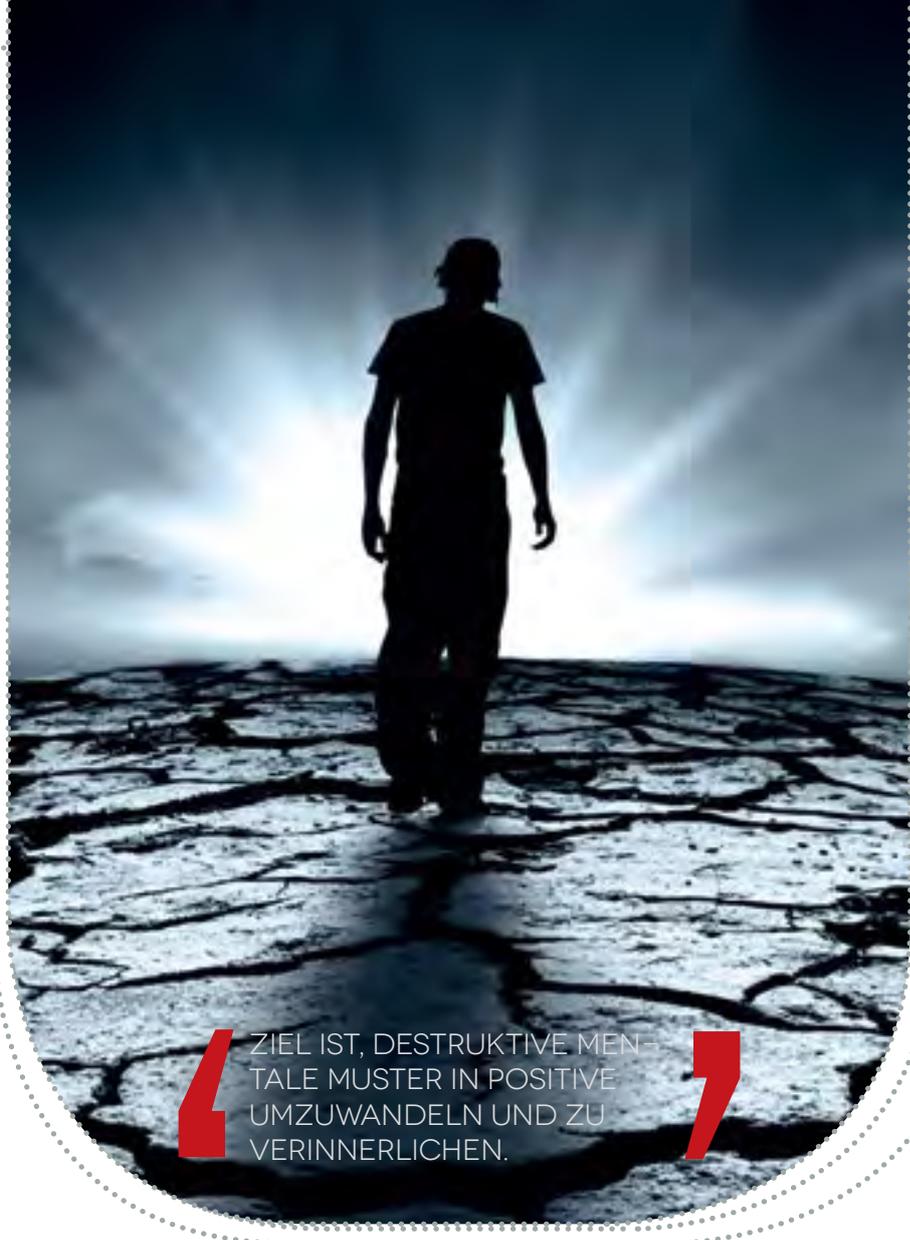
»Glaubenssätze beeinflussen unsere Wahrnehmung und bestimmen, wie wir in Situationen reagieren«, sagt Sabine Prohaska.

112

nare besucht, nur um dann frustriert festzustellen, dass das Gelernte in der realen Situation nur schwer anzuwenden ist. Im Trainerjargon heißt dies: Den Teilnehmern gelingt der Transfer in den Alltag nicht. Eine Ursache für den mangelnden Transfer ist, dass in den Trainings oft nicht die mentalen Barrieren bearbeitet werden, an die die Teilnehmer im Alltag stoßen. Also bereiten ihnen stets dieselben Herausforderungen Probleme, wie etwa auf fremde Menschen aktiv zugehen, Kritik annehmen, Lob aussprechen, Gefühle zeigen, die eigenen Interessen klar artikulieren und vertreten, andere Menschen nach ihren Bedürfnissen fragen oder Kollegen um Hilfe bitten.

Das sind nur einige von vielen möglichen Herausforderungen oder Situationen, in denen Menschen immer wieder an scheinbar unüberwindbare mentale Barrieren stoßen, denn dann läuft in ihnen stets derselbe »innere Film« beziehungsweise dasselbe mentale Programm ab. Solange dieser Mechanismus nicht durchbrochen wird, nutzt das intensivste Training wenig.

Das Überwinden der mentalen Barrieren setzt voraus, dass wir die Programme kennen, die in unserem Kopf ablaufen. Verein-



ZIEL IST, DESTRUKTIVE MENTALE MUSTER IN POSITIVE UMZUWANDELN UND ZU VERINNERLICHEN.

facht lassen sich die zahllosen Programme nach Aussagen des Verhaltens- und Verkaufstrainers Ingo Vogel, Esslingen, in zwei Gruppen einteilen: in Ur-Programme und mentale Muster.

>> **Alte Programme in neuer Welt**

Die Ur-Programme laufen in uns allen ab. Sie sind das Ergebnis unserer Evolution. Sie entwickelten sich aufgrund der Notwendigkeit unserer Vorfahren, trotz Bedrohung unter anderem durch Kälte, Hunger und Raubtiere zu überleben. Diese Programme aktivieren sich selbstständig, wenn wir bestimmte Umweltreize wahrnehmen. Typische Ur-Programme sind das Flucht- oder Angriffsprogramm.

Symptome dieser Ur-Programme nehmen wir laut Vogel immer wieder wahr – zum Beispiel, wenn wir vor Wut zittern oder vor



»Um mentale Barrieren zu überwinden, müssen wir die Programme kennen, die in unserem Kopf ablaufen«, erklärt Ingo Vogel.

Aufregung feuchte Hände bekommen. Meist empfinden wir diese Reaktionen als störend. Denn anders als bei unseren Vorfahren sind sie heute in unserer »gezähmten« Umwelt nur noch selten für uns nützlich. Oft mindern sie sogar unsere Lebensqualität. Ein klassisches Beispiel hierfür sind Prüfungsängste, bei denen der Verstand geradezu auszusetzen scheint, weil ein Fluchtprogramm die Kontrolle über unser Verhalten übernommen hat.

UNSERE GLAUBENSsätze LASSEN UNS IMMER WIEDER AN BARRIEREN STOSSEN. DIESE GLAUBENSsätze SIND NICHT ANGEBOREN, SONDERN ERLERNT – UND KÖNNEN AUCH WIEDER VERLERNT WERDEN.

# JEDER MENSCH KENNT SITUATIONEN, IN DENEN WIR UNS ANDERS VERHALTEN, ALS WIR EIGENTLICH MÖCHTEN. BEDENKLICH WIRD ES ERST DANN, WENN SICH DIESE SITUATIONEN LAUFEND WIEDERHOLEN.

Die Ur-Programme sind bei allen Menschen gleich. Trotzdem reagiert jeder Mensch auf die gleiche Situation verschieden. Während der eine angesichts seiner Angebeteten »weiche Knie« bekommt, sprüht ein anderer geradezu vor Fantasie und Wortwitz. Dieses unterschiedliche Verhalten resultiert daraus, dass Menschen dieselbe Situation verschieden wahrnehmen.

Für diese unterschiedliche Bewertung sorgen die »mentalen Muster«. Sie sind die Filter, durch die wir unsere Umwelt wahrnehmen. Sie bestehen unter anderem aus Glaubenssätzen, die wir im Laufe unseres Lebens verinnerlicht haben. Dazu zählen laut Sabine Prohaska etwa das Gefühl, immer Opfer zu sein, die Überzeugung, nicht begehrenswert zu sein, aber – positiv – auch das Wissen, jede Situation irgendwie meistern zu können. Diese Sätze sind weder beweisbar noch widerlegbar, weshalb sie »Glaubens«-Sätze heißen. Trotzdem gestalten sie unsere Realität. Denn sie beeinflussen unsere Wahrnehmung und bestimmen unsere Reaktion auf Umweltreize.

Reiner Voss erläutert dies an einem Beispiel. »Eine Führungskraft, die den Glaubenssatz »Ablehnung ist etwas Schlimmes« verinnerlicht hat, wird Probleme bekom-

men, Mitarbeiter wegen mangelnder Leistung zu kritisieren. Vermutlich wird die Aufgabe als Bedrohung erlebt, weshalb Ausflüchte gesucht werden, um die Aufgaben nicht wahrnehmen zu müssen. Oder die Kritik wird in so viel Watte gepackt, dass die Botschaft beim Mitarbeiter nicht ankommt. Der Glaubenssatz wirkt sich also destruktiv auf die Arbeit der Führungskraft aus.«

## >> Schlüssel zum Inneren: Emotionen <<

Es gibt zahllose Glaubenssätze – in unzähligen Varianten. Sie stehen in einem engen Zusammenhang mit unserer Lebensgeschichte. Einige wirken konstruktiv, andere destruktiv. Welche Glaubenssätze in uns wirken, müssen wir selbst ermitteln. Der Schlüssel hierzu liegt in unseren Emotionen. Denn allen Emotionen liegen Glaubenssätze zugrunde, betont Ingo Vogel. Über sie können wir unsere unbewusst vorhandenen Glaubenssätze ins Bewusstsein heben, so dass wir sie bearbeiten können. Doch Vorsicht: Ein und dieselbe Emotion kann mit ganz verschiedenen Glaubenssätzen verknüpft sein (siehe Kasten).

Indem wir unsere Emotionen registrieren und analysieren, können wir unsere Glaubenssätze ermitteln. Wir können au-

ßerdem herausfinden, ob es sich bei ihnen um konstruktive handelt oder solche, die zu einem unangebrachten Verhalten führen. Damit ist ein Fundament gelegt, um destruktive Glaubenssätze durch konstruktive zu ersetzen und unser Verhalten zu verändern.

## >> Erlerntes verlernen <<

Dazu gilt es laut Prohaska zunächst, den Irrglauben zu überwinden: Glaubenssätze sind unveränderbar. »Das trifft nicht zu! Unsere Glaubenssätze sind nicht angeboren. Wir haben sie erlernt. Und was wir erlernt haben, können wir auch wieder verlernen, indem wir uns neue konstruktive Glaubenssätze aneignen«, so Prohaska. Hierfür



»Wir stoßen immer wieder auf dieselben Barrieren, weil viele mentale Programme unbewusst ablaufen«, weiß Reiner Voss.

müsse zunächst zu einem destruktiven Satz ein konstruktives Gegenstück formulieren. »Man kann zum Beispiel den destruktiven Glaubenssatz »Ich muss perfekt sein« durch den Satz »Es ist nicht schlimm, wenn ich Fehler mache« ersetzen.« Hierbei muss jeder für sich die passenden Worte finden. Wichtig ist laut Ingo Vogel aber, den neuen konstruktiven Glaubenssatz positiv zu formulieren. Also nicht zum Beispiel den Satz »Ich muss perfekt sein« durch den Satz »Ich muss nicht perfekt sein« ersetzen. Denn unser Unterbewusstsein reagiert auf Verneinungen nicht.

Haben wir so unsere destruktiven Glaubenssätze in konstruktive umgewandelt, müssen wir sie verinnerlichen. Das gelingt uns zum Beispiel, indem wir sie aufschreiben und dafür sorgen, dass wir immer wieder an sie erinnert werden. Denn das Verankern von neuen Glaubenssätzen dauert seine Zeit. Vogel empfiehlt: »Schreiben Sie Ihre konstruktiven Glaubenssätze zum Beispiel auf Notizzettel und kleben Sie diese in Ihr Auto, an Ihren Badezimmerspiegel oder Ihren PC-Monitor im Büro. Dann spüren Sie nach einiger Zeit, wie Sie die Sätze allmählich verinnerlichen und sich Ihr Verhalten ändert.«

## BEISPIELE

### VERKNÜPFUNGEN EMOTION-GLAUBENSSTZ

EMOTIONEN	(MÖGLICHE) GLAUBENSSTZ
Unterlegenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Er/sie kann das besser als ich, deshalb bin ich weniger wert.</li> <li>➤ Ich muss bescheiden sein. Wer für seine Interessen kämpft, ist ein Egoist.</li> </ul>
Unsicherheit / Angst	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ich darf keine Fehler machen. Ich muss perfekt sein.</li> <li>➤ Alle Menschen müssen mich mögen/bewundern.</li> </ul>
Ärger	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Das Leben muss gerecht sein.</li> <li>➤ Meine Mitmenschen müssen meine Leistung/Fähigkeiten von sich aus wahrnehmen und angemessen würdigen.</li> </ul>
Niedergeschlagenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wenn der erste Versuch nicht gelingt, erreiche ich das Ziel nie.</li> <li>➤ Ich bin nicht liebenswert.</li> </ul>



## DIE BESTEN IM JAHR 2013

114

**1 Adria Relax Resort Miramar/Opatija.** K.u.k.-Charme in der Kvarner Bucht: In Opatija erinnert vieles an das Salzkammergut. Wäre da nicht das Meer direkt vor der Haustür, man könnte sich ohne Weiteres in Bad Ischl wähen. Zu den Aushängeschildern des malerischen Städtchens in der Kvarner Bucht zählt zweifellos das Hotel Miramar der Salzburger Hoteliersfamilie Holleis. Direkt am berühmten Lungomare, der vielleicht schönsten Meerespromenade an der Adria, gelegen, bietet das Miramar hübsche Zimmer, einen großzügigen Wellnessbereich und eine hervorragende Küche. Größter Pluspunkt und Alleinstellungsmerkmal weit über die Grenzen Kroatiens hinaus ist aber das unglaublich freundliche und aufmerksame Personal.

[www.hotel-miramar.info](http://www.hotel-miramar.info)

**2 Süd-/Südoststeiermark.** Essen, trinken, wohlfühlen: Wer guten Wein und gutes Essen liebt, kann in der südlichen Steiermark nicht wirklich viel falsch machen. Zwischen all den guten Adressen gibt es dann aber auch noch die deutlich dünner gesäten sehr guten Adressen. Dazu zählen bekannte Häuser wie etwa der Sattlerhof in Gamlitz, wo Hannes Sattler spektakuläre Menüs zaubert (Tipp: Probieren Sie das Lebenskraft-Menü, das auf Fleisch verzichtet, aber umso mehr Genuss bietet!), aber auch Geheimtipps wie das Schloss Kapfenstein in der Nähe von Feld-



bach, wo man auf einem erloschenen Vulkankegel in einem Schloss aus dem 11. Jahrhundert nächtigt und dabei herrliche Weine aus den hauseigenen Weingärten genießt. Besonders empfehlenswert sind der Gewürztraminer der Domäne Stürgkh oder der rote Olivin, ein reinsortiger Blauer Zweigelt, der für 18 Monate in Kapfensteiner Eiche reift.

[www.sattlerhof.at](http://www.sattlerhof.at); [www.schloss-kapfenstein.at](http://www.schloss-kapfenstein.at)

**3 AlmwelnessHotel Pierer/Teichalm.** Wellness auf der Alm, ausgedehnte Almlandschaften, saftige Wiesen, dunkelgrüne Wälder, dazu enge Schluchten und tiefe Höhlen: Wer sich nur ein wenig für Natur erwärmen kann, wird von der Teichalm in den Bann gezogen. Perfekt wird die Idylle des größten zusammenhängenden

Almweidegebiets Europas durch den 5,5 Hektar großen Teichalmsee. Knapp oberhalb des künstlich angelegten Gewässers liegt auf 1.237 Metern Seehöhe das Almwelness Hotel Pierer, das sich seit einer großzügigen Hotelenerweiterung nicht nur mit einer Gault-Millau-Haube und zwei Lilien schmücken darf, sondern auch das erste 4-Sterne-Superior-Hotel der Oststeiermark ist.

[www.hotel-pierer.at](http://www.hotel-pierer.at)

**4 Bled/Slowenien.** In der blauen Lagune: Die Gegend rund um den Bleder See ist schlicht und einfach so schön, dass sie nur als kitschig im absolut positiven Sinn bezeichnet werden. Der tiefblaue See, die kleine Kirche auf der Insel und der Blick auf die imposanten Bergketten schaffen ein



5

Postkartenidyll, das seinesgleichen sucht. Dazu gesellen sich einigen Jahren auch etliche Spitzenrestaurants. Das Promenada und das Restaurant 1906 im Hotel Triglav zählen zu den besten in ganz Slowenien – und das in einem 8.000-Einwohner-Ort. Ideal für Kurzurlaube.

[www.bled.si](http://www.bled.si)

**5 Schloßhotel Mailberg/Weinviertel.** Im Pulkautal im nördlichen Weinviertel, eingebettet in eine sanfte Hügellandschaft, liegt das Schloßhotel Mailberg. Seit 1146 ist das Anwesen im Besitz des Malteser-Ordens. Seit einer behutsamen Sanierung des Schlosses mischen die modernen Ritter auch in der gehobenen Hotellerie mit. Neun Doppelzimmer und zwölf elegante Suiten bieten jenen verschwenderischen Luxus, den man sich von einem echten Schloss erwartet. Dazu bietet das mittelalterliche Schloss mit dem großzügigen Wappensaal und gemütlichen Kaminzimmer auch die perfekte Kulisse für Hochzeiten, Firmenevents und Seminare. Für das leibliche Wohl sorgt das Haubenrestaurant Schlosskeller.

[www.schloßhotel-mailberg.at](http://www.schloßhotel-mailberg.at);  
[www.schloßhotels.co.at](http://www.schloßhotels.co.at)

AUCH IM JAHR 2013 HAT DIE REPORT-REDAKTION EINIGE HOTELS UND REGIONEN UNTER DIE LUPE GENOMMEN, UM DER **REPORT(+)**PLUS-LESERSCHAFT WERTVOLLE TIPPS FÜR DIE URLAUBSGESTALTUNG ZU LIEFERN. NICHT ALLES, WAS ALS RECHERCHEREISE BEGINNT, ENDET AUTOMATISCH IN EINEM ARTIKEL. **REPORT(+)**PLUS VERZICHTET BEWUSST DARAUF, ÜBER DESTINATIONEN ZU SCHREIBEN, DIE DEN ANSPRÜCHEN NICHT GENÜGEN. SCHLIESSLICH WOLLEN WIR UNSEREN LESERINNEN UND LESERN NICHT NAHE LEGEN, WO SIE NICHT HINFAHREN SOLLEN. VIELMEHR SOLLEN UNSERE REISEBERICHTE VERLÄSSLICHE RATGEBER FÜR DIE SCHÖNSTE ZEIT DES JAHRES SEIN. DAS FOLGENDE RANKING ZEIGT, WO SICH DIE **REPORT-REDAKTION** 2013 BESONDERS WOHL GEFÜHLT HAT.

## RÜCKBLICK



Das ladera wusste in allen Belangen zu überzeugen.



115

## DIE BESTEN 2012

**1. Falkensteiner Hotel & Spa ladera/Zadar:** Wellness mit Meeranschluss: 6000 m<sup>2</sup> Wellness, 700 m<sup>2</sup> Hamam, eine exzellente Küche und ein herrliches Panorama von der Inselwelt der Kornaten bis zum imposanten Velebit-Gebirge. Das ladera kommt der landläufigen Vorstellung vom Paradies ziemlich nahe.

[www.iadera.falkensteiner.com](http://www.iadera.falkensteiner.com)

**2. Hotel Salzburgerhof/Zell am See:** Rundum zufrieden: Fünf Sterne, vier Lilien, zwei Hauben – über Jahre hat sich der Salzburgerhof den Ruf erarbeitet, eines der besten Hotels in Österreich zu sein. Und das völlig zu Recht, denn neben dem Wellnessangebot können auch Küche und Keller überzeugen.

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

**3. Dolomitengolf Suites/Lavant:** Abschlag in den Dolomiten: Das Dolomitengolf Suites verspricht

Golfleidenschaft und Badevergnügen in einem der schönsten Täler Österreichs.

[www.dolomitengolf-suites.com](http://www.dolomitengolf-suites.com)

**4. Kitzack/Sausal:** Kulinarische Geheimtipps: Die kleine Schwester der südsteirischen Weinstraße hat Wein, Buschenschänken – und eine Menge mehr. Lavendelfelder, Lama-wanderungen, einen Bierbrauer, einen Whiskybrenner und beim Curry-Fritz die angeblich schärfste Sauce der Welt.

[www.sulmtal-sausal.at](http://www.sulmtal-sausal.at)

**5. Wanderhotel Cyprinerhof/St. Zyrian:** Wo Ziegenmilch und Honig fließen: In Sachen Panorama können nur wenige Hotels mit dem Cyprinerhof in Südtirol mithalten. Das abendliche Alpenglücken am berühmten Rosengarten genießt man im beheizten Außenpool – quasi erste Reihe fußfrei. Dazu erstreckt sich unmittelbar vor der Haustür ein dichtes Netz an Wander- und Kletterrouten.

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

# 12 neue Reiseziele für 2014

Ein See-Spa auf Stelzen, ein Salzbad in Bad Aussee, ein Designerhotel in Caorle oder ein Bett in den Baumkronen – der Alpe-Adria-Raum hat eine Fülle neuer Reiseziele für den Kurzurlaub.

VON WERNER RINGHOFER





➤ **Design und Caorle?** Bisher ein ungleiches Paar. Den Gegenbeweis tritt das neue Marina Verde Wellness Resort an. Mit geschwungenen Formen in elegantem Weiß und sparsam eingesetzten Farbklecksen präsentierten sich die Suite-Apartments. Gebaut wurde das Ökohotel mit Holz, die Dächer bepflanzte man zur Beschattung, auch die Säulen und Liegebereiche im 2.500 Quadratmeter großen Sportbereich mit Solarium, beheiztem Schwimmbecken, Fitnesscenter und Spa-Bereich sind begrünt. Die Energieversorgung erfolgt zu 80 Prozent durch Erdwärme, Solar- und Photovoltaikanlagen.

## ITALIEN

### ÖKO-DESIGNHOTEL

### IN CAORLE

➤ **INFO:**

Suite ab 97,- Euro  
Viale Santa Margherita 105,  
30021 Caorle, Tel.: +39 0421 211939,  
[www.marinaverde.com](http://www.marinaverde.com)



➤ **Der schönste Moment?** Wohl das Aufwachen in der Früh. Vom Bett schaut man direkt über das Meer. Das Drumherum im Bevanda passt auch. Jede Suite des neuen Boutiquehotels ist individuell gestaltet. Jacuzzi, große Terrasse, gut gefüllter Weinschrank, riesiger Flatscreen und exklusive Materialien gehören zum Standard. Von außen heben sich die weißen, puristischen Linien des Hotels gegen das tiefe Blau des Adriahimmels ab. Im Restaurant werden raffinierte Gerichte mit Scampi, Goldbrassen und Wildspargel serviert, in der stylischen Bar Champagner und Kaviar.

## KROATIEN

### AUFWACHEN MIT MEERBLICK

➤ **INFO:**

DZ ab 200,- Euro  
Zert 8, 51410 Opatija  
Tel.: +385 (0)51/493 888  
[www.bevanda.hr](http://www.bevanda.hr)



117

➤ **Schlafen wie ein Vogel,** aber in der neuen Luxusvariante der Hiša Raduha. Nichts für Warmduscher, denn man thront in den Baumwipfeln. Das Design ist lässig entspannt, natürlich mit viel Holz in der Hütte. Wer nicht mit so wenig Höhenangst wie Felix Baumgartner gesegnet ist, quartiert sich in den neuen Wohnungen im ehemaligen Stall ein oder im Designer-Heustadl mit Walnussholzböden, farbigen Vasen, kuscheligen Designerpölstern und schwarze Obstschalen. Neue Ideen serviert Martina Brenznik, Sloweniens Köchin des Jahres 2005.

## SLOWENIEN

### BETT IM BAUM

➤ **INFO:**

Baumhaus ab 178,- Euro  
3334 Luče 67  
Tel.: +386 (0)3 8384000  
[www.raduha.com](http://www.raduha.com)



# SLOWENIEN



> In einem stillgelegten Teil der mystischen Salzgärten von Piran wurde der »Lepa Vida«-Spa unter freiem Himmel eröffnet. Gäste können im Meerwasserbecken schwimmen, sie entspannen bei Detox- und Anti-Cellulitis-Paketen oder bei Behandlungen mit lokalen Produkten wie Fango-Packungen, Salzpeelings, Bädern in Salzlake. Ein Shuttle vom Parkplatz des Naturparks zum Spa steht bereit. Vorabreservierung wird empfohlen, maximal 55 Personen können den Spa besuchen.

## SPA IM SALZFELD

> **INFO:**  
 anlepavida@soline.si  
 Tel.: +368 5/672 13 60  
 Eintritt 2 Stunden: 18,- Euro  
 Gesamtpaket mit Behandlungen:  
 ab 60,- Euro  
[www.portoroz.si/de](http://www.portoroz.si/de)



> Die Außenhülle schwarz, die glänzende Oberfläche wird nur durch ein paar weiße Linien unterbrochen. Glas, schimmernder Marmor und Beige- und Brauntöne geben dem dezenten Design des neuen Plaza Hotels in Laibach eine noble Note. Den Wellnessbereich bei freiem Eintritt hat das Plaza in den Atlantis-Wasserpark mit Saunazentrum verlegt, die Anbindung ins Stadtzentrum garantiert der Shuttle-Service des Hotels. Ein Preis-Leistungs-Tipp.

## GÜNSTIGES DESIGNHOTEL IN LAIBACH

> **INFO:**  
 DZ ab 100,- Euro  
 Bratislavská cesta 8, 1000 Laibach  
 Tel.: +386 (0)1/243 00 00  
[www.plazahotel.si](http://www.plazahotel.si)



> Neue Genusswelt in Berghausen. Der Keller des Weinguts Georgiberg mit schimmernden Stahl tanks ist in rötliches Licht getaucht, oben wurden Glas, Stein und Holz zu einer modernen Melange vereint. Im Bistro mit offenem Kamin, Weinpresse und Sonnenterrasse serviert man steirische Klassiker und Vulcano-Schinkenspezialitäten aus der oststeirischen Schinkenmanufaktur. Quasi ein Hausschinken, das Weingut ist an Vulcano beteiligt, zu bekommen im Schinken-Shop.



## SÜDSTEIRISCHE GENUSSWELT

> **INFO:**  
 Wieltsch 54, 8461 Berghausen  
 Tel. 03453/202 43  
[www.weingut-georgiberg.at](http://www.weingut-georgiberg.at)

> Die südsteirische Weinstraße mit ihren Hügeln, Kurven, Reben und gelben Häusern lugt durch die hohen Fenster der Winzerei herein, während man im Sofa mit einem guten Buch oder einem Glas Sauvignon den Tag vorüberziehen lässt. Manfred Tement erweckte dieses ehemalige Winzerhäuschen zu neuem Leben, ein Wohlfühlort im Landart-Stil. Ganz in der Nähe: Tements Weingut und sein Gasthaus Magnothek.

# STEIERMARK

## ENTSPANNEN BEIM STARWINZER

> **INFO:**  
 DZ ab 150,- Euro  
 Zieregg 13, 8461 Berghausen,  
 Tel.: 03453/41 01  
[www.winzerei.at](http://www.winzerei.at)

> Ein kleines, feines Haus eröffnet im Mai: das Vincent Hotel mit sechs Suiten, vier Seerosen-Studios und drei Zimmern in einer Gartenanlage, umgeben von südsteirischen Weinbergen und Wiesen. Natürliche Materialien wie Leinen, Loden, Samt und Holz spiegeln die Seele der Südsteiermark wider. Die Lounge mit offenem Kamin ist der Anziehungspunkt für kühle Tage, von der Sonne lässt man sich auf den Terrassen wärmen. Weitere Wohlfühlfeatures: die Lese- und Hör-Bar mit Büchern und Hörspielen, die Seerosenterrasse, der 12 m lange Swimmingpool, die Sauna oder die Bocciabahn.

## NEUES HOTEL IM WEINGARTEN

> **INFO:**  
 Sulztal 13A  
 8461 Sulztal an der Weinstraße,  
 Tel.: 0664/281 16 27  
[vincent-hotel.at](http://vincent-hotel.at)



➤ **Im Ausseer Land** ist fast alles ein Wahrzeichen: Lederhosen, Kirtag, Saiblinge, Lebkuchen, Bergwerkssalz, Stammtische. Jetzt kam eines dazu: Am 19. Dezember eröffnete in Bad Aussee mit dem Narzissen Bad ein Gesundheits- und Wellnessresort mit Dachstein-Blick. Passend zur Landschaft mit viel Holz, aber auch mit geraden, modernen Linien. Viel Licht und Grün schauen bei den großen Glasflächen herein. Im »Salzkristall«, einem Solesee in einer Grotte mit Soleinhalationsdampfbad, entspannt man ebenso wie im Soleaußenbecken mit Sprudelliegen, Geysiren und Massagedüsen. Dampf ablassen kann man in der Zirben-, der Panorama- und der Kräutersudsauna.

## NEUES

## WELLNESSRESORT

## IN BAD AUSSEE

## ➤ INFO:

Pötschenstraße 172  
8990 Bad Aussee/Reitern  
Tel. 03622/55300  
[www.narzissenbadaussee.at](http://www.narzissenbadaussee.at)

➤ **Im neuen feel good Boutique Hotel Egger** in Krumpendorf verbindet die Lage am Strand Sommergefühl, mildes Klima und modernes Design. Mit weißer Front und braunem Kubus mit Glasfront strahlt die Fassade, aufgelockert durch vertikale Holzlamellen. Wohnen wird hier großgeschrieben, denn die Suiten sind mindestens 33 m<sup>2</sup> groß, die Wörthersee-Suiten sogar 60 m<sup>2</sup>. Mit Kaffee und Cocktail auf der Terrasse vertreibt man sich den Tag, oder mit einer Runde im Außenpool oder im Wörthersee. Aktive nutzen das Fitnesscenter.

## NEUES

BOUTIQUEHOTEL  
AM WÖRTHERSEE

## ➤ INFO:

Suite ab 120,- Euro  
Berthastraße 13  
9201 Krumpendorf  
Tel. 04229/40102  
[www.feel-good-hotel.at](http://www.feel-good-hotel.at)

➤ **Ein See-Spa auf High Heels** mit der spektakulären Naturkulisse des Weissensees. Modern mit Holz und Glas designt thront das bungalowartige Refugium des Weissenseer Hofes auf Stelzen über dem Wasser. Abschalten ist mit Massagen, Yoga, Meditation, Saunieren und Workout möglich. Saunagänger nutzen das ganze Jahr den See als erfrischendes Tauchbecken, für Hartgesottene wird auch bei klirrender Winterkälte ein Eisloch freigehalten. Weniger Überwindung braucht die siebentägige Entschlackungskur mit Rezepten von Zwei-Hauben-Koch Florian Klinger.

## GENUSS-FASTEN

## IM DESIGNER-

## SEE-SPA

## ➤ INFO:

Paketpreis (7 Tage): ab 1.182,-  
Euro pro Person im DZ  
Neusach 18, 9762 Weissensee  
Tel.: 04713/221 90  
[www.weissenseerhof.at](http://www.weissenseerhof.at)

## KÄRNTEN

➤ **Kollers Familienhotel am Millstätter See** eröffnete die Suite Riva auf dem Dach des Bootshaus am See, Dielenboden aus geräuchertem Eichenholz und offenem Kamin. Das Wasser genießt man im ganzjährig beheizten Seebad oder im Spa-Bereich mit Hotelstrand und Saunahaus. Im Frühjahr fährt auch wieder die MS Millstatt aus: ein ehemaliges Passagierschiff, jetzt im Dienst des Hotels. Das »Relax-Schiff« wurde aufwendig umgebaut, mit Salons, Sonnendeck, gemütlichen Ohrenfauteuils, Wasserdampfbad und Bücherregal.

SUITE AM  
BOOTSHAUS UND  
LUXUSSCHIFF

## ➤ INFO:

DZ ab 206,- Euro  
Seepromenade 2-4  
9871 Seeboden  
Tel.: 04762/82000  
[www.kollers.at](http://www.kollers.at)

# SONNENSKILAUFWEN IM DEFEREGGENTAL

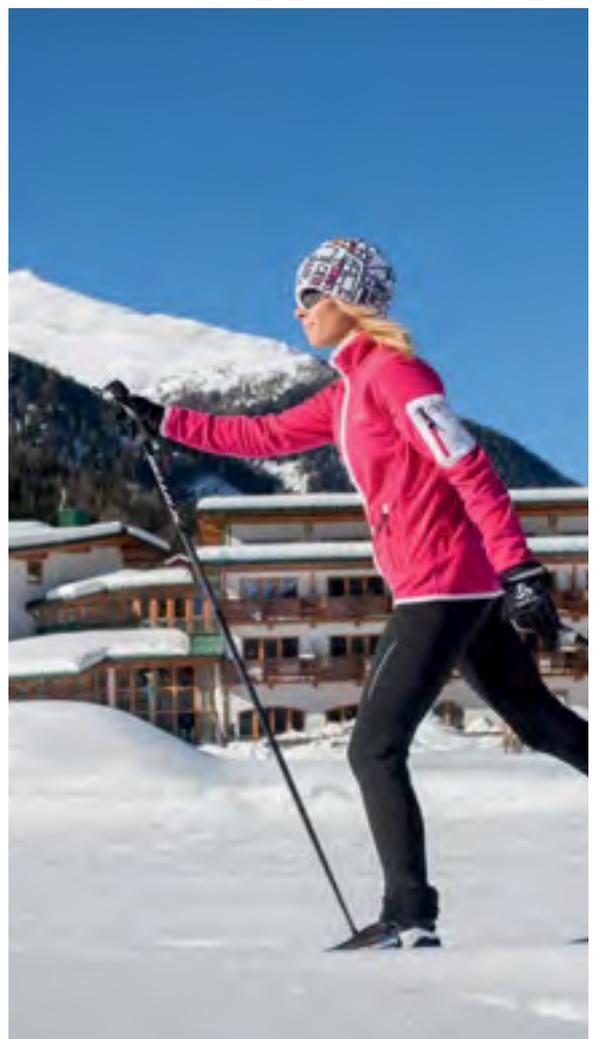


Das Defereggental zählt zu den schönsten Hochgebirgstälern im südlichen Österreich. Mittendrin im winterlichen Idyll liegt das Defereggental Hotel & Resort, das sich nicht nur als Ausgangspunkt für ausgedehnte Skitouren eignet, sondern auch als Genuss- und Wellnesstempel überzeugt.

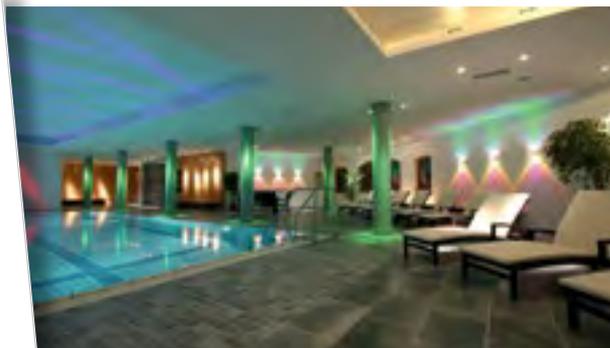
120



“ Die Brunnalm in St. Jakob zählt zu den schneesichersten Skigebieten in Österreich. Selbst heuer carvt man auf 140 cm Naturschnee bis ins Tal. ”



Fotos: Martin Lugger



«  
Cabrio-Touren:  
das Highlight im  
Sommer 2014  
»

**> Umgeben von 60 Dreitausendern** liegt das 4-Sterne-Superior-Hotel & Resort Defereggental eingebettet in die spektakuläre Landschaft des Nationalparks Hohe Tauern. In diesem Winter fast noch wichtiger als das spektakuläre Panorama ist die absolute Schneesicherheit des nur wenige Autominuten vom Hotel entfernten Skigebietes Brunnalm in St. Jakob. Selbst zu Beginn des Jahres, als in den meisten österreichischen Skigebieten die ersten zarten Pflänzchen zu sprießen begannen, carvte man in St. Jakob auf einer Unterlage von 140 Zentimetern Naturschnee ins Tal. Weil der Skiausflug mit der Abfahrt direkt bis vor die Hoteltüre des Defereggental Hotel & Resorts endet, sorgt morgens ein hoteleigenes Shuttle für den Transfer zur Talstation. Mit modernen Gondel- und Sesselbahnen geht es bis auf 2.500 Meter hoch zum Sonnenskilaufen. Zum Durchatmen inklusive zünftiger Stärkung locken die zahlreichen Berghütten mit Sonnenterrasse – atemberaubender Panoramablick inklusive.

#### >> Entspannen und Genießen <<

Dass nach den sportlichen Aktivitäten auch das leibliche Wohl nicht zu kurz kommt, dafür sorgt Küchenchef Othmar Erlacher, der mit ausgewählten saisonalen Produkten für kulinarische Höhepunkte sorgt. Die passende Weinbegleitung findet

sich im sehr gut sortierten Weinkeller. Und schließlich überzeugt das Hotel & Resort Defereggental mit einem exklusiven Wellness- und Spa-Bereich. Das Verwöhnprogramm reicht von wohltuenden Massagen mit duftenden Aromaölen über Schönheitsbäder bis zur Erholung in Sauna oder Dampfbad.

Ist im Frühjahr auch der letzte Rest Schnee irgendwann geschmolzen, kommen im Hotel & Resort Defereggental die Liebhaber exklusiver Sportwagen voll auf ihre Kosten. Insgesamt zwölf Porsche 911 Cabrios stehen den Gästen für ausgedehnte Ausflüge auf zahlreichen ausgearbeiteten Routen zur Verfügung – etwa über die Großglockner Hochalpenstraße mit ihren insgesamt 36 Kehren, die Dolomitenstraße über den Staller Sattel in den mondänen italienischen Wintersportort Cortina d'Ampezzo oder auch die Tour zum berühmten Porsche Museum in der Kärntner Kleinstadt Gmünd. ■

#### KONTAKT

**> Defereggental Hotel & Resort**  
Bruggen 84, 9962 St. Veit i.D.  
Österreich  
Telefon: +43 4879-6644  
[www.hotel-defereggental.com](http://www.hotel-defereggental.com)

## TIPP



### AKTUELLE ANGEBOTE

#### > Sonnenskiwochen (01.02.-08.03.14)

7 Übernachtungen inkl. Verwöhn-Halbpension, 1 Wellness- oder Verzehr-Gutschein über 50,00 Euro pro Erwachsenem  
**Pro Person ab 670,00 EUR**

#### > Ski-Total-Wochen (15.03.-30.03.2014)

7 Nächte inkl. 6-Tage-Skipass für das Brunnalm-Skigebiet Defereggental, 50 % Nachlass auf die Leih-Ski (Kategorie Gold und Platin), Verwöhn-Halbpension  
**Pro Person ab 659,00 EUR**



## The Good, & the Bad

Die gute Nachricht:  
Mit der Wirtschaft geht's  
2014 bergauf.  
Die schlechte: mit dem  
Planeten nicht unbedingt.

“

Gewusst, wie –  
so werden aus  
Hiobsbotschaf-  
ten Freud-  
nachrichten

”



& the  
Bad

Für jede Katastrophenmeldung gibt es auch immer wieder Botschaften, die Hoffnung und Optimismus mit sich bringen. Die Weltwirtschaft etwa, so hört man, ist 2014 auf dem Weg nach oben – wenn das kein Grund zur Freude ist! Da verkräftet man dann auch das ewige Nörgeln jener kleinlichen Spaßverderber, die meinen, dass die zu dieser Weltwirtschaft gehörige Welt eventuell bei all dem glorreichen Aufschwung des dauernden Wachstums, nun ja, etwas zerfleddert wird. Ich meine: Selten ein Schaden, der nicht auch einen Nutzen birgt, jede Krise ist auch eine Chance und wenn Gott wo eine Türe zumacht, öffnet er ein Fenster – na gut, manchmal ist das ein Fenster im elften Stock, aber Frischluft ist ja trotzdem kein Nachteil.

Zum Beispiel die Klimaerwärmung: Was da immer für schlechte Laune gemacht wird! Dabei kann man das Ganze durchaus auch positiv betrachten. Wer etwa heuer in noch spottbillig zu habende Grundstücke in Hoffnungslagen wie etwa dem malerischen Örtchen Nuuk an der bald schon eisfreien Westküste Grönlands investiert, kann ebenso mit Traumrenditen rechnen wie jene Visionäre, die schon jetzt das touristische Abenteuerurlaubspotenzial der ehemaligen Permafrosttundra Kamtschatkas erkennen – sie sehen schon jetzt vor ihrem inneren Auge Golfkurse mit Blick auf die malerische Beringstraße vor sich! Klimakatastrophe? Von wegen – nicht für clevere Investoren!

“ KLIMAKATASTROPHE?  
NICHT FÜR CLEVERE  
INVESTOREN! ”

Ewige Nörgler mögen jetzt einwenden, dass durch das Auftauen dieser seit Jahrhunderttausenden metertief eingefrorenen Sümpfe Methan in kritischen Mengen freigesetzt würde, doch denen sei entgegengehalten, dass die Gewinnung dieses kostbaren Gases aus dem Erdinneren nicht nur dadurch bedeutsam leichter wird, sondern verlässlich auch die Börsenfantasien zu Höhenflügen anregt – wenn's beim Fracking funktioniert hat ...! Fehlt nur mehr ein fetziges Schlagwort – ich plädiere für das lautmalerische Swamping – und es wäre doch gelacht, wenn nicht zukunftsgeile Investoren zumindest für ein paar fette Jährchen bei jenen cleveren Business-Vordenkern sorgen würden, die rechtzeitig vor der unweigerlich ein paar Jahre später allen den Spaß verderbenden Wissenschaftlerbande vor Ort sind. Wie bitte? Pssst, Mann, nicht so laut! Ja klar weiß ich, dass das Methan nicht direkt abgebaut werden kann, sondern eher so aus dem Boden raus sickert – aber bis das die Börsenheinis kapiert haben, sind wir schon längst auf den Bermudas in unseren Hochsicherheitsvillas!

Ich finde ja, man muss sich nur zu helfen wissen – dann wird aus jeder Hiobsbotschaft flugs eine Freudennachricht! Die Arktis schmilzt weg? Mehr Platz für Frachtverkehr! Lange Dürreperioden im Sommer? In Klimagerätehersteller und Speiseeiskonzerne investieren! Urlaubsinseln versinken? Gut für den österreichischen Tourismus!

Man sieht: Ein kerngesunder Kapitalismus lässt sich auch vom Wegbröseln von Mutter Erde nicht beirren. Denn eins muss auch endlich mal gesagt werden: Es gibt ja auch noch andere Planeten. ■



Bezahlte Anzeige

# Familien? Planung!

Die Stadt Wien baut vor: Kreative Wohnkonzepte für unterschiedliche Lebenssituationen

Der wohnfonds\_wien fördert im Auftrag der Stadt Wien flexible Wohnprojekte. Denn das Zusammenleben von Menschen unterschiedlichen Alters, in veränderlichen Lebensphasen und mit vielfältigsten individuellen Bedürfnissen erfordert flexible Konzepte. Die Wohnungsgrundrisse müssen ebenso vielfältig nutzbar sein wie die Gemeinschaftsräume und Freiflächen.

**gut für sie. schön für wien.**

fonds für wohnbau und stadterneuerung

**wien.**  
**unser zuhause.**  
Geschäftsgruppe Wohnen, Wohnbau & Stadterneuerung

[www.wohnfonds.wien.at](http://www.wohnfonds.wien.at)

# GEMEINSAM ERFOLGREICH SEIT 20 JAHREN: ARA UND VÖSLAUER



„Als Lieblingswasser der ÖsterreicherInnen und Nummer 1 auf dem Markt haben wir bei Vöslauer eine große Verantwortung in den Bereichen Umweltschutz, Nachhaltigkeit – und ganz besonders beim Recycling. Hier setzen wir auf die Nummer 1: die ARA.“

Dr. Alfred Hudler

Vorstandsvorsitzender der Vöslauer Mineralwasser AG

630.000 t

CO<sub>2</sub>

GESPART MIT DEM  
ARA SYSTEM

Unsere mehr als 15.000 Lizenzpartner leisten einen aktiven Beitrag zum Klimaschutz. Die getrennte Sammlung und Verwertung von Verpackungen erspart der Umwelt rund 630.000 t CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr.

SO MACHT RECYCLING SINN.

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

**ARA**   
20 Jahre Altstoff Recycling Austria