

Report (F) PLUS

T FÜR M ER

Der gläserne Konsument

Kunden sind mobiler, informierter und sprunghafter als früher. Unternehmen müssen ihre Zielgruppen künftig genauer identifizieren und ansprechen.



AUSGABE NR. 3/2013, 10. JAHRGANG, P. B. B., VERLAGSPOSTAMT 1170 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL 62 022034501, EINZELHEFTPREIS: EUR 4,-

» AKUT «
E-Mail aus Übersee: Meinung statt Nachrichten.
Die US-Medien stecken in einer tiefen Krise und reagieren mit Meinung statt Nachrichten.
Eine aktuelle Studie beschreibt den Niedergang in Zahlen.



EINFACH BESSER

Rückblick auf das 19. qualityaustria Forum.

Seite ...26

DIE EURO-KRISE

Vier Finanzexperten und ihre Einschätzung zur Zukunft des Euro.

Seite ...30

CULT

Alles, was das Leben schöner macht.

Seite ...42




MIST IST NICHT GLEICH MIST!

615.000 t
CO₂
 GESPART MIT DEM
 ARA SYSTEM



Richtiges Mülltrennen schützt die Umwelt und stärkt die Wirtschaft. Gemeinsam mit ihren Partnern konnte die ARA im letzten Jahr 615.000 Tonnen CO₂ einsparen und wertvolle Rohstoffe für die Zukunft sichern.

 facebook.com/ARA.recycling www.ara.at

SO MACHT RECYCLING SINN.

ARA 
 Altstoff Recycling Austria





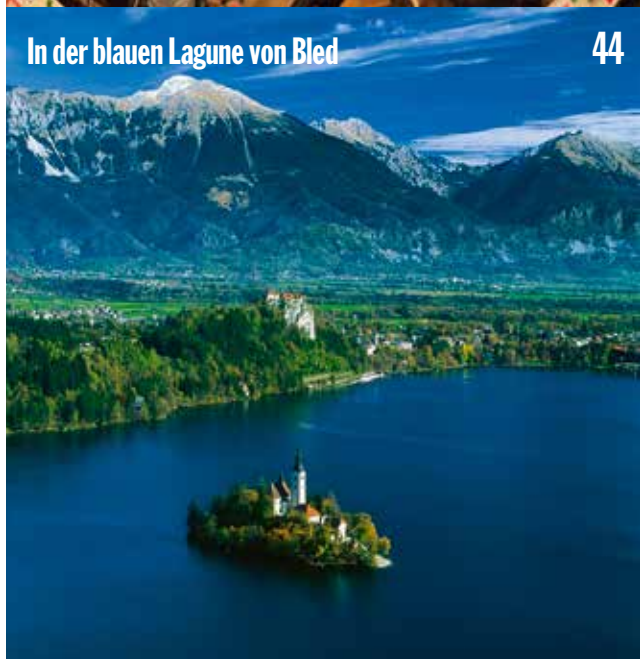
Report(+)**PLUS**-Podium: Urban Mining

16



Quality Austria-Forum 2013

26



In der blauen Lagune von Bled

44

Inhalt

REPORT PLUS DAS
UNABHÄNGIGE
WIRTSCHAFTSMAGAZIN

AKUT

4 Mann des Monats. Arnold Schiefer soll den angeschlagenen Baukonzern Alpine aus der Schieflage bringen.

8 E-Mail aus Übersee. Meinung statt Nachrichten Die US-Medien stecken in einer tiefen Krise, wie eine aktuelle Studie belegt.

TITEL

10 Der unberechenbare Konsument. Kunden sind mobiler, informierter und sprunghafter als früher. Unternehmen müssen ihre Zielgruppen künftig genauer identifizieren und ansprechen.

INTERVIEW

20 Zeit der Veränderungen. Thomas Arnoldner, Vorstandsvorsitzender von Alcatel-Lucent, über den Markt im Wandel.

WERBUNG

22 Kleine Filmkunst. Die Nische Werbefilm fristet ein Schattendasein. Doch selbst Oscar-Preisträger sind sich nicht zu schade dafür.

UMFRAGE

30 Die Euro-Krise. Europa steckt in der Rezession, Report(+)**PLUS** bat vier Finanzexperten um ihre Einschätzung.

SOCIAL MEDIA

32 Smarte Sackgassen. Mit Web, Apps und moderner Hardware gehen einige Freiheiten verloren. Neue, globale Monokulturen entstehen.

MANAGEMENT

36 Weniger Gehorsam, mehr Vertrauen. In heimischen KMU steht ein Mentalitätswechsel bevor. Autoritäre Führungskräfte haben ausgedient.

38 Die XY-Challenge. Die Generation Y drängt ins Berufsleben – mit anderer Arbeitsauffassung, anderen Werten und Erwartungen.

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



»ausgesprochen«

»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.

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

WOLFGANG HORATSCHKEK, GESCHÄFTSFÜHRER DES BAUMASCHINENHÄNDLERS CEE, über die Auswirkungen des beinharten Preiskampfs in der Baumaschinenbranche.

»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 WILFRIED LEHNER, LEITER DER STABSSTELLE FINANZPOLIZEI.

»Wir sind nicht aktiv auf Brautschau.«

ANDREAS ZAKOSTELSKY, VORSTANDSVORSITZENDER DER VALIDA VORSORGE MANAGEMENT, macht derzeit niemandem Avancen, ist aber weiteren Firmenhochzeiten auch nicht abgeneigt.



ARNOLD SCHIEFER soll den Baukonzern Alpine bis 2015 wieder in schwarze Zahlen bringen.

■ MANN DES MONATS: ARNOLD SCHIEFER

Der Allrounder

Der neuerliche Wechsel an der Spitze der Alpine Bau GmbH ist fix: Anfang April nimmt Arnold Schiefer den Chefsessel des angeschlagenen Salzburger Baukonzerns ein. Der seit November in dieser Funktion interimistisch tätige deutsche Restrukturierungsmanager Josef Schultheis wird die notwendige Sanierung weiter vorantreiben. Bei Verhandlungen mit Bund, Gläubigern und dem spanischen Alpine-Eigentümer FCC verständigte man sich auf einen 30-prozentigen Schuldennachlass. Ohne diesen Haircut wäre die Alpine vermutlich zahlungsunfähig. Die Rede ist von 600 Mio. Euro Bankverbindlichkeiten, der Betriebsverlust für 2012 wird mit rund 300 Mio. Euro beziffert.

Arnold Schiefer soll »als anerkannter österreichischer Spitzenmanager« das Unternehmen »wieder zu einem profitablen Baukonzern mit effizienten, schlagkräftigen Strukturen machen«, wie die Alpine mitteilte. Der 46-jährige Betriebswirt ist thematisch mit den Bereichen Straße und Schiene eng vertraut – nicht die schlechteste Voraussetzung für ein Job in der Baubranche. Seit 2000 arbeitete sich Schiefer im blau-orangen Infrastrukturministerium durch solides Fachwissen zum Sekretär der überforderten Ministerin Monika Forstinger bzw. Mathias Reichhold hoch und leitete die Sektion Straße, eine bis dahin stets schwarz besetzte Position. Im September 2005 brachte ihn Hubert Gorbach zur ÖBB, wo er zunächst die Projektleitung für den Bau des Wiener Hauptbahnhofs übernahm und anschließend als Mann für alle Fälle durch die Vorstandsetagen der Tochtergesellschaften gereicht wurde. Zuletzt war Schiefer als Vorstandsdirektor bei Rail Cargo Austria tätig. Neben den ausgezeichneten ÖBB-Kontakten ist der gebürtige Oberösterreicher auch in der FPÖ gut verankert. Schiefer ist Mitglied der schlagenden Verbindung Teutonia, zum dritten Nationalratspräsidenten Martin Graf und FPÖ-Chef Heinz-Christian Strache wird ihm ein enges Verhältnis nachgesagt.

Zumindest die Beziehungen zur ÖBB werden dem designierten Alpine-Chef nützlich sein. Auf Schiefer wartet ein Knochenjob: Der Forderungsverzicht war nur der erste Schritt. Ob die weiteren Punkte des Sanierungsplans aufgehen, ist ungewiss. Die Konzernmutter FCC muss insgesamt 150 Mio. Euro Kapital zuschießen. Die Töchter stehen bereits zum Verkauf: Nach der Hazet Bau hat Konkurrent Porr bereits die Fühler ausgestreckt, bei GPS und Alpine Energie könnte es länger dauern. Insgesamt sollen die Unternehmen 200 Mio. Euro einbringen – laut Experten ein illusorischer Wert.

■ EDITORIAL

Von Grillini und Professoren



»Die EU arbeitet an ihrer Selbstdemontage.«

ALFONS FLATSCHER,
HERAUSGEBER

»Beppe Grillo ist ein Komiker und aus dem Stand wird seine Gruppierung zur stimmenstärksten Fraktion in einem Land, das in den vergangenen Jahren durch seine eigenwillige Auswahl des Führungspersonals aufgefallen ist. Der Ministerpräsident, der größte Medienmogul und der Veranstalter der besten Bonga-Bonga-Parties (Copyright John Stewart) waren über Jahre ein und dieselbe Person. Jetzt ist ein Chefkomiker Königsmacher und Ausdruck eines in ganz Europa erkennbaren, stärker werdenden Phänomens. Die deutsche Version der Beppe-Grillo-Partei trägt den Namen »Alternative für Deutschland« und ist eine biedere Professorengemeinschaft. Die Deutschen haben's halt nicht so mit dem Humor, kommen über die trockene Analyse aber zum selben Ergebnis: é finito Europa! Diese aufkommende Grundstimmung erhält tägliche neue Nahrung, indem sich die Halbwertzeit der gemachten Zusagen der Brüsseler Gemeinschaft dramatisch reduziert. Die Spareinlagen sind völlig sicher, hieß es noch vor kurzem und jetzt kommt der Weichmacher: Es sei denn, man lebt in Zypern, hat Erspartes und trägt dieses auch noch auf die Bank. Die Union arbeitet fleißig an der Selbstdemontage – und Komiker und Professoren liefern die Begleitmusik.

■ VERBUND

Aktionäre erwartet Sonderdividende



VERBUND-CHEF WOLFGANG ANZENGRUBER hat Grund zur Freude: 2013 wird das beste Jahr der Unternehmensgeschichte.

Die Bilanz für 2012 ist noch druckfrisch, da kündigt Verbund-Chef Wolfgang Anzengruber bereits für das laufende Jahr ein Rekordergebnis an: »2013 wird das beste Jahr der Firmengeschichte.« Grund für die frühe Euphorie ist das bevorstehende Closing im Tausch des Türkei-Engagements EnerjiSA gegen E.ON-Kraftwerke in Bayern. Damit steigt der Verbund zum zweitgrößten Wasserkrafterzeuger Deutschlands auf. Verkauft wird die 50%-Beteiligung an EnerjiSA um 1,5 Mrd. Euro, in den Büchern stand der Anteil mit 900 Mio. Euro. Dieser Einmaleffekt in der Bilanz wirkt sich auch auf die Dividenden aus. Bereits heuer erhalten die Aktionäre eine Erhöhung von 55 auf 60 Cent je Aktie, für 2013 soll es eine Sonderdividende von einem Euro geben.

Einmaleffekte verzeichnete der Verbund auch 2012, allerdings in negativer Hinsicht. Italien-Tochter Sorgenia

erwies sich als Sorgenkind. Der Stromabsatz des Verbunds sank um ein Drittel, das Ergebnis verschlechterte sich von minus 3,3 auf minus 81,2 Mio. Euro. Poweo in Frankreich konnte immerhin das Minus in der Bilanz von 136,8 auf 86,2 Mio. Euro etwas verringern. Für das bereits zum Teil abgeschriebene Gaskraftwerk Mellach in der Steiermark wurden erneut Wertberichtigungen von 53,9 Mio. Euro vorgenommen. Wegen der hohen Gaspreise sind Gaskraftwerke unrentabel. Mellach läuft pro Jahr nur 1.000 bis 1.500 Stunden.

Anzengruber erwartet »keine Verbesserung auf Großhandelsebene«, seine Prognose für das operative Geschäft fällt demnach deutlich bescheidener aus: Der operative Gewinn (Ebitda) wird gegenüber 2012 um 200 Mio. Euro auf eine Milliarden Euro sinken – vorausgesetzt die Wasserführung erreicht ein Durchschnittsniveau.

■ VORSORGE

Valida-Gruppe im Aufwind

Im FÜNFTEN JAHR ihres Bestehens verzeichnete die Valida Vorsorge Management ein kräftiges Wachstum. Möglich war dies vor allem durch die Übernahme der Siemens Pensionskasse samt ihrer Beteiligungen. Zudem erhielt die Valida-Gruppe den Zuschlag für die Shell Austria Pensionskasse, die per 1. Jänner 2013 übertragen wurde. Das verwaltete Vermögen stieg um 31,9 % auf 6,2 Mrd. Euro, 860 Mio. Euro davon stammen aus den Siemens-Unternehmen. Im Geschäftsfeld »Pensionskasse« ist die Valida mit 34 % Marktanteil nach veranlagtem Vermögen klarer Marktführer. Die Zahl der Begünstigten stieg um 11,8 % auf 1,9 Millionen Menschen. Im Geschäftsfeld »Betriebliche Vorsorgekasse« erzielte die Valida Plus AG einen Veranlagungsertrag von 4,48 %, der Branchenschnitt lag bei 4,28 %. Bezüglich weiterer Übernahmen zeigt sich Valida-Vorsitzender Andreas Zakostelsky offen. Aktuell prüft das mehrheitlich in Besitz von Raiffeisen stehende Unternehmen die Ausschreibung für die WKO-Pensionskasse.



VALIDA-VORSITZENDER Andreas Zakostelsky.

Q qualityaustria
Erfolg mit Qualität

Integrierte Managementsysteme sind unsere Kompetenz

Zertifizierung **EMAS**

Assessments **Trainings**

Qualitätsmanagement

ISO 9001

Umweltmanagement **PEFC CoC**

ISO 14001

Energiemanagement **OHSAS 18001**

ISO 50001 **scc**

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

EFQM ■ — IONet — EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY

www.qualityaustria.com



Mythos und Wahrheit in der Schlacht um den Datenschutz

IN BRÜSSEL TOBT ANGEBLICH DERZEIT DIE »GRÖSSTE LOBBYINGSCHLACHT« seit Menschengedenken. Grund dafür ist die Überarbeitung der Datenschutzregeln durch die EU.
Ein Blick hinter die Kulissen jenseits von fragwürdigen Superlativen.

VON GILBERT RUKSCHCIO



DATA PROTECTION ODER PRIVACY. Schon an den Begriffen scheiden sich die Geister.

UM GLEICH mit dem ersten Mythos aufzuräumen: Das »intensivste Lobbying, das Brüssel je erlebt hat«, ist es mit Sicherheit nicht. Aus langjähriger Beobachtung der EU-Politik könnte der Autor mindestens ein Dossier pro Jahr nennen, das mindestens so viel Lobbying hervorrief wie die neue Datenschutz-Verordnung: Emissionshandel, Chemikalien-Regulierung REACH oder die gesamte jüngste Bankenregulierung. Die »big files« betreffen naturgemäß viele Akteure. Richtig ist aber, dass sehr viele Stakeholder die Datenschutz-Verordnung besonders intensiv kommentieren und mitverfolgen. Und richtig ist auch, dass etliche Lobbyisten ihren Job schlecht machen.

» Fleißig und laut «

Gründe für intensives Lobbying gibt es viele. Zum einen sind besonders viele Branchen von der Regulierung betroffen, denn mit Daten hantiert malschnell ein Unternehmen. Zum anderen ist das Thema ein sensibles, denn aus der Historie heraus haben Europäer ein anderes Verhältnis zu Datenschutz als Amerikaner. Das zeigt sich schon aus der Tatsache, dass auf der einen Seite des Atlantiks »data protection« gesagt wird, wenn auf der anderen Seite »privacy« gemeint wird.

So dürfen sich die Politiker nicht wundern, wenn Sturm gelaufen wird und jeder Betroffene seine Interessen vertreten will.



»JEDES JAHR ruft mindestens ein Dossier in Brüssel richtig intensives Lobbying hervor. Aktuell geht es um das Thema Datenschutz«, berichtet Gilbert Rukschcio.

Im Übrigen gehören die Datenschutzaktivisten zu den fleißigsten und lautesten Lobbyisten in diesem Chor. Und noch ein Umstand treibt viele Unternehmen und Branchen an, diese Regulierung besonders genau zu verfolgen. Wann immer sich für »die EU« eine Gelegenheit bietet, zu beweisen, dass sie »für die Bürger« da ist, wird diese auch gerne ergriffen. Schließlich leiden die Kommission und Parlament sehr darunter, als bürgerfern zu gelten. Die EU als oberster Kon-

sumentenschützer läuft dann jedoch Gefahr, zum guten Behemoth zu mutieren. Die »Roaming«-Regulierung der letzten Jahre ist dafür ein gutes Beispiel. Zwar profitieren die europäischen Konsumenten von sehr niedrigen Gesprächsgebühren im EU-Ausland. Wettbewerb, wie anfangs vom Gesetzgeber erhofft, gibt es aber dennoch nicht mehr. Die Preise sind allein per Gesetz niedrig – für eine Marktwirtschaft eigentlich kein wünschenswerter Zustand.

» Mittelweg gesucht «

Der letzte Mythos: Die Interessen von Industrie und Konsumenten sind per se divergierend. Erstens gibt es nicht die Interessen »der Industrie«, denn diese ist kein monolithischer Block. Branchen und Unternehmen konkurrieren untereinander und verfolgen daher auch naturgemäß unterschiedliche Interessen. Zweitens existiert ein Geschäftszweig, der gutes Geld mit dem Schutz von Daten vor unrechtmäßigem Gebrauch verdient (z.B. Säubern von Suchprofilen im Internet). Es obliegt also dem Gesetzgeber, nicht zwischen »entweder – oder« zu wählen, sondern einen gerechten und richtigen Ausgleich zwischen allen Interessen zu finden. Dass in knapp 15 Monaten Europawahlen stattfinden, macht Sacharbeit allerdings nicht leichter. ■

ZUM AUTOR

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

■ LEASING

Deutlich weniger Neuverträge



IN DER SPARTE Immobilien-Leasing brach das Neugeschäft um 60,2 % ein.

DIE SCHWIERIGEN WIRTSCHAFTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN werfen ihre Schatten auch auf die Leasingbranche. Im Geschäftsjahr 2012 verzeichneten die österreichischen Leasinggesellschaften in allen drei Sparten (Kfz, Mobilien, Immobilien) Rückgänge. Insgesamt brach das Neugeschäft um 18,2 % (5 Mrd. Euro) ein. Die 170.669 neu abgeschlossenen Verträge bedeuten ein Minus von 3,7 % im Vergleich zum Jahr davor.

Besonders schmerzhaft fielen die Einbußen beim Immobilien-Leasing aus. Mit einem Neugeschäftsvolumen von 423 Mio. Euro verbuchte die Sparte einen drastischen Rückgang von 60,2 %. Konnten 2011 noch 201 Verträge abgeschlossen werden, waren es im Vorjahr nur noch 174 (-13,5 %), darunter viele kleinvolumige. »Die Big Tickets seitens der öffentlichen Hand fehlen«, bestätigt Michael Steiner, Präsident des Verbands der österreichischen Leasinggesellschaften (VÖL). Die Zurückhaltung bei Investitionen war auch in der Sparte Mobilien-Leasing stark spürbar. Mit einem Volumen von 1,1 Mrd. Euro blieb das

Neugeschäft um 25 % unter dem Ergebnis des Vorjahres. Windparks hatten die Bilanz 2011 aufpoliert, Zuwächse im medizinisch-technischen Bereich und bei Büroequipment konnten die heuer fehlenden großen Sonderposten nicht ausgleichen.

Lediglich in der Kfz-Sparte hielt sich das Neugeschäft mit einem Minus von 2,9 % auf 3,5 Mrd. Euro relativ stabil. Beim Bestandsvolumen verzeichnete die Branche einen Rekordwert von 7,4 Mrd. Euro. Die Leasingquote lag konstant bei 33,7 %, jedes dritte Fahrzeug in Österreich war 2012 also geleast. Im Fuhrparkmanagement gab es nach dem Rekordjahr 2011 (+ 34,9 %) einen Rückgang beim Finanzierungsvolumen im Neugeschäft um 5 %. Der Trend zu Full-Service-Verträgen setzte sich im Vorjahr weiter fort. Für 2013 rechnet der Verband mit einer stabilen Entwicklung auf gleichbleibend hohem Niveau. VÖL-Präsident Steiner fordert eine rechtliche und steuerliche Gleichbehandlung von Leasingverträgen sowie Investitionsanreize, um die Wirtschaft wieder anzukurbeln.



»DIE ÖSTERREICHISCHEN LEASINGGESELLSCHAFTEN verzeichneten 2012 ein Minus in allen Sparten«, berichtet Michael Steiner, Präsident des Verbands der österreichischen Leasinggesellschaften.

BUSINESS CIRCLE
Konferenzen und Seminare

ERFOLG STECKT AN!

Credit Risk 2013

Die 18. Europäische Kreditrisiko-Konferenz

Die Credit Risk - Europas führende Kreditrisikomanagement-Konferenz - hat sich als das Forum für aktuelles Fachwissen, Innovation und neue Trends sowie als Netzwerk-Plattform etabliert und findet am 13./14. Juni 2013 in Wien statt.

Wählen Sie aus 2 parallelen Streams und über 20 aktuellen Themen

- ➔ Bankenunion, Basel III und zukünftige Bankenregulierung
- ➔ Neue Denkansätze im Risikomanagement
- ➔ Gesamtbanksteuerung und Kreditrisikosteuerung in unsicheren Zeiten

Über 2.000 begeisterte Teilnehmer in 18 erfolgreichen Jahren sprechen eine deutliche Sprache:

- ➔ **Credit Risk:** Die kompetente Plattform und ein Muss für Risk Manager.
Sehr gut organisiert.
Spannende Themen.
Große Themenvielfalt«
Walter Paoletti, Intrum Justitia GmbH

Sehr gute Mischung aus Wissenschaft, praktischen Ansätzen und Erfahrungen der Führungsebene.«

Herbert Wolfger, Raiffeisenlandesbank Burgenland

Breites Spektrum kombiniert mit fachlicher Tiefe und fachlichem Austausch.
Fast ein Familientreffen.«

Mag. Thomas Heinisch, Investkredit Bank AG

Bringen Sie auch Ihre Kollegen mit und nutzen Sie für Ihre Anmeldung die 1-2-3 Bildungsoffensive!
(Der 2. Teilnehmer zahlt die Hälfte, der 3. Teilnehmer ist kostenlos!)

Credit Risk 2013
Business Circle Jahresforum
13./14. Juni 2013, Wien
www.businesscircle.at



Meinung statt Nachrichten

DIE US-Medien *sind in einer tiefen Krise und antworten mit Meinung statt Nachrichten.*
Eine aktuelle Studie beschreibt den Niedergang in Zahlen.

VON ALFONS FLATSCHER, NEW YORK



INFO-ARMAGEDDON. *Selbst ehemals seriöse Sender setzen auf billige Massenware aus der Konserve.*

Vor drei Jahren, kurz nachdem ich mein Korrespondentendasein in den USA begonnen hatte, stieg ich aufs Dach des kleinen Reihenhäuschens, in dem wir wohnen, und installierte eine Sat-Schüssel - ganz Do-it-Yourself. Das Einrichten war ein Spaß für meinen Sohn und mich, aber kaum hatten wir das Rätsel gelöst, wie der Empfänger auszurichten sei, begann der Ärger. Wir empfangen tatsächlich - unendlich viele Sender, unendlich viel Schrott, auch bei den Mediengiganten ABC, NBC, CNN. Und nach einer Woche des Durchzappens entwickelt sich etwas, was ich bis dahin für unmöglich gehalten hätte: eine gewisse Sehnsucht nach dem ORF!

Das PEW-Research-Institut hat jetzt einen Bericht über den Zustand der US-Medien verfasst und den Niedergang in Zahlen beschrieben. Die Fernsehsender bestreiten mittlerweile rund 40 Prozent ihres Inhalts mit Wetter, Verkehrs- und Sportnachrichten. Selbst CNN, das sich als zentraler Nachrichtensender versteht, hat laut dieser Studie die selbstproduzierten redaktionellen Sendungen seit 2007 auf die Hälfte reduziert. Live-Berichterstattung ging

um 30 Prozent zurück, dafür aber stieg die Anzahl der Interviews um 31 Prozent - die haben nämlich den Vorteil, dass man sie aufzeichnen kann, um sie irgendwann abzuspielen.

Wirklich Konjunktur hat nur die Meinungsmache. Spitzenreiter ist MSNBC: 85 Prozent der Sendezeit wird Meinung präsentiert. Das macht den liberalen Sender zum absoluten Spitzenreiter, weit vor den vielgescholtenen FOX-News des Medienmoguls Rupert Murdoch, die in 55 Prozent der Sendungen Meinung statt Fakten präsentieren. Als wahres Info-Armageddon erweist sich allerdings CNN, das seinen Anspruch völlig pervertiert, indem in 45 Prozent der Sendezeit Meinung gemacht wird und nur in 55 Prozent tatsächlich objektive Fakten berichtet werden.

Die PEW-Studie hat auch eine Erklärung an der Hand, warum sich das so entwickelt hat: Die arme Finanzkrise muss für alles herhalten.

Rund 28 Prozent aller Redakteure müssen den Hut nehmen und heute arbeiten in den Nachrichtenredaktion weniger Mitarbeiter als im Jahr 1978. Nicht einmal 40.000 vollangestellte Redakteure werken in den diversen

»Newsrooms«, um 305 Millionen Amerikaner mit aktuellen Infos zu versorgen. Der Ausblick für Redakteure ist düster, weil sie starke Konkurrenz bekommen. Das *Forbes Magazine* etwa ersetzt Mensch durch Maschine und benutzt eine von Narrative Science entwickelte Software, die Nachrichten mithilfe eines komplexen Algorithmus zusammenstellt.

Wir haben nach einer Woche US-Fernsehen den Empfänger vom Netz genommen und seither nicht wieder angeschlossen. Die PEW-Studie zeigt jetzt: Wir sind in guter Gesellschaft. Immerhin 31 Prozent der US-Amerikaner sagen, sie haben ihrem Nachrichtensender den Rücken gekehrt, weil er nicht mehr liefert, was sie interessiert. Spannend ist dabei ein Detail: Jene, die um die finanziellen Sorgen eines Senders wissen, wenden sich noch früher und noch radikaler von ihm ab - und das Internet eröffnet endlos Möglichkeiten, sich neue, vertrauenswürdige Quellen zu verschaffen. Online-Portale und Social-Media-Plattformen sind die klaren Gewinner in einer kriselnden Medienwelt ...



ars.at

Jetzt anmelden!

Pendlerpauschale NEU

inkl. weiterer Neuregelungen aus dem LStR-Wartungserlass 1/2013!

mit RR ADir. HOFBAUER, Mag. (FH) KRAMMER

am 15.04.13, Wien | 16.04.13, Wien | 18.04.13, Salzburg | 19.04.13, Innsb. | 29.04.13, Linz | 03.05.13, Graz

Umsatzsteuer Jahrestagung

NEU: Wartungserlass, AbgÄG 2012, StabG 2012

mit GL Dr. MELHARDT, HRⁿ Sen.-Vors. Dr. KRAFFT, WP/StB Mag. Dr. EGGER, StB Mag. MAYR, Mag. PERNEGGER

am 10.04.13, Wien | 25.09.13, Linz | 26.09.13, Graz | 16.10.13, Wien | 22.01.14, Wien

Verrechnungspreise Jahrestagung

Neues aus dem BMF Berlin und Wien

mit StB Mag. Dr. BENDLINGER, Hon.-Prof. MR Dr. LOUKOTA, MR NAUMANN, WP/StB MMag. Dr. LAHODNY u. a.

von 11.-12.04.13, Wien – Tage auch einzeln buchbar!

Der GmbH-Geschäftsführer Fachtagung

mit RA Dr. KONWITSCHKA, Univ.-Prof. RA Dr. REICH-ROHRWIG, RA Dr. HAINZ, WP/StB Mag. Dr. EGGER u. a.

von 14.-15.05.13, Linz | 12.-13.06.13, Wien | 02.-03.07.13, Mondsee | 23.-24.09.13, Wien | 21.-22.10.13, Graz

Grundlagen für optimierten Energieeinkauf

mit DI Dr. KURAS

am 16.04.13, Wien | 21.10.13, Wien

Unternehmensbewertung – inkl. Kaufpreisfindung

mit Mag. PELLET, WP/StB Dr. RABEL, CVA, Univ.-Prof. Dr. MANDL

von 08.-09.04.13, Wien | 02.-03.07.13, Wien | 07.-08.11.13, Wien | 25.-26.03.13, Wien

Haftung von Vorstand, Aufsichtsrat & Geschäftsführung

bei Kapitalgesellschaften und Stiftungen

mit Univ.-Prof. HR Dr. KODEK, LL.M., o. Univ.-Prof. Dr. KAROLLUS

am 15.04.13, Wien | 04.12.13, Wien

Arbeitsrecht 2013 Jahrestagung

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK, Univ.-Lekt. RA Dr. REIS, Dr. JÖST u. a.

von 25.-26.06.13, Wien

Neues Programm ab 06.-07.11.13, Wien | 27.-28.11.13, Wien



ARS
AKADEMIE
FÜR RECHT,
STEUERN &
WIRTSCHAFT

Von den Besten lernen.

A woman with long, wavy brown hair, wearing a black hat with a feather and a black top, is holding a large, crumpled blue paper shopping bag. Her hands are visible at the top of the bag, holding the handles. The background is a soft, out-of-focus grey.

Der unberechenbare Konsument

DAS KUNDENVERHALTEN HAT SICH IN DEN LETZTEN JAHREN MASSGEBLICH VERÄNDERT. Menschen werden mobiler, informierter und sprunghafter. *Der Einkauf beim Discounter ist keine Frage des Einkommens,*

Statussymbole sind nicht mehr soziotypisch zuzuordnen. Unternehmen müssen ihre Zielgruppen künftig genauer identifizieren und ansprechen.

VON ANGELA HEISSENBERGER



VIELE MENSCHEN HABEN Lieblingsgeschäfte, Lieblingsprodukte und Lieblingsmarken – SIE LIEBEN ES ABER AUCH, UNTER MEHREREN OPTIONEN WÄHLEN ZU KÖNNEN.

FRÜHER KONNTE MAN sich auf seine Kunden verlassen. Sie kauften stets in denselben Geschäften bei den Händlern ihres Vertrauens. Hatten sie sich einmal für eine Marke entschieden, blieben sie dieser oft über Jahrzehnte treu und gaben ihre Einkaufspräferenzen auch noch an ihre Kinder und Enkel weiter.

Von solchen Konsumenten können Unternehmen heute nur noch träumen. In den letzten zehn Jahren hat sich das Verhalten der Kunden grundlegend verändert. Die rasante Entwicklung der Technik, insbesondere des Internets und Smartphones, stellen völlig neue Anforderungen an Konsumenten, Handel und Produzenten. Aber auch der demografische Wandel, die Globalisierung, Klimaeinflüsse, Wirtschaftskrisen oder die Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft beeinflussen unsere Lebensweise nachhaltig. Auch Klein- und Mittelbetriebe müssen künftig verstärkt über ihre Wettbe-

werbsfähigkeit nachdenken und ihre Produkte und Dienstleistungen an geänderte Verhaltensmuster und Verbrauchsstrukturen der Kunden anpassen.

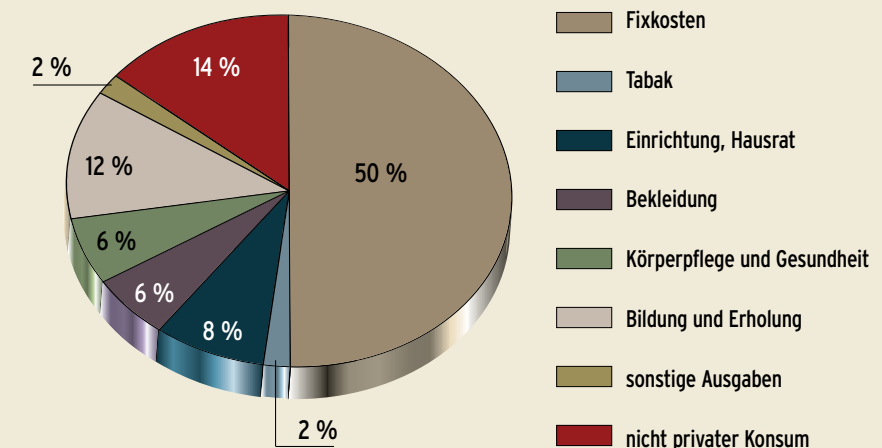
» Mit bester Empfehlung «

Kunden agieren selbstbewusster und eigenständig. Informationen sind im digitalen Zeitalter überall und jederzeit zugänglich. Bevor sie größere Anschaffungen tätigen, rufen Konsumenten heute umfangreiches Wissen ab – aus dem Internet, dem Fernsehen, aus Fachmagazinen und Social-Media-Netzwerken. Bewertungen – positiv wie negativ – werden unter einer Vielzahl von Konsumenten ausgetauscht. Verkäufer stoßen somit auf gut informierte Kunden, die eine qualifizierte Fachmeinung auf Augenhöhe erwarten.

Wichtigstes Kriterium für die Kaufentscheidung ist jedoch die Erfahrung enger Vertrauter. 74 % der ÖsterreicherInnen =>

DURCHSCHNITTliche KONSUMAusGABEN DER PRIVATEN HAUSHALTE IN ÖSTERREICH

Ausgabenverteilung für 2012



Quelle: RegioData, Konsumausgaben in Österreich - Ausgabe 2012

FOTO: PHOTOS.COM

■ INTERVIEW

»Das Markenversprechen muss eingelöst werden«

PAUL VETTER, GENERAL Manager Laundry & Home Care Österreich bei Henkel CEE, über *Markenartikel* zwischen Tradition und Innovation.



ZEITGEIST. 40 % des Umsatzes mit neuen Produkten.

(+) PLUS: Die Konsumenten sind heute informierter und kritischer als früher. Wie reagieren Sie darauf?

Paul Vetter: Indem wir zum einen versuchen, in der Kommunikation alle Kanäle zu nutzen. Das heißt, nicht nur Werbung, sondern

auch dialogorientierte Online-Plattformen wie Facebook oder unser Verbraucherportal Henkel-Lifetimes werden für unsere Markenwelten genutzt. Zum anderen bedeutet es, transparent zu sein bzw. weiterhin transparent zu sein. Denn einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht Henkel zum Beispiel bereits seit 1992.

(+) PLUS: Erwarten die Kunden auch eine größere Auswahl oder mehr Abwechslung bei den Produkten?

Vetter: Die Konsumenten möchten »ihrer« Marke vertrauen, sich auf sie verlassen können. Daran hat sich nichts geändert und ändert sich auch in Zukunft nichts. Das Markenversprechen muss eingelöst werden. Gleichzeitig müssen Marken mit der Zeit gehen, sich ständig durch Innovationen erneuern. Persil gibt es seit 1907. Dem Zeitgeist und Verbrauchertrends entsprechend, gibt es aber heute eben Persil Duo-Caps. Also Flüssig-Tabs mit Zwei-Kammern-System, bequem anzuwenden und schon bei niedrigen Waschtemperaturen wirksam. Das Markenversprechen von Persil ist seit 106 Jahren gleich, das Produkt selbst passt sich jedoch seiner Zeit an.

(+) PLUS: Nimmt die Markentreue generell ab?

Vetter: Was unsere Kategorie Waschen-Putzen-Reinigen betrifft, nein. Hier dominieren traditionsreiche Markenartikel das Feld. Der Anteil der Private Labels des Handels ist rückläufig. Mit ein Grund sind eben die laufenden Innovationen der Markenartikelindustrie. Henkel macht heute rund 40 % seines Umsatzes mit Produkten, die es vor drei Jahren am Markt noch nicht gab.



OFFEN FÜR NEUES. Internetnutzer lieben Abwechslung.

⇒ sind nach einer Umfrage des Nielsen-Instituts eher geneigt, ein ihnen unbekanntes Produkt zu kaufen, wenn Freunde oder Familienmitglieder es empfehlen. Auch ein kostenloses Probeexemplar (68 %) oder die Möglichkeit, das Produkt im Geschäft ansehen zu können (72 %), beeinflussen die Kaufentscheidung. Einerseits zeigen Konsumenten also deutlich mehr Individualismus, andererseits spielt die Gruppenorientierung eine große Rolle. Der Online-Versandriese Amazon zielt genau auf dieses scheinbar paradoxe Muster ab, indem zu jedem gekauften Artikel Produktvorschläge bzw. »Empfehlungen« vermeintlich Gleichgesinnter mitgeliefert werden – »Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, kauften auch ...«

» Am liebsten alles «

Kunden werden offener für Neues. Bislang galten insbesondere ÖsterreicherInnen nicht gerade als abgeschlossen gegenüber Innovationen. Doch die Globalisierung macht's möglich. Seit die Warenflut vor den Grenzen nicht Halt macht, internationale Anbieter per Mausklick zugänglich sind und auch heimische Firmen ihre Produktpalette ob der wachsenden Konkurrenz ständig adaptieren, hat sich auch der Horizont der Alpenrepublikaner erweitert. Zwei Drittel der österreichischen Internetnutzer sind grundsätzlich bereit, eine andere Marke auszuprobieren. Damit liegen sie klar über dem europäischen Durchschnittswert von 56 %, wie die Niel-

sen-Studie unter 29.000 Usern in insgesamt 56 Ländern ergab. »Das Ergebnis ist erstaunlich. Österreichische Verbraucher galten bislang als besonders markentreu«, bestätigt Andreas Leisi, Market Leader von Nielsen Alpine.

Bei Markteinführungen von Produktinnovationen zeigten sich die Befragten allerdings etwas zurückhaltender. 57 % fanden neue Optionen grundsätzlich positiv. Mehr als die Hälfte gab aber an, zunächst abzuwarten, ob sich das neue Produkt bewährt. Und selbst dann wäre nur jeder Vierte bereit, einen höheren Preis dafür zu bezahlen. »Es kann sich für Unternehmen auszahlen, Neuerungen unter etablierten Marken einzuführen, statt auf eine neu aufzubauende Marke zu setzen. Erfahrungsgemäß sind zwei von drei neuen Produkten innerhalb von drei Jahren wieder vom Markt verschwunden, weil sie sich nicht durchsetzen konnten«, sagt Leisi.

Viele Menschen haben zwar Lieblingsgeschäfte, Lieblingsprodukte oder Lieblingsmarken – sie lieben aber gleichzeitig die Abwechslung und die Möglichkeit, unter mehreren Optionen zu wählen. »Da Konsumenten kritischer und informierter sind, hinterfragen sie auch Marken und ihre Versprechen stärker als bisher. In Marken- und Markeninhalte bzw. in die Ideenpflege muss daher entsprechend investiert werden«, sagt Ines Schurrin, Leiterin Media Relations der REWE International AG. »Attraktive und glaubwürdige Marken weisen aber eine entsprechende Kauf- und Wiederver-

kaufsrate auf und sind mit ihren Werten im Kopf der Konsumenten sehr gut verankert. Starke Marken werden nachgefragt, schwache sind austauschbar.«

» **Touch & Feel good** «

Die Kunden werden anspruchsvoller. Wir sind mobiler und global vernetzt, Informationen reisen in kurzer Zeit rund um die Welt. Das betrifft vor allem den Handel: Produkte sind via Internet überall verfügbar und das wird auch in Geschäften erwartet. Je eine Sommer- und Winterkollektion sind längst zu wenig, egal in welcher Branche. Die Textilkette H&M oder der Burgerbrater McDonald's bieten mehrere Promotions pro Saison, um die Kunden interessiert und bei Laune zu halten.

Und: Schnell muss es gehen. Kurze Lieferzeiten und maximale Verfügbarkeit sind die Brücke zwischen stationärem Handel und Online-Versand. Denn trotz des Online-Booms kaufen auch junge, internet-affine Bevölkerungsgruppen nach wie vor gerne »offline«. Wie die Unternehmensberatung Roland Berger in einer aktuellen Befragung unter 42.000 Deutschen und durch die Auswertung von 2.000 Einkaufstagebüchern erhob, werden 7 % der Käufe online getätigt. Diese generieren bereits rund 16 % der gesamten Umsätze. Trotzdem bleibt für fast zwei Drittel der Konsumenten das stationäre Geschäft die beliebteste Einkaufsoption. Dabei ist nicht der Preis das entscheidende Kriterium: Für die Möglichkeit des An- bzw. Ausprobierens, neue Marken zu entdecken und sie gleich mitnehmen zu



ROLAND FALB, ROLAND BERGER CONSULTING:
»Angenehme Atmosphäre bieten.«



INES SCHURIN, REWE AG: »Social Media gewinnt an Bedeutung.«

können sowie individuelle Beratung werden höhere Kosten durchaus akzeptiert.

Dazu kommt der Wohlfühlfaktor: »Kunden besuchen immer wieder gerne bestimmte Geschäfte, weil sie dort passende Angebote in einer angenehmen Atmosphäre mit einer freundlichen und persönlichen Beratung finden. Das trägt zu einer starken Kundenbindung bei«, bestätigt Roland Falb, Partner von Roland Berger Strategy Consultants. Die viel zitierten »Digital Natives« – die junge, mobile Online-Generation – seien keineswegs für den klassischen Handel verloren, man müsse nur ein entsprechendes Einkaufserlebnis bieten. »Wenn der traditionelle Handel seine Stärken erkennt und sie um passende Online-Angebote erweitert, wird er die Verbraucher langfristig auf seiner Seite haben«, meint Falb.

» **Die Macht der Verbraucher** «

Kunden wollen Transparenz. Nicht erst der Aufruhr um Pferdefleisch und Bioeier hat das Vertrauen der Konsumenten nachhaltig erschüttert. Experten fordern seit langem eine Verschärfung der Kennzeichnungspflicht. Auch wenn nicht alle Menschen bewusst nach ökologischen Kriterien leben, wollen doch die meisten wissen, wo ihr Essen, ihre Kleidung und andere Gebrauchsgüter herkommen, unter welchen Bedingungen sie hergestellt werden und was genau drin steckt. Die Kunden werden zu Recht immer kritischer. Durch digitale Vernetzung verbreiten sich Informationen über Produkte oder Unternehmen rasant und mobilisieren mitunter große Kon-

DIE WICHTIGSTEN KONSUMTRENDS 2013

1. Presumers & Customners: Passiver Konsum genügt nicht mehr. Konsumenten werden immer mehr die Möglichkeit wahrnehmen, bei der Markteinführung (bzw. schon vorher) und Finanzierung neuer Produkte und Marken mitzureden.

2. Emerging: Aufstrebende Märkte entwickeln selbst Produkte und Services für die neue Mittelschicht in ihren Ländern. Die nächsten Global Player kommen aus China, Brasilien, Indien, der Türkei und Südafrika.

3. Mobile Moments: Multitasking (wenn nicht sogar Hypertasking) bestimmt unser Leben. Kein Moment vergeht ohne Mobilgerät - gefragt sind Produkte und Services, die ein nahtloses Lifestyle-Erlebnis ermöglichen.

4. New Life Inside: Der Öko-Mini-Trend für ein gutes Gewissen meint »Produkte, die etwas zurückgeben«. Statt sie zu entsorgen, werden z.B.

Esstättchen oder Bierdeckel nach Gebrauch eingepflanzt und wachsen weiter - der Konsument schafft symbolisch neues Leben.

5. Appscriptions: Digitale Technologien sind die neue Medizin. Gesundheits-Apps und Monitoring-Programme werden ähnlich wie Medikamente Teil einer medizinischen Behandlung und animieren Konsumenten, stärker auf ihre Gesundheit zu achten. Aber auch Ärzte nutzen Health-Services, um Behandlungen zu optimieren.

6. Celebration Nation: Emerging Markets exportieren nicht nur Produkte, sondern auch stolz ihr nationales und kulturelles Erbe. In puncto Farben- und Lebensfreude können wir uns einiges anschauen.

7. Data Mining: »Good Data« geht vor »Big Data«. Konsumenten drehen den Spieß um und bevorzugen Unternehmen, die sorgsam und nützlich mit Kundendaten umgehen. Konsumenten

möchten bedient, aber nicht bespitzelt werden.

8. Again made here: Lokale und regionale Produktion etabliert sich als neuer Dienstleistungssektor. Durch die Transformation von traditionellen Business-Modellen wird aus »lokal« mehr als nur Bauernmarkt und Kunsthandwerk.

9. Full frontal: Transparenz konsequent weitergedacht: Unternehmen können nicht mehr so tun, als hätten sie nichts zu verstecken, sondern müssen es proaktiv zeigen und beweisen - und zwar nicht durch bloße Lippenbekenntnisse zu »Werten« und »Kultur«, sondern durch klare Aussagen und Ergebnisse.

10. Demanding Brands: Konsumenten werden sich nicht für Marken einsetzen, wenn sie nicht völlig von deren Vision überzeugt sind. Wer sich als verantwortungsvolles Label etablieren will, sollte sich die Aufmerksamkeit anspruchsvoller Konsumenten durch Ehrlichkeit sichern.

⇒ sumentengruppen für Boykottaktionen. Ist der Ruf einmal ruiniert, können auch teure Imagekampagnen nichts mehr kitten.

So wird die Billigtextilkette kik noch immer von vielen Menschen mit Kinderarbeit in Verbindung gebracht. Der Ölmulti Shell gilt 18 Jahre nach dem Brent-Spar-Skandal – ein ausgedienter Öllagertank sollte in der Nordsee versenkt werden – als das Symbol für Umweltzerstörung schlechthin. Boykottaufrufe zeigten 1995 in einigen europäischen Ländern deutliche Wirkung, die Umsätze sanken an deutschen Shell-Tankstellen um bis zu 50 %. Die Gegenkampagne des Konzerns »Wir werden uns ändern« schien unglaublich, zumal weitere Skandale folgten.

An den Nachwehen der kürzlich ausgestrahlten ARD-Dokumentation, in der von schlechter Bezahlung der Leiharbeiter, Unterbringung in schmutzigen Massenquartieren und Schikanen durch rechtsradikalen Sicherheitskräfte berichtet wurde, wird auch Amazon noch länger leiden. In hunderten wütenden Kommentaren riefen auch Kunden zum Boykott auf. Die Stimmung wurde durch angeblich von getarnten Amazon-Mitarbeitern gepostete »Lob-Beiträge« angeheizt. Auch wenn der digitale »Shitstorm« irgendwann versandet, bleibt in den Köpfen ein negatives Bild haften.

» Den Kunden auf der Spur «

Kunden sind gläsern. So wechselhaft, skeptisch, ungeduldig und heterogen sich Konsumenten heute präsentieren, ihre Präferenzen sind dennoch fassbar. Über soziale Netzwerke, Online-Gewinnspiele, die Bestellung von Newslettern und Kundenkarten geben Verbraucher unzählige Details über ihre Interessen und ihr Kaufverhalten preis – mehr, als ihnen lieb ist, und mehr, als ihnen bewusst ist.

Unternehmen, die diese Vorlieben und Bedürfnisse filtern, können ihre Kunden gezielter auf verschiedenen Kanälen ansprechen. Im Internet präsent zu sein, heißt dabei nicht unbedingt, gleich einen Online-Shop einzurichten. Wichtiger sind zunächst die zielgruppengerechte Präsentation der Produkte und Informationen, wo ein Artikel verfügbar ist. Social-Media-Komponenten bieten zudem die Möglichkeit, in direkten Kontakt mit den Kunden zu treten. »Vor allem der Handel mit Lebensmitteln verpflichtet zur höchsten Transparenz und kundenorientierter Information. Anfragen zu Produkten sowie Anliegen jeglicher Art unserer Kunden werden über die jeweiligen Kunden-Hotlines und via E-Mail rasch be-

arbeitet«, bestätigt Rewe-Sprecherin Schürin: »Online-Aktivitäten stellen für uns eine besonders effiziente Form der Kundenkommunikation dar. Social Media gewinnt immer mehr an Bedeutung – als Plattform zum gegenseitigen Austausch von Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen.«

Geschickt eingesetzt, können Online-Netzwerke zum Motor für Kundenbindung avancieren. Beispiele, wie Marken oder Werbespots via Facebook oder YouTube Kultstatus erlangten, gibt es viele. Jüngstes

Phänomen dieser Art ist die Solidaritätsaktion »Rettet die Niemetz Schwedenbomben«, die ein Liebhaber der süßen Schaumspezialität via Facebook initiierte und umgehend 28.000 Sympathisanten in die Geschäfte trieb. Anders als der Süßwarenhersteller Manner – ebenfalls ein Wiener Traditionsbetrieb in Familienhand – hatte Niemetz es verabsäumt, im Sog der Retrowelle ein nostalgisches Image zu kreieren. Vielleicht gelingt es jetzt im Zuge des Sanierungsverfahrens. ■

DIE KUNDENTYPEN IN DER MULTICHANNEL-WELT



MULTICHANNEL-SHOPPING. Auch online-affine Kunden kaufen gern im Geschäft.

1. Mainstream Offline Shoppers: Surfen täglich viel im Internet, doch in Online-Shops kaufen sie nur selten – lieber im Geschäft gemeinsam mit Freunden. Legen Wert auf Spaß und achten aufs Geld.

- » Alter: Ø 28,4 Jahre
- » Umsatzanteil: 23 %
- » Segmentgröße: 25 %

2. Traditional Senior Shoppers: Serviceorientierte Pensionisten, die gerne einkaufen – und zwar fast ausschließlich stationär.

- » Alter: Ø 64,1 Jahre
- » Umsatzanteil: 27 %
- » Segmentgröße: 28 %

3. Simplistic Shopping Minimalists: Diese Gruppe geht nur ungern einkaufen – und dann muss es möglichst einfach und stressfrei ablaufen, zu einem günstigen Preis.

- » Alter: Ø 46 Jahre
- » Umsatzanteil: 10 %
- » Segmentgröße: 11 %

4. Joy-seeking Multichannel Natives: Schüler und Studenten, die viel Zeit im Internet verbringen, sich aber auch gerne im Shopping Center aufhalten. Sie kaufen über beide Kanäle, solange es das Budget zulässt.

- » Alter: Ø 24,5 Jahre
- » Umsatzanteil: 8 %
- » Segmentgröße: 9 %

5. Well-off Shopping Enthusiasts: Ökonomisch etabliertes Segment mit dem höchsten Haushaltseinkommen, kauft gerne und häufig offline wie online. Hohe Ansprüche an Qualität, der Preis ist weniger wichtig.

- » Alter: Ø 45,6 Jahre
- » Umsatzanteil: 13 %
- » Segmentgröße: 10 %

6. Efficient Multichannel Shoppers: Das Internet wird häufig zum Einkaufen genutzt, weil die Öffnungszeiten der Geschäfte nur schwer in den hektischen Alltag passen. Gekauft wird aber auch stationär – je nachdem, was schneller geht und praktischer ist.

- » Alter: Ø 32,6 Jahre
- » Umsatzanteil: 10 %
- » Segmentgröße: 8 %

7. Non-urban Shopping Pragmatists: Der Weg zum nächsten Shopping Center oder anderen stationären Einkaufsmöglichkeiten ist lang. Geplante Einkäufe werden deshalb online abgewickelt. Sind sie einmal in Geschäften unterwegs, tätigen sie aber auch viele Spontankäufe.

- » Alter: Ø 33,6 Jahre
- » Umsatzanteil: 9 %
- » Segmentgröße: 9 %



Herausforderungen am Bankenmarkt

EMOTION BANKING-GESCHÄFTSFÜHRER CHRISTIAN RAUSCHER im Interview über aktuelle Herausforderungen im Bankensektor, *lebensfähige Geschäftsmodelle* und neue Ertragsmodelle.

(+) PLUS: Herr Rauscher, was sind die Herausforderungen für Banken im Jahr 2013?

Rauscher: Da gibt es sehr viele. Zu Beginn des Jahres erzeugen sicherlich die Budgethochrechnungen den meisten Kopfschmerz. Die inverse Zinsstruktur reißt große Löcher auf der Ertragsseite. Banken stehen unter massivem Kostendruck und sind dementsprechend auf der Suche nach Ertragspotenzialen. Das Geschäftsmodell der Banken ist nach wie vor zu anfällig auf Veränderungen der Zinsstruktur – hier fehlt eine strategische Weiterentwicklung. Jedoch ein kleiner Silberstreifen am Horizont: Der Kommerzkundenbereich wird zunehmend attraktiver und auch die Risikokosten könnten moderat bleiben.

(+) PLUS: Gibt es Sektoren im Bankenbereich mit einem lebensfähigeren Geschäftsmodell?

Rauscher: Die Gesellschaft bewegt sich stärker in Richtung Transparenz und Mitbestimmung. Mit Beginn der Krise 2008 haben wir gesehen, dass regionale Institute dieser Forderung eher gerecht werden. Generell hat sich die Tendenz in Richtung kleiner Strukturen im Vergleich zu globalen Konzernen hinbewegt. Die Strukturen der Raiffeisenbanken, Volksbanken und Sparkassen erhält somit einen positiven Rückenwind vonseiten der Kunden.

Ganz allgemein stehen wir wirtschaftlich in einer Umbruchsituation, in der wir heute gefordert sind, als Bank den Kunden nicht nur einen einzelnen Kundennutzen zu schaffen, sondern bewusst in wechselseitig profitable Kundenbeziehungen zu investieren. Zusätzlich müssen Banken auch einen Nachweis bringen, dass sie für die Gesellschaft einen Beitrag leisten.

(+) PLUS: Wie können Banken neue Ertragsquellen schaffen und wie unterstützt victor sie dabei?



CHRISTIAN RAUSCHER. »Das Geschäftsmodell der Banken ist nach wie vor zu anfällig auf Veränderungen der Zinsstruktur.«

Rauscher: victor stimuliert Banking-Exzellenz, was bedeutet, interne Ertragspotenziale zu heben und greifbar zu machen. Dafür benötigen wir Zahlen, Daten und Fakten. victor liefert diese Fakten, in dem er mit seinem 360°-Feedback aus Sichtweise von Mitarbeitern, Führungskräften und Kunden Stärken und Potenziale in den Bereichen Strategie, Führung, Mitarbeiter, Kunde und Unternehmenskultur aufzeigt und somit die Basis für saubere Entscheidungen liefert. Nur mit dieser Transparenz auf allen Ebenen – und eben nicht nur auf

Ebene der Finanzen – kann sichergestellt werden, dass zu jeder Zeit an der richtigen Maßnahme gearbeitet wird.

(+) PLUS: Welche Potenziale können beispielsweise aus victor abgeleitet werden? Können Sie uns Beispiele nennen?

Rauscher: Zum einen geht es darum, das eigene Institut leistungsfähiger zu machen. So identifiziert victor beispielsweise, wenn Mitarbeiter die strategische Ausrichtung nicht verstanden haben oder die Struktur nicht zur strategischen Zielsetzung passt oder Kunden aus dem Segment X besonders abwanderungsgefährdet sind. Und zum anderen liefert victor Ansatzpunkte für Innovation und Weiterentwicklung.

(+) PLUS: Gibt es dazu auch konkrete Beispiele? Wo und wie findet Innovation und Weiterentwicklung statt? Was haben victor-Kunden aus einer victor-Analyse heraus konkret entwickelt?

Rauscher: victor-Kunden haben beispielsweise ihre strategische Ausrichtung komplett überarbeitet und stärker auf den Web-2.0-Kanal gesetzt, um auch dort die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Andere Banken haben wieder die Führungsstruktur optimiert und im Nachgang die Ausbildung der Führungskräfte individueller und spezifischer gestaltet. Andere victor-Kunden wiederum haben sich vor allem auf die exzellente Kundenbetreuung fokussiert und vollkommen neue Formen der Kundenberatung entwickelt.

Aus analytischer Sicht ist gegenwärtig sicherlich die Kombination aus immateriellen und materiellen Ergebnissen am interessantesten, die wir in der Effizienzanalyse zusammenführen. Hier haben wir im vergangenen Jahr massiv Fortschritt erzielt: Für jede Filiale wird ein klares Bild der zur Verfügung stehenden Ressourcen und Ausstattung, erbrachten Leistungen im direkten Kundenkontakt und dem ökonomischen Erfolg gezeigt. Wir identifizieren jene Filialen, die mit den Rahmenbedingungen am effizientesten arbeiten, und zeigen, wie die anderen Filialen an dieses Niveau herangeführt werden können.

(+) PLUS: Abschließend: Was sind die drei wichtigsten Themen für Banken 2013?

Rauscher: Klarheit schaffen, Leistungskapazitäten aufbauen und Aufbruchenergie in Richtung Innovation investieren. ■



MEHR ALS 100 BESUCHER folgten der Einladung von ARA und Report Verlag in den Gironcoli-Kristall im Strabag-Haus.

Urban Mining: DIE ROHSTOFFLAGER DER ZUKUNFT

GEMEINSAM MIT DER ALTSTOFF RECYCLING AUSTRIA AG (ARA) veranstaltet der Report Verlag im Laufe des Jahres eine dreiteilige Diskussionsreihe zum Thema »Urban Mining«. *Zum Auftakt diskutierte eine hochkarätige Expertenrunde* im Gironcoli-Kristall im Strabag-Haus über »Baustoffe & Metalle«.

URBAN MINING ist der nächste, notwendige Schritt zur umfassenden Recyclingwirtschaft. Ressourceneffizienz ist das neue CO₂. Den Verbrauch an natürlichen Rohstoffen zu reduzieren und diese weitgehend durch Recyclingmaterialien zu ersetzen, ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft – darüber sprachen Helmut Rechberger, Institut für Wassergüte, Ressourcenmanagement und Abfallwirtschaft an der TU Wien, Günter Gretzmacher, Österreichischer Bau-

stoff-Recycling Verband, Gerhard Koch, Wienerberger, Manfred Födinger, Scholz Rohstoffhandel, und Robert Holnsteiner vom Wirtschaftsministerium.

(+) PLUS: Urban Mining ist ein Modewort geworden, wird oft aber auch nicht richtig verwendet. Was bedeutet Urban Mining tatsächlich und auf welche Missverständnisse treffen Sie dazu mitunter?

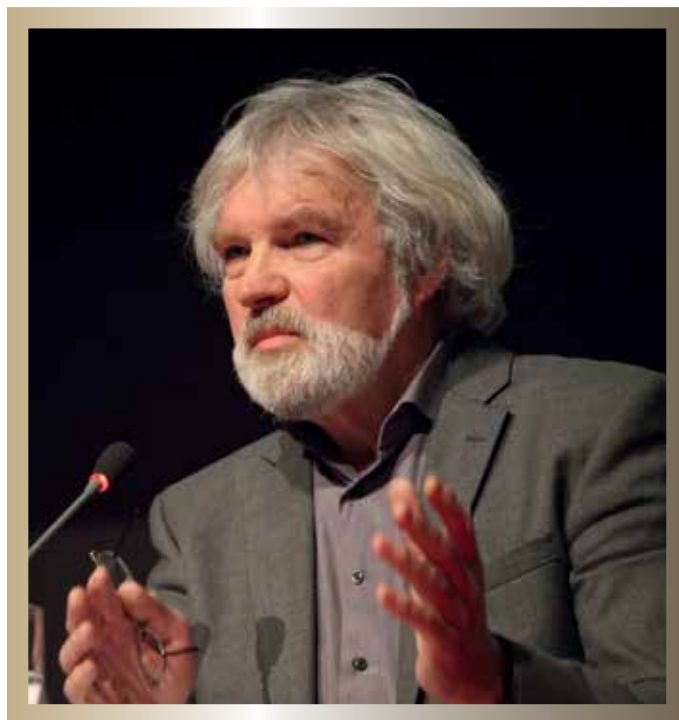
Helmut Rechberger: Noch in den 90er-Jahren war Urban Mining ein so exotisches Thema,

dass es abgesehen von wenigen Wissenschaftlern damals überhaupt niemanden interessierte. Wir konnten deshalb auch kaum Forschung betreiben, da es schwierig war, an Geld heranzukommen. Heute ist dies vollkommen anders, und es ist tatsächlich ein Modewort geworden, und das ist gut so. Momentum hat es einerseits durch eine aktuelle vermeintliche Rohstoffknappheit bekommen, andererseits über strategische Überlegungen in puncto Versorgungssicherheit in der europäischen Union. Was der Begriff nun bedeutet? Im Gegensatz zu zehn Einheiten an Materialien, die wir derzeit für die Produkten langlebiger Güter, Gebäude oder Infrastrukturbauten verbrauchen, produzieren wir nur etwa ein bis zwei Einheiten an Abfällen. Das heißt, wir bauen ein riesiges Lager an Materialien auf.

Statistisch gesehen besitzt jeder Österreicher etwa 250 kg Kupfer. Wenn man die derzeit bekannten, abbauwürdigen Kupfervorkommen in der Erdkruste zusammennimmt und durch die Zahl der Weltbevölkerung dividiert, würden wir aber lediglich auf 80 kg Kupfer pro Kopf kommen. Zwar sind noch längst nicht alle Vorkommen entdeckt worden, und dieses Metall wird uns auch nicht in Kürze ausgehen. Trotzdem sollten wir aber jenes Kupfer, das wir bereits besitzen, immer wieder in einen Kreislauf für die Wiederverwendung zurückführen. Nur jene Teile, die unweigerlich verlo-



GERHARD KOCH. »Sortenreinen, hochwertigen Ziegelbruch gibt es leider nur in den seltensten Fällen.«



GÜNTER GRETZMACHER. »Die Wirtschaft braucht eine Norm für das Abfall-Ende von Recycling-Baustoffen.«

ren gehen, sollten durch Primärkupfer ersetzt werden müssen. Urban Mining, das ist der Fokus auf langlebige Produkte und Güter sowie die entsprechende Charakterisierung von urbanen Lagerstätten, um überhaupt den gezielten, leistbaren Zugriff auf diese Materialien zu ermöglichen. Denn 250 kg Kupfer nützen uns nichts, wenn wir nicht wissen, in welchen Produkten und Bauteilen der Rohstoff verbaut ist, und mit welchen Technologien dieses Kupfer später wieder abbaubar ist. Diese Charakterisierung der Lagerstätten, wann und in

Günter Gretzmacher: Wir verfügen über mehr als 3.800 Millionen Tonnen an Baumaterial in Bauwerken, die auf österreichischem Grund stehen. Diese Menge ist eigentlich das Bergwerk, von dem wir leben. Sie wird jährlich um acht bis zehn Millionen Tonnen erhöht. Gleichzeitig fallen bei Abbruch, bei Sanierungen und auf Baustellen selbst Abfälle an. Von sieben Millionen Tonnen mineralischer Abfälle werden bereits 5,5 Millionen Tonnen recycelt. Bei dieser Quote von rund 78 % könnten wir uns eigentlich zurückkeh-

germaßen vertretbar. Bei jüngeren Gebäuden mit einer komplexeren Zusammensetzung der verwendeten Baustoffe wird es allerdings bereits schwierig. Auch hier müssen Gesetze eingehalten werden, die bereits bei den teilweise schwierig zu bekommenden Genehmigungen für Abfallbehandlungsanlagen greifen. Dann gibt es auch die Richtlinie des Baustoff-Recycling-Verbandes für die Produktion und den Einbau der Recycling-Baustoffe. Nach diesen Richtlinien kann dann Material entsprechend nach unterschiedlichen Fraktionen und Qualitäten produziert werden.

NOCH IN DEN 90ER-JAHREN war Urban Mining so ein exotisches Thema, DASS ES ABGESEHEN VON WENIGEN WISSENSCHAFTERN NIEMANDEN INTERESSIERTE.

welchen Mengen ein Rohstoff verfügbar ist, muss ebenso erfolgen, wie sie bereits bei natürlichen Lagerstätten gang und gäbe ist.

Urban Mining ist aber nicht mit Landfill Mining zu verwechseln. Dort geht es um das Graben und Heben von Schätzen aus alten Deponien. Wir wissen aber, dass wesentlich weniger verwertbare Rohstoffe in Deponien liegen, als noch in den Städten verbaut sind.

(+) PLUS: Ein verwertungsorientierter Rückbau von Gebäuden ist ja nichts Neues – wie ist der Status quo von Urban Mining in diesem Bereich? Welche Baustoffe werden bereits recycelt?

nen, da die EU bis zum Jahr 2020 lediglich eine Quote von 70 Prozent verlangt. So einfach ist es aber nicht, wenn man den verwertungsorientierten Rückbau in der geplanten Recycling-Baustoff-Verordnung betrachtet. Die Wirtschaft benötigt eine Norm, um ein Abfall-Ende für Recycling-Baustoffe zu bekommen. Da wird vorgeschrieben, dass wir in den Gebäuden möglichst alles getrennt entfernen und sammeln sollen, um sortenreine Materialien zu bekommen. Derzeit werden hauptsächlich Gründerzeitgebäude abgebrochen, die vor allem aus Ziegeln und Beton bestehen – was das Ganze vereinfacht. Dies im Hintergrund, ist die Norm noch eini-

Zu den Produkten: Aus Beton wird Betongranulat und Betonsplitt erzeugt. Das ist ein problemloser Kreislauf, da auch der Sekundärrohstoff wie Naturstein aussieht, und hauptsächlich im Straßenbau eingesetzt wird. Höchstwertig konnte der gebrochene Beton auch als Betonzusatzstoff Verwendung finden, was in Österreich im Vergleich zur Schweiz und zunehmend auch Deutschland leider noch stiefmütterlich behandelt wird.

Als weiteres Material brechen wir Ziegel. Kann dies sauber erfolgen, wird das höchstwertige, teuerste Granulat am Markt überhaupt hergestellt – für Dachbegrünungen, Tennisplätze oder Wohnbeton. Problematisch wiederum sind mobile Recyclinganlagen für das Brechen von Ziegelschutt, die bei Bedarf von Kunden angefordert werden. Hier entstehen oft unsaubere Mischungen mit niedriger Qualität, die wir eigentlich =>

⇒ nicht loswerden. Sie können nicht weiter verarbeitet oder eingebaut werden.

Natürlich holen wir aus den Gebäuden auch Holz heraus, das aber meist imprägniert ist. Das meiste davon geht in die Spanplattenindustrie, mit der jüngsten Holzrecyclingverordnung ist aber auch das sehr schwierig geworden. Und bei den Metallen ist die Lage klar: Da bleibt nichts über, nichts ungenutzt.

(+) PLUS: Baustoffverwertung heißt bei Wienerberger, das Beste aus Ziegelbruch zu machen. Wie ist der Stand der Dinge in der Verwertung und dem Recycling von Ziegeln?

Gerhard Koch: Hier sollte einmal die Frage beantwortet werden, warum wir überhaupt Ziegelbruch recyceln. Die politische Zielsetzung, 70 % der anfallenden Restmassen einer geordneten Verwertung zuzuführen, ist eigentlich nicht primär von der Baustoffindustrie zu lösen, sondern eigentlich von der Bauindustrie. Natürlich verstehen wir uns als enger Partner der Bauwirtschaft und sehen das daher auch für uns als Aufgabe, hier Lösungsansätze zu finden. Dann kommt dieses Thema aus der Diskussion zur Nachhaltigkeit von Baustoffen auf uns zu. Grundsätzlich haben wir zwei Stoffströme in unserer Industrie. Der eine, Ziegelbruch in der Produktion, ist mengenmäßig eher gering und als sortenreine Keramik einfach behandelbar. Der größere, problematischere Abfallstrom entsteht bei Abbruchhäusern. Wenn es nicht gerade ein Ziegeldach betrifft, sondern Mauerwerk, haben wir es mit Mischungen aus Keramik, Mörtel, Beton, Gipsputz und anderen Stoffen zu tun. Diese zu verwerten ist schon wesentlich schwieriger. Sortenreinen, hochwertigen Ziegelbruch haben wir leider in den seltensten Fällen. Nichtsdestotrotz gibt es heute eine Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten auch für dieses Material. Ein wichtiger Partner ist hier die Zementindustrie, die dieses Ziegelgemischgranulat in der Produktion nutzt. Der keramische Anteil kann die Tonkomponente bei der Erzeugung von Zementklinker ersetzen. Das findet bereits in einem sehr großen Stil im Zementwerk Mannersdorf statt. Andere Anwendungen dieses Ziegelgranulats sind die Produktion von Betonfertigteilen oder, sehr charmant, auch in neueren Entwicklungen in der Landschaftsgestaltung wie etwa bei Begrünungen, Parkflächen, wo die Fähigkeit, Feuchtigkeit zu speichern, hochgeschätzt wird.

(+) PLUS: Wie ist die Entwicklung von Rohstoffströmen aus der Sicht eines Metallrecyclers? Welche Bereiche und Metalle sind in der Verwertung für Sie relevant?



INITIATOR ARA-VORSTAND CHRISTOPH SCHARFF (M.) mit Strabag-Vorstand und Hausherr Franz Urban, Robert Holnsteiner, Manfred Födinger, Günter Gretzmacher, Helmut Rechberger, Gerhard Koch und Moderator Martin Szelgrad (v.l.).

Manfred Födinger: Metallrecycling gibt es schon sehr, sehr lange. Es gibt bei uns das geflügelte Wort, dass, seit der Begriff »Urban Mining« etabliert ist, die Schrotthändler Krawatten tragen dürfen. Damit ist unser Geschäft ein bisschen nobler geworden. Aber wir tun das, was wir immer gemacht haben. Und durch den positiven Warenwert von Recycling-Metallen können wir unser Geschäft erfolgreich ausüben. Ob wir das auch in Zukunft tun können, liegt auch an der nationalen und europäischen Gesetzgebung. Die Politik muss die realen Wettbewerbsverhältnisse berücksichtigen. Die enden nicht an den Grenzen der EU. Es gibt hierzulande die Diskussion, dass Stahlschlacke nicht mehr im Straßenbau eingesetzt werden darf, was jahrzehntelang üblich und kein Problem war. Das ist eine gefährliche Entwicklung, an deren Ende wir für Schrott keine Verwendung mehr haben. Denn Spuren von Chrom finden sich nicht nur in Schlacke, sondern in fast jeder Form von Schrott. Das bedeutet nicht nur, dass wir unseren Schrott nicht mehr verkaufen können, das wäre wahrscheinlich noch verkraftbar, sondern dass auch der heimische Baustahlproduzent gegenüber Stahlimporten von außerhalb der EU nicht



MANFRED FÖDINGER. »Die Politik muss die realen Wettbewerbsverhältnisse berücksichtigen.«



ROBERT HOLNSTEINER. »Gute Urban Mining-Politik bedeutet richtiges Fördern.«

mehr wettbewerbsfähig ist, weil er die Schlacke nicht mehr verwerten kann. Dazu darf es nicht kommen.

An die Politik gibt es von unserer Seite deshalb auch einige Wünsche in Sachen Lenkungsmaßnahmen. Einen Aspekt möchte ich anhand des Beispiels Altfahrzeuge aufzeigen. Pro Jahr fallen in Österreich rund 260.000 Altfahrzeuge an. Rund 60.000 Stück kommen in unsere Verwertungsanlagen, was mit den anderen 200.000 passiert, wissen wir nicht. Viele davon gehen in den Export, damit gehen uns sehr viele Rohstoffe verloren, von wiederverwertbaren Metallen bis zur thermischen Energie. Wenn man an den Grenzen etwas genauer kontrollieren würde, hätten wir deutlich mehr Arbeit und die wertvollen Rohstoffe würden im Land bleiben.

Ein weiteres Problem betrifft den Transport. Unser Rohstoff hat den Nachteil, dass er nicht sehr dicht und damit schwer zu transportieren ist. Gleichzeitig werden unsere Anlagen aber immer weiter aus dem urbanen Raum gedrängt. Das erhöht den Transportbedarf enorm.

(+) PLUS: Herr Holnsteiner, als Leiter für Rohstoffpolitik im Wirtschaftsministerium haben Sie auch ein größeres Bild der Verfügbarkeit von Rohstoffen in Österreich. Wie sieht der Status quo dazu aus? Wann wird es überhaupt zu Ressourcenknappheiten kommen, und bei welchen Stoffen zuerst?

Robert Holnsteiner: Es gibt kaum etwas, was nicht aus mineralischen Rohstoffen besteht oder mithilfe von mineralischen Rohstoffen hergestellt wurde. Wir brauchen Rohstoffe für das Funktionieren unserer Gesellschaft und das Funktionieren unserer

Wirtschaft. Die angesprochenen internationalen Faktoren haben die Bedeutung des Themas Rohstoffe noch einmal verschärft. Denken Sie nur an das Beispiel China, das mit Exportrestriktionen den Markt für bestimmte Rohstoffe stark eingeschränkt hat. Damit werden Rohstoffe auch in Österreich und Europa zunehmend zum Standort- und Wettbewerbsfaktor für die heimische Industrie werden. Deshalb müssen wir dafür sorgen, dass sich unsere Industrie auch in Zukunft mit kostengünstigen Rohstoffen

SEIT DER BEGRIFF »URBAN MINING« ETABLIERT IST, dürfen Schrotthändler Krawatten tragen. UNSER GESCHÄFT IST DAMIT EIN BISSCHEN NOBLER GEWORDEN.

versorgen kann, entweder national oder auf international funktionierenden Märkten. Aber da gibt es derzeit eben die angesprochenen Einschränkungen. Die werden aber auf nationaler und europäischer Ebene auch wahrgenommen.

Man muss in diesem Zusammenhang auch einmal festhalten, dass es mit Ausnahme der Kohlenwasserstoffe derzeit keinen Rohstoff gibt, der geologisch verknapp ist. Zwar sind Rohstoffe endlich, aber die angegebenen Reserven sind eine Funktion der Rohstoffpreise. Am Beispiel Kupfer sieht man, dass sich die Reservensituation in den letzten 30, 40 Jahren konstant entwickelt hat. Das heißt, wir schieben Reserven von 30, 40 Jahren vor uns her. An der Reservenbasis hat sich nichts geändert. Aber im geopolitischen Umfeld kommt es immer wieder zu Veränderungen, die zu Verknappungen geführt haben. Das Paradebeispiel sind die Seltenen Erden. China sitzt zwar



HELMUT RECHBERGER. »Urban Mining ist ein Modewort geworden.«

nur auf 30 Prozent der weltweiten Reserven, baut aber 95 Prozent dieser Seltenen Erden ab und hat damit eine Monopolstellung am Markt. Das betrifft neben den Seltenen Erden 25 weitere Rohstoffe, die in der europäischen Industrie gebraucht werden. Um dieser Situation zu begegnen, braucht es internationale Strategien. Aber natürlich müssen auch die nationalen und europäischen Rahmenbedingungen für die Industrie stimmen. Dass die Voest jetzt nach Texas geht, liegt unter anderem an den

deutlich geringeren Energiekosten. Die EU ist deshalb gut beraten, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit nicht aus der geplanten Re-Industrialisierung eine De-Industrialisierung Europas wird. Dazu zählt die Rohstoffsicherung ebenso wie die Ressourceneffizienz. Das sind harte Wirtschaftsthemen mit angenehmen Umweltbegleiterscheinungen.

Was wir brauchen, ist eine gute Urban-Mining-Politik. Und da sehe ich eine große Schlagzeile: „Fördern“. Wir müssen vier Bereiche fördern. Wir müssen Innovation fördern, wie es etwa mit dem Christian Doppler Labor an der TU Wien gemacht wird. Wir müssen Märkte fördern, indem wir die richtigen Rahmenbedingungen schaffen und für Rechtssicherheit sorgen. Wir müssen Qualität fördern im Sinne von „Design for Recycling“. Und wir müssen die Akzeptanz gegenüber Recyclingprodukten fördern. Dann sind wir auf einem guten Weg. ■



THOMAS ARNOLDNER
ist neuer Generaldirektor bei Alcatel-Lucent in Österreich.

»Keine goldenen, sondern normale Zeiten«

THOMAS ARNOLDNER, 35, ist mit Anfang des Jahres zum Vorstandsvorsitzenden bei Alcatel-Lucent Austria bestellt worden. *Mit dem Report sprach er über eine veränderte Branche*, Erwartungen zum künftigen Datenwachstum und die nötige Marktkonsolidierung in Europa.

VON MARTIN SZELGRAD

(+) PLUS: Herr Arnoldner, der Markt ist im Wandel – ebenso wie das Geschäft von Netzausrüstern wie Alcatel-Lucent. Welche Zeiten brechen für Sie in Österreich an?

Thomas Arnoldner: Es sind grundsätzlich spannende Zeiten, in der spannendsten Branche, die man sich vorstellen kann. Alcatel-Lucent hat mit überdurchschnittlich hohen Marktanteilen seit jeher eine starke Position in Österreich, das nach wie vor eines

der erfolgreichsten Länder im Konzern bildet. Meine Aufgabe in unserem Unternehmen ist aber auch aus technologischer Sicht sehr spannend. Aus dem Umfeld der Bell Labs, unserer Forschungs- und Entwicklungsperle, sind allein sieben Nobelpreisträger hervorgegangen. Viele Innovationen wurden dort begründet: der Transistor, der Laser, der CCD-Sensor, der sich heute in jeder Digitalkamera findet, und aktuelle

Technologien, wie zum Beispiel Vectoring, das zur Steigerung der Bandbreiten über Kupferleitungen gegenwärtig in aller Munde ist. Wir haben VDSL2 Vectoring weltweit als Erste kommerziell angeboten und bereits auch gemeinsam mit dem Netzbetreiber A1 in der Praxis umgesetzt.

Wir sehen aber auch, dass die Größenordnungen im Markt Veränderungen unterworfen sind. Die Umsätze unserer Kunden gehen zurück. Der Markt wird kleiner, und wir müssen uns an diese Marktrealitäten anpassen.

(+) PLUS: Sie sprechen Umsatzrückgänge besonders im Mobilfunkmarkt an. Ist dies ein österreichisches Phänomen – oder ein europäisches?

Arnoldner: Dies ist ein europäisches Phänomen, wenn auch der heimische Wettbewerb auch international verglichen überdurchschnittlich hoch ist. Generell ist die gesamte europäische Branche einem besonderen Druck ausgesetzt – im Unterschied zu den stark wachsenden Märkten in Asien und dem konsolidierten US-Markt. In Österreich haben wir ja eine besondere Konstellation, da zuletzt die Zahl der Mobilfunknetzbetreiber von vier auf drei zurückgegangen ist. Dieser Prozess hat lange gedauert und es ist gut, dass diese Konsolidierung abgeschlossen ist. Es gibt damit wieder mehr Planungssicherheit im Markt.

(+) PLUS: Nicht nur die Unternehmensführung, sondern auch andere Vorstandsposten sind bei Alcatel-Lucent neu besetzt worden. Synergien in der Konzernstruktur sind ebenfalls Thema. Was bedeutet dies für Ihre Aufstellung in Österreich?

Arnoldner: Es gibt einen neuen Vorstand gemeinsam mit Karoline Schütz für den Bereich Finanzen und Robert König für rechtliche Belange. Der Vorstandsposten für Technik wurde abgeschafft, da in den Vertriebsbereichen Presales, Postsales und Execution unterschiedliche technische Verantwortlichkeiten nötig sind.

Ein großes Thema ist natürlich, dass wir in einer globalisierten Branche nicht ohne Konzernressourcen auskommen – und dies auch nicht wollen. Letztendlich wollen davon auch unsere Kunden profitieren, auf unsere internationalen Expertisen zugreifen, und gleichzeitig einen starken lokalen Partner haben. Für uns ist es daher wichtig, nicht in einem Land isoliert, sondern abgestimmt mit der neuen Unternehmensorganisation zu sein. Dies wird in Zukunft sicherlich verstärkt der Fall sein.

(+) PLUS: Welche Auswirkung hat das auf den Mitarbeiterstand in Österreich? Wie viele Mitarbeiter haben Sie derzeit?

Arnoldner: Wir müssen uns den Marktrealitäten anpassen. Es ist unsere Aufgabe, das Unternehmen in diesem Jahr richtig zu dimensionieren. Die Investitionsvolumina unserer Kunden gehen zurück und wir haben die Entscheidung getroffen, uns auf unsere Kernkompetenzen zu konzentrieren. Das heißt: Profitabilität erhöhen, nicht blind nur Umsatzwachstum zu verfolgen und auch eine Anpassung der Mitarbeiteranzahl vorzunehmen. Genaue Zahlen kann ich Ihnen noch nicht nennen. Wir werden uns aber so aufstellen, dass unsere Kunden bestmöglich serviert werden können. Mit Jahresende 2012 hatten wir rund 460 Mitarbeiter, inklusive Leiharbeitskräfte.

(+) PLUS: Asiatische Telekommunikationsausrüster sind mittlerweile erfolgreich in den europäischen Markt getreten. Was ist der Unterschied zwischen dem Portfolio und den Services von Alcatel-Lucent gegenüber den Produktpaletten aus Fernost?

Arnoldner: Ich wundere mich immer ein bisschen über die Frage des Eintritts von chinesischen Marktbegleitern in den europäischen Markt. Warum wird nicht öfter die Frage gestellt, wie erfolgreich europäische Anbieter im wesentlich geschützteren chinesischen Markt agieren?

Zu den Unterschieden: Unsere Kunden schätzen vor allem unsere große Fähigkeit zu Innovation. So wurde Alcatel-Lucent zuletzt in der *MIT Technology Review* unter die 50 global innovativsten Unternehmen gewählt – als einziges Unternehmen in unserem Segment. Wir haben aus eigener Entwicklung einen 400 Gbit/s-fähigen Prozessor auf den Markt gebracht und damit einen großen Technologievorsprung erzielen können. Dieser Tage wurde mit der Belgacom der leistungsfähigste Corerouter der Welt gelauncht. Bei der optischen WDM-Technologie hat Alcatel mit 100-Gbit/s-Produkten den höchsten Marktanteil in diesem Segment. Mit einer solchen Kapazität können 70.000 High-Definition-Streams parallel übertragen werden.

All diese Innovationen unterscheiden uns von unseren Marktbegleitern, ebenso wie unsere Nähe zum Kunden und das Verständnis für die Herausforderungen in den Unternehmen. Das macht in den komplexen Projekten, die wir mit unseren Kunden umsetzen, den entscheidenden Unterschied: eine gemeinsame Sprache und gemeinsames Mindset.

(+) PLUS: Wie erfolgreich sind europäische Technologieunternehmen in China?

Arnoldner: Sie sind in einem massiven Ausmaß erfolgreich. Gemeinsam mit Tochterunternehmen vor Ort können europäische Anbieter in China reüssieren. Auch dort wird Technologieführerschaft geschätzt. Insgesamt sieht man, dass wir uns auch in Asien nicht zu verstecken brauchen.

(+) PLUS: Der Bedarf an Breitbandtechnologien steigt bei den Netzbetreibern weltweit. Welche Anwendungen benötigen große Bandbreiten? Was sind denn Ihre Erwartungen zum künftigen Datenverkehr?

Arnoldner: Prognosen sind ja immer dann besonders schwierig, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen. Sicherlich wird Video einer der ganz starken Treiber bleiben. HD-Video wird immer mehr zum Standard, und wir reden dabei häufig bereits von Streams, die parallel übertragen werden. Dann wurde heuer bereits die Nachfolge-

technologie Ultra HD präsentiert, die den Bandbreitenbedarf noch einmal massiv ansteigen lassen wird. Auch bei Cloud Computing geht es um erhebliche Datenmengen, die transportiert werden müssen. Wir glauben, dass die Netzbetreiber in Zukunft einen wesentlich größeren Anteil an den Wertschöpfungsketten im Datenverkehr haben werden, als dies heute der Fall ist. Dazu werden künftig Netzressourcen viel dynamischer genutzt, um die passenden Transportkapazitäten am jeweils richtigen Ort zu haben.

(+) PLUS: Wird es jemals wieder die goldenen Zeiten der Mobilfunkbranche geben, die wir in den 90ern hatten? Damals wurde kräftig in den Markt investiert.

Arnoldner: Ich wünsche mir keine goldenen, ich wünsche mir normale Zeiten. In Europa ist die Branche einem starken Druck ausgesetzt – auch aufgrund von externen Faktoren. Die IKT-Branche durchschreitet gerade eine Talsohle. Wie breit dieses Tal ist, ist freilich schwer vorauszusagen. Ich denke aber, dass es zu einer Normalisierung kommen wird. Auf dem heterogenen Betreibermarkt ist eine weitere Welle der Konsolidierung unausweichlich – besonders wenn man die zerklüftete Szene mit anderen großen Märkten wie den USA vergleicht.

Die europäische Öffentlichkeit und Politik wird nicht umhinkommen, das zu erkennen und entsprechend auch ihre Regulierungsstrategien umzudenken. Andernfalls läuft Europa Gefahr, im weltweiten makroökonomischen Umfeld hinterherzuhinken.

Von speziell einer Mobilfunkbranche zu sprechen, ist heute aber überholt. Die Grenzen zwischen Festnetz und Mobilfunk verschwimmen. Im Mobilfunk geht es darum, den Datenverkehr möglichst effizient ins Festnetz abzuführen. Auch gibt es heutzutage kaum einen Festnetzanschluss, der nicht auch einen WiFi-Router für die Anbindung von mobilen Endgeräten versorgt. Das dynamische Management dieser beiden Zugangstechnologien gewinnt immer mehr an Bedeutung. Durch die Entwicklung von billigeren, leistungsfähigeren Chipsets werden wir auch in Kürze Smartphones sehen, die deutlich unter 150 Dollar kosten. Das ist die Basis für einen weiteren Boom des mobilen Datenverkehrs im Massenmarkt.

»DIE KURZFRISTIGEN BEGEHRlichkeiten DER POLITIK sollten einer langfristigen INNOVATIONSFÖRDERUNG DER IKT-INFRASTRUKTUR WEICHEN.«

(+) PLUS: Was ist an Investitionen zur nächsten Mobilfunkgeneration LTE in Österreich zu erwarten?

Arnoldner: Die Investitionsvolumina müssen Sie bei den Netzbetreibern erfragen, aber es wird sich wohl um dreistellige Millionenbeträge für jeden Marktteilnehmer handeln. Das Ausrollen eines österreichweiten LTE-Netzes verschlingt sehr große Summen für bauliche Aktivitäten, für die Mobilfunkausrüstung und den Netztransportbereich. Wir hoffen nun, dass kurzfristige Begehrlichkeiten der Politik nach Erlösen der Frequenzauktionen einer langfristigen Innovationsförderung weichen.

Ich kenne persönlich keine andere Industrie, in der so große private Investitionen getätigt werden. Nach wie vor muss aber der Öffentlichkeit der Wachstumstreiber Informations- und Kommunikationstechnologie ins Bewusstsein gerufen werden. Studien zufolge ziehen 10 % zusätzliche Breitbanddurchdringung 1,2 % BIP-Wachstum nach sich. Seit Beginn des IKT-Wachstums in Österreich kämpft die Branche um eine angemessene politische Berücksichtigung, etwa mit Investitionszuschüssen, Förderungen oder auch nur Steuererleichterungen. Politisch ist dazu bemerkenswert wenig passiert. ■

Kleine Filmkunst

IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN KUNST UND UNTERHALTUNG fristet die Nische Werbefilm ein Schattendasein. *Doch selbst Oscar-Preisträger sind sich nicht zu schade für Werbespots* – und einige Unternehmen sind gerne bereit, für einen Regisseur internationalen Formats mehr zu bezahlen.

VON ANGELA HEISSENBERGER



SPITZT'S EURE SCHWEINSOHREN, los geht's! Keck läuft das kleine Ferkel durch die Bauernstube und ermahnt den Bauern, sein Fruchtojoghurt nicht »wie ein Schweinderl« zu essen. Seit fast 20 Jahren ist die Bio-Marke »Ja! Natürlich« auf dem Markt, 2012 wurde sie zur beliebtesten österreichischen Marke gewählt. Die ungebrochene Popularität ist zu einem Gutteil auf die einprägsamen Werbespots zurückzuführen. Tiere und Kinder sind bei heimischen Konsumenten Sympathieträger Nummer eins, ihr Einsatz als Testimonials somit eine sichere Bank. Dennoch heben sich die Schweinderl-Spots wohltuend vom sonstigen Werbeeinheitsbrei ab – Dramaturgie, Kameraführung, Schnitt und Timing passen punktgenau, statt bloßem Hinausposaunen plakativer Slogans wird eine kleine Geschichte erzählt.

Regie führt seit mehreren Jahren einer, der sein Handwerk gelernt hat: Stefan Ruzowitzky. Auch seit der Oscar-Prämierung seines Films »Die Fälscher« 2008 dreht der 51-Jährige weiterhin TV-Spots und befindet sich damit in guter Gesellschaft. Während einige Branchenkollegen Werbung eher abschätzig betrachten oder als einträgliche Geldquelle gerade noch gelten lassen, sind 30-Sekunden-Spots für andere die kleinste Filmkunstform schlechthin. Alan Parker, Hugh Hudson, Ridley Scott sind nur drei von unzähligen internationalen Starregisseuren, die ihre Karriere als Werbefilmer begannen. Claude Chabrol und Federico Fellini waren sich auch am Höhepunkt ihres Schaffens nicht zu schade, schnöde Alltagsprodukte in Szene zu setzen. David Fincher führte u. a. für Adidas, Coca-Cola und Chanel Regie. Guy Ritchie drehte im Vorjahr für H&M die aufsehenerregende Unterhosen-Kampagne mit David Beckham. Die Nike-Spots mit Micha-



35mm

DAUERBRENNER. *Darth Vader und David Beckham leben im Internet weiter.*

el Jordan unter Regie von Spike Lee sind bis heute legendär. Auch für Levi's, AT&T, American Express und andere drehte Lee, mit den Honoraren finanzierte er seine Spielfilme.

» Kunst und Kommerz «

In Frankreich und den USA hat die inspirierende Koexistenz von Werbefilm und Spielfilm lange Tradition, beide Genres werden gleichermaßen ernst genommen. In Fachzeitschriften erscheinen regelmäßig Rezensionen der neuesten Clips. Österreichische Werbefilmproduzenten klagen dagegen seit Jahren über Preisdruck und Geringschätzung. Sie würden zu bloßen Handlangern degradiert, ihre kreative Leistung nicht ausreichend gewürdigt. Seit digitale Technik das Filmen und die Nachbearbeitung am Computer scheinbar kinderleicht macht, produzieren etliche Werbeagenturen »inhouse«. Die Qualität solcher semi-professioneller Clips lässt zwar zu wünschen übrig, für viele Kunden zählt aber in erster Linie der Preis. Mit dem Qualitätszertifikat »Certified Austrian Filmproducer« (CAFP) versucht der Fachverband der Film- und Musikindustrie, einheitliche Standards und transparente Kalkulationsgrundlagen für Werbe- und Industriefilmproduktionen durchzusetzen.

Am heimischen Markt tummeln sich rund 100 Unternehmen, wobei sich etwa zehn rund 90 % der Aufträge teilen. Ein in Österreich produzierter Werbefilm schlägt sich je nach Aufwand mit 70.000 bis 150.000 Euro zu Buche. Für ein professionelles Drehteam mit Kameramann und eigenen Licht- und Tonassistenten müssen pro Tag ab 2.000 Euro veranschlagt werden. Wird am Strand unter Palmen gedreht, bekannte Schauspieler und/oder ein prominenter Regisseur engagiert, ist ein Budget von 300.000 Euro rasch

verbraucht. Mit der kreativen Freiheit ist es oft nicht weit her: Drehbuch und Umsetzung legen die Produktion in enge budgetäre Schranken. Statt einmal unkonventionelle Ideen auszuprobieren, gehen Kunden und Agenturen lieber auf Nummer sicher. Beim Werbefestival in Cannes – dem Pendant zu Hollywoods Oscar-Verleihung – reichte es im Vorjahr lediglich für einen Bronze-»Löwen« (DDB Wien für McDonald's) in der Kategorie »Press«. 2011 waren Österreichs Werber gänzlich leer ausgegangen. Der bislang einzige Erfolg in der Königsdisziplin »Film« datiert bereits aus dem Jahr 1985 (GGK für den Zigarettenspot »Men Aeroplane«, Regie: Franz Novotny).

» Langes Online-Leben «

Erfolgsregisseur Harald Sicheritz schaffte es 2006 mit einem Werbefilm für die »1. Österreichische Barkeeperschule« auf die Shortlist der Cannes Lions. 2008 erhielt er für einen Spot für das Wiener Kindertheater den österreichischen Staatspreis für Werbefilm. »Darauf bin ich schon sehr stolz«, sagt Sicheritz, der gleichzeitig derlei Auszeichnungen nicht überbewerten möchte. Bezeichnenderweise wurden beide prämierten Spots von allen Beteiligten gratis produziert – denn auch für brillante Ideen können im regulären Business kaum Agenturen bzw. Kunden gefunden werden.

Für XXXLutz drehte Sicheritz von 1999 bis 2010 sämtliche Kampagnen. Die Möbelhauskette wuchs in dieser Zeitspanne von der viertgrößten Österreichs zur zweitgrößten der Welt heran. »Ein Sonderfall«, wie Sicheritz meint. »Als wir die erste Staffel gedreht haben, war das nicht so geplant.« Während die begleitende Agentur von starker Fluktuation geplagt wurde, sorgte das Filmteam für eine konstante Li-

nie. Über die Jahre entwickelte sich eine intensive Bindung, auch zu den Darstellern der »Familie Putz«. Obwohl man nun auf der bewährten Schiene weiterfährt, ist den neuen Episoden der Regiewechsel anzumerken.

In den Abgang der österreichischen Werbewirtschaft will Sicheritz nicht einstimmen: Für qualitativ hochwertige Werbefilme werde es aufgrund ihrer Unverwechselbarkeit auch weiterhin einen Markt geben. Das Internet muss dabei nicht unbedingt ein Ersatzmedium sein, wie aktuelle Erhebungen zeigen. So leben besonders beliebte Spots auch nach dem Ende ihrer TV-Präsenz online oft lange weiter und erreichen noch weitaus größere Verbreitung. Mit mehr als 62 Millionen Clicks ist der Volkswagen-Clip mit dem »kleinen Darth Vader« – ursprünglich für die Werbepause der Super Bowl 2011 produziert – bisher eines der erfolgreichsten Werbevideos im Social Web.

Möglicherweise wird sich das Format jedoch an die veränderten Seh- und Nutzungsgewohnheiten anpassen müssen. Fernsehhalte und Videos werden zunehmend auf Laptops, Tablets oder Smartphones konsumiert. Die Aufmerksamkeitsspanne der Zuseher nimmt ab. Laut einer Studie des Multi-Channel-Spezialisten Interone entwickelt sich das Fernsehen vom Leit- zum Ambient-Medium: 67 % der Befragten lassen das TV-Gerät häufig oder gelegentlich nur noch



FAMILIE PUTZ. *Zehn Jahre prägte Harald Sicheritz das XXXLutz-Werbebild.*

nebenbei laufen. 17 % sehen fast ausschließlich Filme oder Serien an und haben nahezu keine Berührungspunkte mehr mit klassischer TV-Werbung. Interone-CEO Franziska von Lewinski erwartet massive Auswirkungen auf künftige Marketingstrategien: »Die Multikanalnutzung hat das Bewegtbild erreicht und wird langfristig die Internetlogik auf das TV übertragen.«

»Auch Werbung trägt eine Handschrift«



(+) PLUS: Ist der Werbefilm das »Stiefkind« der Branche?

Harald Sicheritz: Ich halte ihn prinzipiell für etwas ganz Tolles, Eigenes. Ich finde Werbung faszinierend, weil sie eine kleine, strikte Form mit großer Wirkung in einem nicht besonders kunstfreundlichen Umfeld ist. Das Erdenken und Erfinden eines Werbespots ist etwas sehr Spannendes. Es gibt einen schönen Satz über Drehbücher: »Es ist ein Handwerk, das manchmal den Level der Kunst erreicht.« Genau dasselbe würde ich für die Scripts bei Werbung auch behaupten.

(+) PLUS: Wie groß ist die Freiheit zwischen den Anforderungen, die Ihnen die Kunden und Agenturen stellen?

Sicheritz: Die Agentur hält den Überblick und betreut den Kunden auf mehreren Ebenen. Als Regisseur muss man seinen Platz finden. Wenn man die Chance hat, den Kunden schon vor dem Dreh kennenzulernen, ist das eine durchaus vertrauensbildende Maßnahme. Auch Werbung, wo es klare Ideen und ein Umsetzungskonzept gibt, trägt eine eigene Handschrift. Wenn ein Film den richtigen Rhythmus hat, spürt man das. Das Böseste, das man über einen Regisseur sagen kann, ist, dass er keine Handschrift hat.

(+) PLUS: War bei Ihrer langjährigen Zusammenarbeit mit XXXLutz alles ideal?

Sicheritz: Ideal war die entspannte Art und Weise, wie das Dreigespann Kunde-Agentur-Regie mit der simplen Grundidee umge-

gangen ist. Wir hatten viel Gestaltungs- und Interpretationsspielraum. Das ist ein extremer Sonderfall. Nach zehn Jahren war dann beiderseits Materialermüdung zu spüren. Natürlich habe ich noch immer eine sentimentale Bindung zu der Kampagne, vor allem zu den Menschen vor der Kamera.

(+) PLUS: Warum leisten sich manche Kunden einen prominenten Regisseur?

Sicheritz: In dem Moment, wo es nicht mehr nur um exklusive Bilder, sondern um Darstellerführung geht, denkt man eher an uns. Aus gutem Grund: Wir können in dieser kurzen Zeit Geschichten erzählen. Diese Herausforderung habe ich von Anfang an geliebt.

Ein aktuelles Beispiel: Ich bin ein großer Skeptiker, was Personality-Werbung betrifft. Aber die TV-Spots mit Adele Neuhauser sind deswegen so gelungen, weil sie Wolfgang Murnberger gemacht hat. Die wirken völlig anders als der übrige Werbeblock. Der Benefit für den Kunden ist die Unverwechselbarkeit. Das erfordert auch Sensibilität seitens der Agenturen.

(+) PLUS: Ist Werbung auch ein notwendiges finanzielles Standbein?

Sicheritz: Mich interessiert primär das Genre. Ich habe das Glück, mit Anfang 50 nur noch Dinge machen zu müssen, die ich mag. Das ist ein großes Privileg. Ich muss nicht mehr, um die Miete zu bezahlen, alles annehmen. Ich würde nicht die zehnte Muta-

tion einer Waschmittelwerbung machen, nur damit ich gute Gage bekomme. Aber wenn mich etwas interessiert, bin ich natürlich mit größter Freude dabei.

(+) PLUS: Jedes Jahr, wenn in Cannes die besten Werbefilme der Welt prämiert werden, kommt in Österreich Kritik auf, dass die Kreativität und Qualität der heimischen Werbefilme abnimmt. Sehen Sie auch diesen Abwärtstrend?

Sicheritz: Festivals sind in Statuen gegossene Willkür. Der Großteil der Filme wird nur für Cannes produziert. Ich habe es einmal unter die Finalisten geschafft – mit der wunderbaren Idee einer Kreativ-Direktorin, die dann gezielt dafür einen Kunden gesucht hat. Wir haben alle gratis gearbeitet. Da freut man sich natürlich umso mehr, wenn das honoriert wird. Genauso lief es bei dem Spot für ein Kindertheater, für den wir den Staatspreis für Werbefilm bekommen haben.

(+) PLUS: Warum ist gerade für gute Ideen kein Geld da?

Sicheritz: Auch Spielfilmfestivals und Modeschauen haben ihren Wert, weil dort Dinge gezeigt werden, die man sonst nicht zu sehen bekommt. Filmpreisverleihungen haben aber eine irrationale Dynamik. Völlig willkürlich erhält ein Film die Auszeichnung, obwohl vorher mindestens zehn oder 20 als gleich gut angesehen wurden.

(+) PLUS: Fehlt den Kunden der Mut, etwas Außergewöhnliches auszuprobieren?

Sicheritz: Es liegt am mangelnden Mut der Kunden, aber auch an der Selbstzensur der Agenturen. Manche Ideen werden schon abgetrieben, bevor sie noch das Licht der Kundenwelt erblicken. Der Regisseur kann nur versuchen, die Idee mit möglichst viel Know-how und Handschrift umzusetzen. Aber es gibt Ideen, da weiß man schon beim ersten Gespräch, dass man dafür nicht der Richtige ist. Da sollte man Nein sagen.

(+) PLUS: Viele Agenturen produzieren inzwischen »inhouse«. Leidet die Qualität?

Sicheritz: Man wird erkennen, dass man mit selbstproduzierten Filmen eine gewisse Qualitätsstufe erreichen kann, aber nicht mehr. Das müssen wir Berufsregisseure ausüben. Zu früh gefürchtet ist auch gestorben. Ich bin zuversichtlich, dass jede Produktionsform ihr Medium finden wird. Schließlich werden an einen YouTube-Clip andere Qualitätsansprüche gestellt als an Spots, die im Hauptabendprogramm in HD-Qualität laufen. ■

Bastlerhit

WOHNRAUM WIRD IMMER RARER, die Suche nach Lebensraum immer aufwendiger.
Und irgendwann stellt sich die Frage: Lebst du noch oder wohnst du schon?

EIN BESICHTIGUNGSTERMIN MIT RAINER SIGL

Hereinspaziert, nur nicht schüchtern! Grüß Sie Gott, angenehm, schön, dass Sie da sind! Ja, schauen Sie sich ruhig um, lassen Sie sich Zeit, lassen Sie alles auf sich wirken! DAS könnte bald Ihr Zuhause sein! Vorsichtig, gnä' Frau, ich muss Sie aber genau wie den Herrn Gemahl bitten, vielleicht auch den Helm mit der Stirnlampe aufzusetzen, weil da hinten gibt's ein klitzekleines Problemchen mit der Elektrik und der Beleuchtung, haha, tja, in der Anzeige steht's ja eh, »Bastlerhit«, nicht, da kann sich der kreative Besitzer dann so richtig austoben und eigene Gestaltungsideen einfließen lassen! Wie bitte? Ja, die Sandsäcke sind im Preis inklusive, weil schauen Sie, die Nebenräume sind leider ein kleines bisschen überflutet seitdem da nebenan, direkt hinter der Wohnzimmerwand, die Tiefgarage ausgehoben wurde.

Ach so, das haben Sie nicht gewusst, dass es tatsächlich ein Sous-Sous-Terrain gibt? Sie haben geglaubt, das ist ein Tippfehler? Haha, goldig. Doch doch, nicht wahr, die Stadt ist ja sowas wie ein Schweizer Käse – wie bitte? Nein, nicht wegen dem Geruch hier drin, das ist sozusagen der Duft der Geschichte, haha, sondern weil die Stadt ja völlig untertunnelt ist, vor allem hier im Zentrum. Apropos: die Lage! Was sagen Sie zu der Lage dieser Traumimmobilie? Location, location, location, nicht wahr, fantastisch, zentral, historische Substanz und ... wie bitte? Natürlich ist das ein »Altbauklassiker«, ich bitte Sie, in meinem Geschäft kann ich mir keine Lügen in den Anzeigen erlauben – wofür halten Sie mich? Hier steht's ja: »Bastlerhit: Renovierungsbedürftiger Altbauklassiker« – die Gewölbe hier stammen nachweislich aus dem 18. Jahrhundert! Gut, es mag sein, dass dieses Schmuckkästchen ein bisschen dunkler und eine Spur feuchter ist als, was weiß ich, irgendein gesichtsloser Neubau im Niemandsland, aber ich frage Sie im Ernst: Wollen Sie nicht etwas mit Charakter? Und wie gesagt: die zentrale Lage!

Und das Beste – hören Sie das? Oder noch besser: Spüren Sie's? Dieses zarte Beben? Dieses zärtliche, verheißungsvolle Rauschen, wie das Murmeln des Ozeans, oder das Singen des Hochwalds im Sturm? Beides falsch: Das ist der Klang der ultimativen urbanen Mobilität, Herrschaften! Denn hinter diesem unscheinbaren Stahlverschlag dort hinten in der Ecke ist ein 50 Meter langer Kriechgang, der Sie, wenn Sie ihn denn ausbauen möchten, direkt zur U-Bahn bringt – direkt ins Herrenklo neben der Bäckerei! Das heißt Sie haben nur drei Minuten von ihrer kuscheligen Stadtwohnung zu den Öffis!

Wie bitte? Kein Interesse? Wie meinen S' das, jetzt verstehen S' den Begriff »Wohnhaft« erst so richtig?

Aber gut, ich kann Sie ja nicht zu Ihrem Glück zwingen.

Ein paar Tage kann ich Ihnen dieses Juwel vielleicht noch aufheben, aber dann ... nun, vielleicht kann ich Sie ja für ein anderes Objekt aus meinem Angebot begeistern? »Wohnen mit Zukunft, in unberührter Natur, hoher Freizeitwert, unverbaute Südlage mit malerischer Aussicht, im 24. Wiener Gemeindebezirk« – bitte? Ja, gut, ich weiß, dass es momentan offiziell nur 23 Bezirke sind, aber es ist nur eine Frage von Jahrzehnten, bis das als zusätzlicher Bezirk eingemeindet wird, das ist – psssst! – ein Geheimtipp! Also: Wollen Sie sich vielleicht dieses Objekt mal anschauen? Hervorragend! Nein, da können S' den Helm aber gleich auflassen, auf dem Kettenfahrzeug, das uns hinführt, brauchen S' den dann nämlich eh wieder. Ich such nur schnell die Machete und die Schreckschusspistole, weil letztes Mal gab's da ein klitzekleines Problem mit den Eingeborenen ... hallo?

TRAUTES HEIM. *Wenn der Wohnraum zum Trauma wird.*





REGER ANDRANG. Mehr als 600 Gäste folgten dem Ruf der Quality Austria ins Salzburger Kongresszentrum.

MIT QUALITÄT EINFACH BESSER

IMMER KOMPLEXERE RAHMENBEDINGUNGEN STELLEN QUALITÄTSSTANDARDS mitunter auf eine harte Probe. Wie es gelingt, die vielfältigen Anforderungen nicht nur zu erfüllen, *sondern im Sinne von »Business Excellence« zu übertreffen*, berichteten Experten beim 19. qualityaustria Forum.

VON ANGELA HEISSENBERGER AUS SALZBURG

MEHR ALS 600 GÄSTE füllten den Salzburg Congress am 14. März. Das Branchentreffen der Qualitätscommunity stand heuer unter dem Titel »Mit Qualität einfach besser«. Mit dem Statement »So einfach wie nötig, so gut wie möglich« gab Konrad Scheiber, CEO der Quality Austria Trainings-, Zertifizierungs- und Begutachtungs GmbH, in seinem Eröffnungsreferat die Marschroute vor.

Die drei zentralen Erfolgsgaranten seien gute Produkte, gute Services und hohe Qualität. Weiterempfehlungen würden als Indi-

kator noch massiv unterschätzt, so Schreiber: »Keine Marketinginvestition kann die gleiche Wirkung erzielen wie Weiterempfehlungen von Kunden.« Wie in einem Orchester seien auch in Teams optimal abgestimmte Abläufe erforderlich: »Der Dirigentenstab allein macht noch nicht die Musik. Das gemeinsame Üben und das Aufeinanderhören führt zum Erfolg und ergibt ein

ALF NETEK, KAPSCH. »Business Excellence bedeutet Kundenerwartungen nicht zu erfüllen, sondern zu übertreffen.«

dynamisches und reibungsloses Wechselspiel. Grundvoraussetzung für das Zusammenwirken ist immer die Lernbereitschaft seitens der Mitarbeiter.«



FOTO: QUALITY AUSTRIA, ANNA RAUCHENBERGER



QUALITY AUSTRIA-CEO KONRAD SCHEIBER. »Keine Marketing-investition ist so effektiv wie eine Kundenempfehlung.«



DIE EXPERTEN Wolfgang Hackenauer (l.) und Wolfgang Neumann plädierten für effizientere Nutzung von Energie.

» **Qualität als Muss** «

Interessante Einblicke in die Luftfahrtbranche ermöglichte Walter Stephan, CEO der FACC AG, in seiner Key Note. Das ursprünglich aus der Sportartikelindustrie kommende Unternehmen mit Sitz in Ried im Innkreis entwickelt und erzeugt Innenausstattung und Bauteile aus Composite-Materialien sowie Triebwerke für namhafte Flugzeughersteller wie Boeing, Airbus oder British Aerospace. Die letzten Jahre waren von starkem Wachstum geprägt: Inzwischen beschäftigt die FACC in Niederlassungen auf drei Kontinenten mehr als 2.000 Mitarbeiter aus 35 Nationen. Mit einem Umsatz von 355 Millionen Euro (plus 31 %) erzielte das Unternehmen – seit 2009 in Besitz eines chinesischen Eigentümers – im Geschäftsjahr 2011/12 einen neuen Rekordwert.

Investiert wird schwerpunktmäßig in Innovationen: Mehr als 12 % des Umsatzes fließen in den Bereich Forschung und Entwicklung. »Da Sicherheit in der Luftfahrt nur durch Qualität hergestellt werden kann, ist Qualität keine Option, sondern ein absolutes Muss«, erklärte Stephan. 99,5 % der österreichischen Produktion gehen in den Export. Damit jede einzelne Komponente den unterschiedlichen Standards der jeweiligen Behörden und Kunden entspricht, unterzieht sich die FACC jährlich rund 40 nationalen und internationalen Audits. »Der Aufwand ist enorm«, bestätigte Stephan, aber nur so sei es gelungen, den Spitzenplatz in der Luftfahrtindustrie zu gewinnen. Qualität umfasst im Unternehmen die gesamte Value Chain vom Anfang bis zum Ende aller Produktions- und Finanzprozesse und be-

rücksichtigt beispielsweise auch den Umgang mit den Mitarbeitern. »Es geht nicht darum, Qualität in bestehenden Systemen zu überprüfen, sondern schon in der Konzeptphase zu entwickeln«, so Stephan.

» **Wettbewerbsvorteil** «

Im anschließenden Expertentalk berichteten Anna Maierhofer, Umweltbeauftragte der Vorarlberger Illwerke AG, und Manfred Ergott, Marketing- und Verkaufsleiter der Waldviertler Druckerei Janetschek, von den Herausforderungen und Chancen, die sich durch die Ausrichtung auf hohe Qualitätsstandards ergeben. »Wasser ist eine sehr wertvolle Ressource. Wir tragen auch gegen-

den optimiert und besonderes Augenmerk auf Risiken und Sicherheit gelegt: »Derzeit verwalten wir rund 16.000 Bescheide. Das heißt, jeder zweite Mitarbeiter erfüllt eine Tätigkeit, die die Rechtsgrundlage sicherstellt«, erläuterte Maierhofer. »Die konsequente Förderung der Rechtssicherheit und Effizienz steigert in Summe die Wettbewerbsfähigkeit«, zog Umweltexpertin dennoch eine positive Bilanz.

Auch die Druckerei Janetschek startete vor zehn Jahren »einen sehr dynamischen Prozess«, der das 100 Jahre alte Unternehmen mit 50 Mitarbeitern zu einem Öko-Pionier der Branche machte, wie Marketingchef Manfred Ergott erzählte. »Fragen der



WALTER STEPHAN, CEO FACC. »In einer Branche wie der Luftfahrt ist Qualität keine Option, sondern ein absolutes Muss.«

über der Bevölkerung eine große Verantwortung«, erklärte Maierhofer die speziellen Bedingungen des Bregenzer Kraftwerks. Bei der Integration eines umfassenden Umweltmanagementsystems leisteten die Illwerke Pionierarbeit. Die Arbeitsabläufe wur-

sozialen Verantwortung fließen ins Qualitätsselbstverständnis ein. Das ist für ein KMU im Waldviertel Herausforderung und Chance zugleich, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden«, meinte Ergott. »Das eigens installierte Öko-Kom- ➔



DIE BOTSCHAFT »So einfach wie nötig, so gut wie möglich« überzeugte das Publikum.

⇒ petenz-Team strahlt in alle Abteilungen aus und bringt frischen Wind ins Unternehmen.« Potenzielle Kunden weist Ergott aktiv auf die ökologische Ausrichtung hin. Mit Erfolg: Während viele in der Branche ums Überleben kämpfen, konnte die Druckerei kürzlich einen neuen Standort übernehmen.

Diese Erfahrungen kamen für Quality Austria-Expertin Agnes Steinberger nicht überraschend: »Kunden werden anspruchsvoller, Nachhaltigkeitsaspekte gewinnen stark an Bedeutung. Externe Zertifikate sind eine wichtige objektive Bestätigung, die Kunden und Lieferanten zeigen, dass Qualitätsstandards eingehalten werden.« Qualitätsmanagement müsse aber im Unternehmen gelebt werden und »überall spürbar sein«, so Steinberger: »Man darf nicht nachlassen, weil das nächste Audit ohnehin erst wieder in zwei Monaten ist. Dann wird der Aufwand umso größer.« Arbeitssicherheit sei in Österreich bereits durch behördliche Auflagen weitgehend geregelt, brachte Eckehard Bauer, Risk- und Sicherheitsmanagementexperte bei Quality Austria, einen weiteren Aspekt ein: »Viele Unternehmen betreiben Risikomanagement nicht systematisch, sondern ad hoc. Das ist auch der Grund, warum einige wiederholt wegen Sicherheitsverletzungen in der Zeitung stehen.« Bauer zitierte aus einer EU-Studie zum Thema Arbeitssicherheit, wonach für 90 % der befragten Manager das wesentliche Motiv für entsprechende Maßnahmen »die Erfüllung rechtlicher Pflichten« war. In 76 % der Unternehmen war die Forderung der Mitarbeiter entscheidend, an dritter Stelle (67 %) folgten Kundenanforderungen nach Arbeits- und Gesundheitsschutz.

» Mut zur Reduktion «

Auf die wachsende Komplexität in Organisationen nahm Anni Koubek, Innovationsexpertin bei Quality Austria, in ihrem Beitrag Bezug: »Es reicht nicht mehr, nur ein gutes Produkt herzustellen.« Beschleunigte Technologieentwicklung, kurze Produktzyklen, Globalisierung seien »vielschichtige Faktoren, die ich nicht alle erfassen kann, ohne eine Wechselwirkung zu übersehen«. Laut einer 2011 im *Harvard Business Manager* publizierten Studie ist seit 1955 die Zahl der Prozessschritte, Schnittstellen und Entscheidungsstufen um das 35-Fache gestiegen.

Gerade die Implementierung von Qualitätsmanagement-Systemen werde von Mitarbeitern häufig als zusätzlicher bürokratischer Aufwand empfunden. Es brauche

daher Mut zur Reduktion von unnötigen Prozessschritten und Abstimmungsschleifen sowie zur Verdichtung von Abläufen. »Ballast abwerfen und damit die Qualität verbessern«, gab Koubek als Leitmotiv vor, räumte aber ein, dass der Weg, »schlaue und einfache Lösungen zu finden«, kein leichter sei: »Einfache Lösungen sind nicht easy.« Helfen könne beispielsweise eine »Historical Review«: Haben sich die Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren geändert? Sind noch die gleichen Mitarbeiter tätig? Wo sind Regulative, Checklisten etc. notwendig? Wo behindern sie nur Inspiration und Motivation? Alf Netek, Chief Marketing Officer der Kapsch AG, wies in einem launigen Statement auf die Basis für Unternehmenserfolg hin: »CIB – Consumer is Boss« sei nicht bloß ein Schlagwort »für



IM EXPERTENTALK mit Moderatorin Marie-Claire Zimmermann und den Auditoren Eckehard Bauer (v.li.) und Agnes Steinberger sowie Manfred Ergott (Druckerei Janetschek) und Anna Maierhofer standen die Herausforderungen und Chancen des Qualitätsmanagements im Mittelpunkt.



OLYMPIASIEGER FELIX GOTTWALD (O.) zeigte Parallelen zwischen Spitzenleistungen im Sport und in der Wirtschaft auf. Moderator **Axel Dick (r.)**, Prokurist bei Quality Austria, führte gewohnt souverän durchs Programm.

uns Abkürzungsfetischisten«, so Netek, sondern letztlich Programm: »Qualität ist Kundenzufriedenheit.« Um sich im Wettbewerb abzuheben, sind dauerhaft herausragende Leistungen erforderlich. »Qualität muss begeistern«, sagte Netek. »Business Excellence bedeutet für uns, die normalen Erwartungen der Kunden zu übertreffen, statt sie nur zu erfüllen.«

» Energie effizient nutzen «

Im zweiten Expertentalk der Tagung gingen Quality Austria-Umweltexperte Wolfgang Hackenauer und Wolfgang Neumann, Vorsitzender der Energy Globe Foundation, dem Thema Energieeffizienz auf den Grund. Neumann plädierte, direkt aus Afrika kommend, eindringlich für eine »gerechtere Verteilung von Energie«. Rund 1,5 Milliarden Menschen weltweit haben keinerlei Zugang zu Energie, nicht einmal Licht. »Global denken, regional handeln«, lautet Neumanns Motto. Bewusstseinsbildung sei der Schlüssel für Veränderungen: »Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, dass Menschen erst aktiv werden, wenn sie ihren persönlichen Nutzen kennen und wissen, was sie dafür tun können.« Mit dem »Energy Globe Award«, der

seit 1999 verliehen wird, sollen neue Wege für nachhaltige Nutzung und Ressourcenschonung aufgezeigt werden.

Einen wesentlichen Beitrag zur Energieeffizienz können aber auch Unternehmen leisten. »Durch laufende Energieaudits kann der Energieverbrauch in der Industrie stark reduziert werden. Bis 2020 besteht die Möglichkeit, auf diesem Weg mindestens 10–20 % einzusparen«, bestätigte Wolfgang Hackenauer. Eine Option, der sich bald auch KMU stellen müssen: Das 2014 in Kraft tretende Bundesenergieeffizienzgesetz sieht die verpflichtende Einführung von Energiemanagementsystemen und die Durchführung von Energieaudits vor.

» Besser als alle anderen «

Einen Einblick in den internationalen Normendschungel gab schließlich Quality Austria-Experte Thomas Szabo. Auf globaler Ebene wird seit längerem eine Harmonisierung der ISO-Normen angestrebt. Ein notwendiger Schritt, denn angesichts der unzähligen Management-Normen für einzelne Fachbereiche und Branchen schein es, so Szabo, »als sei die ISO wild geworden.« »Was Qualität ist, bestimmt nicht nur der

Kunde und der Gesetzgeber, sondern auch sämtliche Interessenpartner – vom Unternehmer und den Mitarbeitern bis zu den Nicht-Kunden«, erklärte Szabo. Bei tausenden Entscheidungen, die täglich getroffen werden müssen, sei letztlich die Schnelligkeit ausschlaggebend: »Es ist schwierig, wirklich gut zu sein. Es ist wichtig, besser als die anderen zu sein.«

Felix Gottwald, der als Olympia- und Weltcupssieger in der Nordischen Kombination beeindruckende Erfolge feierte, strich in seinem Schlussstatement hervor, worauf es letztlich ankommt: »Jeder Erfolgsweg entsteht durch einzelne Schritte. Fortschritt ist, wenn es uns gelingt, die Qualität des Bestehenden besser zu machen und etwas Neues entstehen zu lassen.« Den Anstoß zu konsequentem, zielgerichtetem Training gab ihm übrigens Franz Klammer, wie Gottwald berichtete. Der legendäre Skistar hatte ihm zu den drei Bronzemedailles bei den Olympischen Spielen 2002 in Salt Lake City gratuliert – und gleichzeitig lakonisch angemerkt: »Aber weißt eh: Nur die Goldene zählt.« Gottwalds Ehrgeiz war damit geweckt, er ist bis heute der erfolgreichste österreichische Sportler der Olympia-Geschichte. ■

Die Euro-Krise

SPANIEN, Griechenland, Irland, Italien, Zypern – *täglich erschüttern neue Hiobsbotschaften die Eurozone*. Während Europa in der Rezession verharret, erweist sich Österreich als Insel der Seligen. Doch wie lange noch? *Report(+)*PLUS bat die Finanzexperten heimischer Banken um ihre Einschätzung zur Euro-Krise.



DIE FRAGEN:

1. IST DER HÖHEPUNKT DER EURO-KRISE BEREITS ÜBERWUNDEN?
2. HALTEN SIE DIE AUFLAGEN FÜR DIE KRISENLÄNDER FÜR AUSREICHEND?
3. WIE KANN SICH ÖSTERREICH IN DER SCHWACHEN EUROZONE BEHAUPTEN?



»**Stefan Rossmann, Chefökonom der BAWAG P.S.K.:** »Wissen kann das zwar niemand, aber wir sind diesbezüglich sehr optimistisch. Seit die Europäische Zentralbank im Sommer letzten Jahres bekräftigte, den Euro mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln zu bewahren und ein neues Instrument («Outright Monetary Transactions») vorstellte, hat sich die Stimmung an den Finanzmärkten – ein wichtiger Gradmesser der Krise – erheblich gebessert. Infolge des ungünstigen Wahlergebnisses in Italien machte sich zwar wieder vermehrt Unsicherheit breit, aber die Preisausschläge hielten sich bislang in Grenzen. Freilich sind die Reformmüdigkeit der Politik sowie die überall in Europa zu beobachtende politische Lagerbildung zusammen mit der zunehmenden Zahl Protestwähler eine nicht zu unterschätzende Gefahr für den Zusammenhalt der Eurozone und der EU insgesamt.«



»**Uta Pock, Chefanalystin Österreichische Volksbanken AG:** »Die Talsohle Konjunktur dürfte in der Eurozone noch nicht ganz erreicht sein, während sich in Österreich bereits ein Wendepunkt abzeichnen beginnt. Wenn die Konsolidierungspolitik konsequent fortgesetzt wird und es keine externen Schocks gibt, könnte der Höhepunkt der »Eurokrise« jedoch tatsächlich überwunden sein. Die Finanzmärkte haben sich stabilisiert und auch die Krisenländer sind in der Lage, ihre Anleihen am Kapitalmarkt zu platzieren. Die Krise hat eine Reihe institutioneller Fortschritte hervorgebracht, die allerdings nur mittel- bis langfristig wirken. Diese strukturellen Verbesserungen werden noch von den kurzfristigen negativen Effekten der Konsolidierungspolitik auf die Binnennachfrage überwogen.«



»**Stefan Bruckbauer, Chefökonom Bank Austria-UniCreditGroup:** »Ja, der Höhepunkt der Euro-Krise ist überwunden. Zum einen, weil viele Länder einige Maßnahmen gesetzt haben, zum anderen, weil die Politik wichtige Entscheidungen getroffen hat (ESM, Bankenunion), vor allem aber auch dank der EZB.«



»**Mildred Hager, Senior Makro Analystin der Erste Group:** »Wir erwarten 2013 nach wie vor keine Lösung der Schuldenkrise, da die notwendigen Bereinigungen und Reformen von Natur aus längere Zeit in Anspruch nehmen. Mit der Ankündigung des EZB-Ankaufprogramms (OMT) kann das Risiko zu hoher Finanzierungskosten für die Peripherieländer abgewehrt werden – solange die Schuldenlast tragbar bleibt. Dies ist weiterhin eine langfristige Herausforderung, speziell im Hinblick auf Wachstum.«



ÖSTERREICHSWIRTSCHAFT wächst heuer laut Prognose der EU-Kommission um 0,7 %. Nicht viel, doch Österreich steht damit weit besser da als die Eurozone. Im

Durchschnitt wird das Bruttoinlandsprodukt im Euro-Raum um 0,3 % sinken, die Arbeitslosigkeit erreicht voraussichtlich einen neuen Rekordwert von 12,2 %. Verursacher der Rezession sind vor allem die Volkswirtschaften der Euro-Krisenländer – am stärksten wird die Wirtschaftsleistung in Griechenland (- 4,4 %) und Zypern (- 3,5 %) schrumpfen. Erst 2014 soll die Konjunktur wieder anziehen. Trotz der düsteren Prognosen verzeichnet Österreich mit 4,5 %

weiterhin die niedrigste Arbeitslosenquote der EU, während sie in Griechenland und Spanien auf 27 % klettert. Die wachsende Arbeitslosigkeit, riesige Schuldenberge und drastische Sparmaßnahmen schüren den Unmut der Bevölkerung in den betroffenen Ländern. Zudem stellen die Rettungsmaßnahmen der Währungsgemeinschaft und die damit verknüpften Auflagen den Zusammenhalt der EU auf eine harte Probe. ■

Report **(+) PLUS** UMFRAGE

»Die Auflagen der EU-Kommission, der EZB und des IMF sind mehr als ausreichend. Darum geht es allerdings nicht. Es geht vielmehr darum, ob diese auch in einem vertretbaren Zeitraum in Reformmaßnahmen umgesetzt werden bzw. wie eine Nicht-Einhaltung sanktioniert werden soll. Damit unmittelbar in Zusammenhang steht die Glaubwürdigkeit der Reformbemühungen in den Krisenländern. Über diese Glaubwürdigkeit entscheiden letztlich die Anleger.«

»Die Auflagen an sich sind ausreichend, das Risiko liegt weniger in deren Formulierung als bei der Umsetzung, deren gesellschaftlicher Akzeptanz und der Sanktionierung einer fehlenden Umsetzung. Für den längerfristigen Erfolg sind vor allem jene Maßnahmen zentral, die die Wettbewerbsfähigkeit und damit das Wirtschaftswachstum und mit diesem schließlich auch das Steueraufkommen fördern. Insofern kommt in den Auflagen den Strukturformen eine besonders große Bedeutung zu.«

»Die Auflage zur Haushaltssanierung in den Krisenländern hat bereits Früchte getragen, die meisten sind auf gutem Weg, kleinere Anpassungen kann es jedoch noch geben.«

»Strukturereformen an den Arbeits- und Produktmärkten sind unbedingt notwendig, Sparmaßnahmen sollten sich auf die Reduktion des strukturellen Defizits konzentrieren. Die Wettbewerbsfähigkeit muss im Hinblick auf die Außennachfrage verbessert werden, ohne die Innennachfrage (Konsum, Investitionen) zu sehr durch zusätzliche Steuern und hohe Finanzierungskosten zu belasten – es sollten eher Staatsausgaben gezielt reduziert werden. Dieser Prozess wurde etwa in Italien bereits begonnen. Es werden nicht zusätzliche Auflagen gebraucht, sondern die Umsetzung der bereits vorhandenen.«

»Sehr gut, denn Österreich hat eine wettbewerbsfähige Wirtschaft, die niedrigste Arbeitslosigkeit im Euroraum, eine ausgeglichene Leistungsbilanz und kein übermäßiges Defizit- oder Schuldenproblem (allerdings ist die Steuer- und Abgabenquote in Österreich tatsächlich zu hoch). Darüber hinaus profitiert die österreichische Exportwirtschaft von der vergleichsweise robusten Konjunktur des Haupthandelspartners Deutschland und den in den letzten Jahren verzeichneten Marktanteilsgegewinnen in Osteuropa und Asien.«

»Die Tatsache, dass das österreichische Bruttoinlandsprodukt im vergangenen Jahr trotz europäischer Rezession real um 0,8 % gewachsen ist, war ausschließlich dem Export zu verdanken. Dieser Wachstumsmotor lebt von der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, deren Erhaltung und Stärkung damit für die kommenden Jahre zentral bleibt. Die Exporte ziehen zunächst die Investitionen und dann, via verbesserter Arbeitsmarktsituation, auch den privaten Konsum nach oben, sodass auch ohne Erhöhung des staatlichen Konsums ein solider Wachstumspfad erreichbar ist. Das internationale Umfeld außerhalb der Eurozone hat sich dafür zuletzt wieder aufgehellt.«

»Die Eurozone ist grundsätzlich nicht schwach, sie steht teilweise sogar deutlich besser als die USA oder Japan da. Wirtschaftlich hat Österreich seine Stärken ausgespielt und vermehrt nach Asien oder in die USA exportiert. Allerdings braucht Österreich als kleines Land vor allem Reformen auf europäischer Ebene.«

»Die österreichische Wirtschaft entwickelte sich weiterhin besser als die der Eurozone insgesamt, vor allem durch den robusten privaten Konsum und den zunehmenden Fokus der Exporte auf Wachstumsmärkte. So verlor die EU 2012 als Absatzmarkt leicht an Bedeutung, was durch ein deutliches Exportwachstum in Länder außerhalb der EU kompensiert wurde. Wir gehen davon aus, dass die österreichische Wirtschaftsentwicklung gegen Jahresende 2012 einen Tiefpunkt erreicht hat und die österreichische Wirtschaft 2013 zum zwölften Mal in Folge stärker wachsen wird als die der Eurozone.«

SMARTER

VON RAINER SIGL

SACKGASSEN



WEB, APPLIKATIONEN UND HARDWARE werden konstant benutzerfreundlicher, bequemer und spezialisierter. *Fast unbemerkt gehen dabei einige altmodische Freiheiten verloren* – dafür entstehen neue, globale Monokulturen. Ein Risiko?

2006 erkor das *Time Magazine* einen ungewöhnlichen »Mann des Jahres«: Es war kein Staatenlenker, Wissenschaftler oder Prominenter, der mit dem traditionsreichen Titel ausgezeichnet wurde, sondern ein Kollektiv. »YOU«, jeder einzelne Internetnutzer, der mit seinen Beiträgen ins weltweite Netz zu einer Demokratisierung und Informationsrevolution beigetragen hatte, war dem US-Magazin die wichtigste Person mitten in der heißen Phase des Web 2.0. Heute, nur sieben Jahre später, hat sich die Welt der

Social Media grundlegend gewandelt. Zwar partizipieren mehr Menschen als je zuvor an den Social-Media-Kanälen, doch anstelle der blühenden Landschaften aus unzähligen Blogs und Kollaborationsprojekten ragen einsame Monolithen in den Himmel: Große Gatekeeper wie Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram oder Google+ haben die ehemals unübersichtliche Kleinteiligkeit des Web 2.0 in großen Gruppen zusammengefasst, die in sich zwar nie dagewesene Verknüpfungsmöglichkeiten bieten, sich aber zunehmend nach außen abschotten.

» Das privatisierte Web «

Die großen Social Communities bieten ihren Nutzern viel: Durch ihre einfache Zugänglichkeit, eingebaute Vernetzungstools und schiere Größe führt für viele Nutzer kein Weg an den Riesen vorbei. Dass man als Nutzer eines Gratisdienstes nicht Kunde, sondern mit seinen Daten schlicht Ware ist, wird zwar murrend zur Kenntnis genommen, aber bequeme Alternativen gibt es nicht: Wozu selbst ein Blog betreiben, wenn man seine Gedanken punktgenau vernetzt auf Facebook teilen kann? »Das Web sammelt Wissen und dokumentiert Menschheitskultur. Es ist für jeden zugänglich, der einen Internetanschluss hat. Wenn dieses Wissen und diese Dokumentation jedoch immer mehr hinter verschlossenen Türen in Räumen stattfindet, die von wenigen kontrolliert werden, die nur diejenigen eintreten lassen, die zunächst ihre Daten hinterlassen und ihre Rechte abgeben, dann

FOTO: PHOTOS.COM

wird das Web verkümmern«, warnte erst vor kurzem Johnny Häusler, deutscher Autor und Oberklasseblogger, in einem dramatisch »Das Web zurückerobert« betitelten Artikel.

Mit etwas Pessimismus könnte man sagen: Das große Freiheitsversprechen des Web 2.0 – sich als Einzelner mit der ganzen Welt austauschen zu können – wurde aus Bequemlichkeit gegen die ummauerten Gärten der großen Netzwerke eingetauscht und damit eigentlich de facto an große globale Konzerne privatisiert. Doch der Wandel des Web 2.0 ist nur ein Schauplatz einer schleichenden Veränderung, die sich durch große Bereiche des digitalen Lebens zieht.

» Der Preis der Einfachheit »

Denn diese neue Einschränkung betrifft nicht nur Social Media. Was noch vor wenigen Jahren die Domäne technikfixierter Computerspezialisten war, wurde mit dem

aber auch hier hoch: Eine der größten Erregenschaften des globalen Informationsnetzes, die allgemeine Vernetzung und einfache Auffindbarkeit von Informationen, fällt auch in der ausufernden »Appifizierung« des Informationsflusses unter den Tisch. So entsteht statt eines vielfältigen, fast unbegrenzten lebendigen Ökosystems eine Anzahl ummauerter Monokulturen, die für die Publisher lukrativ und – ein weiteres Argument – für die Nutzer besonders »sicher« sind.

» Abkehr vom Desktop «

Dass der Trend zur Spezialisierung bei gleichzeitiger Einengung sich aber nicht nur auf Software beschränkt, zeigt sich auch im seit Jahren mit zunehmender Dringlichkeit verkündeten Niedergang des klassischen Desktop-PCs als statisches, aber flexibel einsetzbares Universalgerät. Auch wenn Microsofts aktueller Betriebssystem-Vorstoß in die

der Prozessorsockel, auch für Desktop-PCs. Die nur noch im BGA-Gehäuse erhältlichen Prozessoren wären so vom Anwenderschlicht nicht mehr wechselbar – auch dies ein Schritt hin zu einer sichtlich von Apples Strategie inspirierten Vision spezialisierter Hardwareplattformen.

» War on General Purpose Computing? «

Dass das Entstehen dieser globalen Monokulturen sowohl im Web als auch zunehmend im Bereich der Hardware problematisch ist, hat der Netzaktivist, Autor und Europa-Koordinator der Electronic Frontiers Foundation Cory Doctorow bereits Ende 2011 auf der 28C3, der 28. Konferenz des deutschen Chaos Computer Clubs, in einem vielbeachteten Vortrag aufgegriffen. Für Doctorow zeigt sich ein düsteres, dystopisches Bild der Zukunft: Der »general purpose computer«, also der universelle Computer, der als komplexe Rechenmaschine von seinen Nutzern zu beliebigen Zwecken verwendet kann, sei in Gefahr, von einer Vielzahl spezialisierter, aber dafür streng regulierter Einzelplattformen ersetzt zu werden. Staaten mit ihrer zunehmenden Obsession zur technischen Überwachung und die Profitinteressen privater Konzerne würden stückweise darauf hinarbeiten, sowohl die offene Struktur des Netzes als auch die ursprünglich ebenso offene Architektur der EDV selbst an die Leine zu legen.

Für Doctorow müssen die Interessen der Rechteindustrie, ihre Copyright-Ansprüche in Zusammenarbeit mit ebenso an digitaler Überwachung interessierten Staaten in Gesetzestexte zu formen, unweigerlich in einer strikten Kontrolle der Soft- und Hardware gipfeln. Es sei eine Mischung aus gesetzgeberischem technischen Unverständnis und zunehmender Spezialisierung der elektronischen Konsumprodukte, die den Weg zu einer Zukunft ebnet, in der schon allein der Besitz eines universellen Computers, mit dem theoretisch Kopierschutz- oder Überwachungsmaßnahmen umgangen werden können, zu einer Straftat wird.

Sind wir gerade dabei, die als selbstverständlich angenommenen Möglichkeiten und Freiheiten der globalen Vernetzung leichtfertig aus der Hand zu geben? Die Privatisierung des Web 2.0, die Einengung des Blicks auf das Web durch Apps und moderierte *walled gardens*, die zunehmende Konzentration auf spezialisierte, kontrollierte Hardware-Plattformen – im Zusammenspiel mit umstrittenen netzpolitischen Themen wie Netzneutralität und Datenschutz haben Pessimisten Grund zur Sorge. ■

DAS ENTSTEHEN GLOBALER MONOKULTUREN SOWOHL IM WEB ALS AUCH ZUNEHMEND IM BEREICH DER HARDWARE untergräbt die Offenheit des Netzes und die ursprünglich offene Architektur DES »GENERAL PURPOSE COMPUTERS«.

Siegeszug von Tablet und Smartphone buchstäblich zum Kinderspiel: Durch revolutionäre Einfachheit wurde das Installieren von Programmen, im Mobile-Kontext schick »Apps« benannt, zum Klacks. Wozu mühsam per Browser auf Internetseiten surfen, wenn eine genau darauf spezialisierte App mir den Content einer Tageszeitung, aktuelle Sportergebnisse, das Fernsehprogramm oder die Wettervorhersage aufs Display zaubert? Vor allem die krisengebeutelten Verlage und Contentprovider sahen in den moderierten Zugangsprogrammen ihre kommerzielle Zukunft: Per App lässt sich der Zutritt zum eigenen Angebot bequem kontrollieren und im besten Fall auch verrechnen.

Wie bei der Privatisierung des Social Web gibt es auch hier einen Kollateralschaden, der wissentlich in Kauf genommen wird: Mit ausufernder App-Struktur entsteht ein abgeteilter Bereich im Wissensozean der globalen Netze, der im schlimmsten Fall von außen nicht einmal eingesehen, geschweige denn von Suchmaschinen gefunden werden kann – kein Problem in den Augen der Verlage, die aktuell in Europa mit Google um ein »Leistungsschutzrecht« ringen. Der Preis für die Spezialisierung und Bequemlichkeit, per App ein direkt maßgeschneidertes Angebot von einem einzigen Anbieter zu nutzen, ist

Welt des reinen Tablet-User-Interfaces angesichts zögerlichen Verkaufserfolges nahelegt, dass es noch nicht ganz so weit ist, gehört fast universeller Analystenmeinung zufolge dem mobilen Arbeitsgerät die Zukunft – die Verluste des Desktop-Marktes bei gleichzeitigem Höhenflug der Mobilsparte sprechen eine eindeutige Sprache.

Und auch hier greift das Paradigma der Spezialisierung, das dem Nutzer im Namen größerer Bequemlichkeit so einige Freiheiten abkaufen wird: Die alte Hardwarewelt, in der praktisch jeder PC ein Einzelstück aus fast beliebig im jeweiligen Standard zu kombinierenden Einzelteilen sein konnte, könnte angesichts der Erfolge von Laptop-, Tablet- und Ultrabook-Plattformen irgendwann der Vergangenheit angehören. Auch die auf der CES 2013 gezeigten Desktop-Modelle, etwa Lenovos 27-Zoll-»Table PC«, folgen dem Megatrend zum »All-in-One« und sind weniger Allzweckwerkzeuge als punktgenau designte Fertigprodukte, die dem Nutzer wenig Raum zur individuellen Konfiguration lassen.

In diese Richtung weist auch die vorerst nur gerüchteweise kolportierte Entscheidung von Intel, ab 2014 die kommende »Broadwell«-Prozessorfamilie hauptsächlich im BGA-Format und auf Mainboards aufgelötet anzubieten. Dies wäre eine Abschaffung



■ **KIA cee'd GT.** Mit dem Kia pro_cee'd GT und cee'd GT präsentierte KIA in Genf die sportlichsten Modelle, die die Marke jemals in Europa angeboten hat. Für den kraftvollen Auftritt des Duos sorgt eine neue Version des 1,6-Liter-Benzindirekteinspritzers. Der Motor verfügt über einen Twin-Scroll-Turbolader und neue, belastungsfähigere Komponenten. Im Vergleich zum regulären 1.6 GDI wuchs die Leistung des GT-Triebwerks um 51 Prozent auf 204 PS, das Drehmoment liegt mit 265 Nm sogar um 61 Prozent höher.

MARKTSTART: Juni 2013
EINSTIEGSPREIS: 27.690 Euro



■ **Opel Cascada.** Die Modelloffensive bei Opel geht mit dem Cascada in die nächste Runde. Der knapp 4,70 Meter lange Neuling ist das einzige Mittelklasse-Cabrio eines Volumenherstellers. Das elektrische Stoffverdeck öffnet sich per Knopfdruck in nur 17 Sekunden bei Geschwindigkeiten von bis zu 50 km/h; im Stand kann es auch per Fernbedienung aktiviert werden. Das motorische Highlight im breiten Antriebsportfolio stellt der 1.6 SIDI Turbo ECOTEC mit einer Leistung von 170 PS dar.

MARKTSTART: April 2013
EINSTIEGSPREIS: 26.490 Euro



■ **Ford Tourneo Courier.**

Ford komplettiert seine Tourneo-Reihe und wirft mit dem Courier ein neues Einsteigermodell auf dem Markt. Bei einer bescheidenen Länge von 4,16 Metern bietet der Courier Platz für fünf Personen und einen für die diese Klasse großzügigen Innenraum. Zu den Besonderheiten zählen neben den beiden Schiebetüren die sogenannte »Mega-Center«-Konsole, die als Ablage für Dokumente, Tablets und kleine Notebooks dient, sowie eine Dockingstation in der Mitte des Armaturenbretts.

MARKTSTART: Mitte 2014
EINSTIEGSPREIS: offen

■ **Toyota Auris Touring Sports.** Toyota bleibt seiner Pionierrolle in Sachen Hybrid treu und wirft mit dem Auris Touring Sports den ersten Kombi im Kompaktsegment in die Schlacht um Neuwagenkäufer. Der Auris TS Hybrid kombiniert einen 1,8-l-Benzinmotor mit einem Elektromotor, was zu einer Systemleistung von 136 PS führt. Den Sprint von 0 auf 100 km/h legt der Auris TS so in 10,9 Sekunden zurück, die Höchstgeschwindigkeit beträgt 180 km/h.

MARKTSTART: Sommer 2013 **EINSTIEGSPREIS:** offen



AUSGEWÄHLTE HIGHLIGHTS
der ersten *wichtigen Automobilmesse* des Jahres

GENEVE



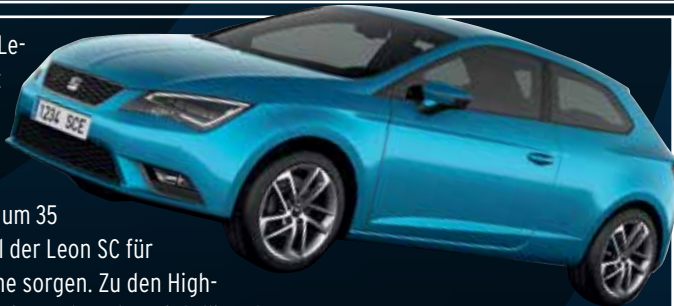
■ **Maserati GranTurismo MC Stradale.** Wie so oft kamen auch in diesem Jahr die optischen Highlights vor allem aus Italien. Für besonders viel Aufsehen sorgte der Maserati GranTurismo MC Stradale. Der bildhübsche Luxusportler ist ein wichtiges Mosaiksteinchen in der aktuellen Expansionsstrategie der Fiat-Tochter. Die wichtigsten Eckdaten: 460 PS, 4,7-Liter-V8-Saugmotor, 20-Zoll-Schmiederäder und eine Spitzengeschwindigkeit jenseits der 300 km/h.

MARKTSTART: Juli 2013
EINSTIEGSPREIS: offen

■ **Citroën C3.** Fast drei Millionen Mal wurde der C3 bislang verkauft. Mit der in Genf präsentierten Neuauflage will Citroën dieser Erfolgsgeschichte ein weiteres Kapitel hinzufügen. Gelingen soll dies mit einem noch markanteren Design und der laut Citroën besten Rundumsicht in diesem Segment. Dazu kommen neue PureTech-Motoren, die 15 Prozent mehr Leistung bei 25 Prozent weniger Verbrauch ermöglichen sollen.

MARKTSTART: April 2013 **EINSTIEGSPREIS:** 12.240 Euro

■ **Seat Leon SC.** Mit dem neuen Leon Sport Coupé präsentiert Seat einen dreitürigen Kompaktportler mit einer Motorenpalette von 86 PS bis 184 PS. Mit einem gegenüber dem fünftürigen Leon um 35 Millimeter kürzeren Radstand soll der Leon SC für eine emotionale Kundenansprache sorgen. Zu den Highlights zählen ein modernes Infotainment-System, intelligente Assistenzsysteme und eine systematische Gewichtsersparnis durch den Einsatz von Leichtbaumaterialien.



MARKTSTART: Mai 2013 **EINSTIEGSPREIS:** 14.990 Euro

■ **BMW 3er Gran Turismo.** Die GT-Versionen von BMW waren bislang nicht der große Heuler. Dennoch bietet man auch in der aktuellen 3er-Reihe mit dieser dritten Karosserievariante ein komplett eigenständiges Konzept an. Im Vergleich zum 3er Touring ist der Gran Turismo um stolze 20 cm gewachsen. Positionieren wollen die Bayern den GT sowohl als elegantes Businessmodell wie auch als dynamisches und komfortables Reisefahrzeug.

MARKTSTART: 15. Juni 2013
EINSTIEGSPREIS: 38.950 Euro



R PREMIEREN



WENIGER GEHORSAM, MEHR V

DEN FÜHRUNGSETAGEN HEIMISCHER KMU steht ein Mentalitätswechsel bevor. *Nachrückende Talente vertreten ein völlig anderes Wertesystem* als die Eliten von gestern und heute. Führungskräfte, deren Autorität primär auf ihrer Position basiert, haben ausgedient.

VON HUBERT HÖLZL

IM NÄCHSTEN JAHRZEHT gehen viele Leistungsträger im Mittelstand in den Ruhestand. Sie zu ersetzen, wird das zentrale Thema für viele mittelständische

Unternehmen sein. Dabei ist jetzt schon absehbar: Aufgrund des demografischen Wandels werden künftig einige Mittelständler ohne ausreichend qualifi-

zierte Mitarbeiter dastehen. Zugleich rückt eine neue Generation junger Frauen und Männer nach – ebenfalls mit einer starken Leistungsorientierung, aber mit einem anderen Wertesystem. Für sie ist Arbeit ein Instrument zur Existenzsicherung. Doch nicht nur dies: Sie soll auch befriedigend sein und Gestaltungsspielräume eröffnen.

Das stellt die aktuellen Führungsmodelle vieler Mittelständler in Frage. Denn in ihren Leitbildern wird zwar häufig auf einen kooperativen Führungsstil verwiesen, die Führungsrealität sieht aber anders aus. In vielen mittelständischen Betrieben legitimiert



VERTRAUEN

Führung ihre Autorität noch immer über ihren Erfahrungs- und Wissensvorsprung, ihre hierarchische Positionsmacht sowie »Heldentaten« der Vergangenheit. Und häufig erwartet Führung von den »Untergebenen« primär Gehorsam. Doch nicht nur dies: Gute Führung wird auch daran gemessen, wie die Mitarbeiter »spüren«.

»» **Führungsaufgabe: Kooperation gestalten** ««

Im Zeitalter unternehmensübergreifender Projekte und Netzwerke sowie hierarchientbundener Gruppen lassen sich die Grenzen zwischen Führenden und Ge-

föhrt nicht mehr so klar wie früher ziehen. Die Führungskräfte verlieren an Einfluss und den Mitarbeitern fällt eine aktivere Rolle zu. Kooperation entscheidet zunehmend darüber, wie effektiv und flexibel, innovativ und leistungsstark ein Unternehmen in seinen Märkten agieren kann. Das setzt eine Führung voraus, die unabhängige Leistungsträger unter einem gemeinsamen Ziel vernetzen kann.

Hierfür brauchen Führungskräfte die Akzeptanz ihrer Mitarbeiter. Ihre Autorität wird von den Mitarbeitern legitimiert. Und sie entspringt immer stärker ihrer Person – nicht Position. Denn die Mitarbeiter

FÜR DIE JUNGE GENERATION ist Arbeit ein Instrument der Existenzsicherung. SIE SOLL ABER AUCH BEFRIEDIGEND SEIN UND GESTALTUNGSSPIELRÄUME ERÖFFNEN.

entscheiden zunehmend selbst, wem sie das Recht einräumen, sie zu führen. Sie entscheiden mit ihrer Initiative und Loyalität.

»» **Mitarbeiter als Kooperationspartner** ««

Die gute Nachricht ist: Den Willen zur Kooperation haben (fast) alle Mitarbeiter. Denn sie wollen einer Gemeinschaft angehören. Sie sind jedoch immer weniger bereit, hierfür ihre Integrität sowie individuellen Werte, Bedürfnisse und Ziele aufzugeben.

Früher mussten Menschen, um ihr Bedürfnis nach Gemeinschaft zu befriedigen, sich meist von außen vorgegebenen Werten und Regeln unterordnen – nicht nur als Arbeitnehmer. Diese Erwartung haben auch heute noch viele mittelständische Unternehmensführer. Für sie ist es ein Ausdruck von Charakterstärke, die eigenen Bedürfnisse bedingungslos den Vorgaben des Vorgesetzten oder den Zielen des Unternehmens unterzuordnen. Doch diese Zeiten eines bedingungslosen Gehorsams und einer bedingungslosen Loyalität sind vorbei. Denn die Leistungsträger in der nachrückenden Generation wollen Wachstum, Wertschätzung, Sicherheit und Fairness erfahren. Und sie wollen das Gefühl haben: Ich und das, was ich tue, haben eine Bedeutung.

Wer diese Werte auf Dauer verletzt, schöpft das Potenzial der Mitarbeiter nicht aus. Die Folgen sind spür-, aber nicht bilanzierbar: ein poröses Commitment und eine hohe Fluktuation. Denn die kommende Generation ist unabhängiger und anspruchsvoller. Erfüllt ein Arbeitgeber oder Tätigkeitsfeld ihre Erwartungen nicht, wechselt sie zum Wettbewerber.

»» **Vertrauens- statt Gehorsamskultur** ««

Deshalb ist im Bereich Führung ein Mentalitätswechsel in vielen mittelständischen Unternehmen nötig. Ihre Führungskräfte müssen, um Talente zu binden, eine vitale Kooperationsbeziehung auf Augenhöhe mit ihnen eingehen. Jede Beziehung beginnt mit Vertrauen. Dieses Vertrauen entsteht in einer Atmosphäre des Ernstnehmens, die sich in Achtsamkeit, Zugewandtheit und echtem Interesse äußert.

Keine Frage: Führung wird auch künftig eine übergeordnete Verantwortung haben. Sie wird jedoch nur gelingen, wenn das alltägliche Miteinander von einer Vertrauens-

kultur geprägt ist, die auf direktes Feedback und eine Leistungsdifferenzierung ohne Abwertung setzt. Selbstverantwortung und -führung bei den Mitarbeitern und den Führungskräften sind die Schlüssel hierzu.

»» **Selbstführung ist die Schlüsselfähigkeit** ««

Selbstführung ist nötig, weil das Verhalten der Führungskräfte einen Vorbildcharakter für die Mitarbeiter hat. Also müssen die Führungskräfte regelmäßig ihr Verhalten und ihre Wirkung reflektieren. Sie müssen sich gedanklich sozusagen auf die Zuschauertribüne setzen und ihr Verhalten und ihre Wirkung beobachten und analysieren und hieraus die erforderlichen Schlüsse ziehen.

Führungskräfte neigen dazu, den eigenen Anteil am Verhalten der Mitarbeiter zu negieren. Selten fragen sie sich zum Beispiel: Was habe ich unternommen, dass sich mein Gegenüber so verhält, wie ich es ablehne? Oder: Zeigen sich meine Mitarbeiter so führungsbedürftig, weil ich so bestimmend führe?

Das heißt: Viele Führungskräfte im Mittelstand sind sich der Wechselwirkung von Kommunikation nicht ausreichend bewusst. Dieses Bewusstsein gilt es zu fördern, damit eine Kultur der Selbstverantwortung in der Organisation und eine steile Lernkurve auf der Kooperationsebene entstehen. Eine solche Kultur zu entwickeln, ist eine nicht delegierbare Managementaufgabe. ■

ZUM AUTOR

»» **Hubert Hölzl** ist Inhaber des auf den Mittelstand spezialisierten Trainings- und Beratungsunternehmens Hölzl & Partner. Weitere Infos unter www.fuehrungstrainer.net.

DIE XY CHALLENGE



IN DEN NÄCHSTEN JAHREN GEHT DIE »BABY-BOOMER«-GENERATION IN PENSION. Gleichzeitig fordert die Generation Y ihren Platz im Berufsleben – *mit anderer Arbeitsauffassung, anderen Werten, anderen Erwartungen*. Welche Spannungsfelder, aber auch Chancen sich durch den Generationenwechsel ergeben, hat der Personalentwickler Argo in einer Studie erhoben.

VON ANGELA HEISSENBERGER

DIE ÄLTEREN KOLLEGEN denken nur an Leistung.« »Die Jungen wollen Spaß, aber keine Verantwortung übernehmen.« Zwei Aussagen, die exemplarisch für die Spannungen stehen, die sich bereits in vielen Unternehmen zwischen den Generationen ergeben. Angeregt durch wiederkehrende Kundenfragen zu diesem Thema, gingen die Berater der Consultinggesellschaft Argo Performance & Development der Problematik auf den Grund. Der Arbeitsmarkt steht durch den bevorstehenden demografischen Wandel vor einem einschneidenden Umbruch. Allein in Europa gehen in den nächsten Jahren 48 Millionen Vertreter der sogenannten »Baby-Boomer«-Generation in Pension. Gleichzeitig steigen 51 Millionen junge Arbeitskräfte ins Berufsleben ein. Rund ein

Viertel der heute Erwerbstätigen sind bereits dieser »Generation Y« zuzurechnen. Unternehmen müssen ihre Personalstrategie danach ausrichten, als attraktiver Arbeitgeber die besten Talente zu gewinnen und eine gute, von gegenseitigem Lernen geprägte Zusammenarbeit im Betrieb zu ermöglichen.

» Im Wandel der Zeiten «

Viele Vorurteile pflastern den Weg der zwischen 1980 und 1995 geborenen Generation Y. Sie seien satt, naiv und überheblich, an Führungsaufgaben nicht interessiert – in den Augen ihrer Vorgänger scheint es zumindest so, was vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Sozialisation verständlich ist. Die Baby-Boomer (1955–1964 geboren) erlebten den Wirtschaftsaufschwung mit und lernten Karriere und Wohlstand schätzen.

Sie sind loyal zum Unternehmen, harmoniebedürftig und konfliktscheu und denken hierarchisch.

Die Generation X (1965–1979 geboren) stellt die derzeit tätigen Topmanager. Ihre Sozialisation war geprägt durch den Kalten Krieg, den Fall der Berliner Mauer und den EU-Beitritt. Sie haben gelernt, dass man durch Engagement etwas erreichen kann. Eine Führungskarriere wird deshalb als erstrebenswert angesehen und gilt als Zeichen, sich durchsetzen zu können. Angehörige der Generation X werden aber auch oft als ungeduldig oder zynisch wahrgenommen, ihre direkte Art wirkt bisweilen hart.

Die Generation Y – auch häufig als »Digital Natives«, »Generation Praktikum« oder »Trophy Kids« (Kinder, die schon allein fürs Mitmachen einen Pokal bekamen) titulierte – verhält sich gegenüber diesen Zuschreibungen völlig konträr. Sie wurde wie keine andere Generation zuvor gefördert und zu Selbstbewusstsein und Offenheit statt zu Bescheidenheit und Gehorsam erzogen. Vertreter der Generation Y wuchsen zumeist in einer sicheren, gut versorgten Umgebung auf. Ereignisse wie 9/11, Naturkatastrophen oder Amokläufe kennzeichnen aber traumatische Brüche. Im Bewusstsein, es könnte schon morgen vorbei sein, wol-

len sie das Leben genießen – und zwar jetzt. Bereits berufstätige GenY'ler werden als locker, kreativ, gut ausgebildet und tolerant beschrieben. Sie fordern aber auch in hohem Maß Aufmerksamkeit, Betreuung und Wertschätzung ein.

» Verbindendes und Trennendes «

Konflikte im Arbeitsalltag scheinen aufgrund dieser Eigenschaften und Erwartungen vorprogrammiert. Wie die webbasierte Erhebung unter 529 Befragten quer durch alle Altersgruppen und Tätigkeitsbereiche ergab, nimmt aber mehr als die Hälfte Spannungen nur als Einzelkonflikte, nicht im Kontext des Generationenwechsels wahr. Bei den für wichtig erachteten Wertepolen wiesen die Einschätzungen durchaus in dieselbe Richtung. In den tiefer gehenden Fragen zeigten sich jedoch überraschende Differenzen, die unterschiedliche Ansprüche an das Berufsleben offenlegen.

Besonders signifikant sticht die gegensätzliche Konnotation des Begriffes »Feedback« heraus. Der Aussage »Wenn mir etwas nicht passt, möchte ich meine Meinung (auch gegenüber dem Management) frei äußern können« stimmte die Generation X mit großer Mehrheit zu, während sich die feedbackorientierte, junge Generation Y deutlich kompromissbereiter präsentierte. In Diskussionsrunden wurde dieses Ergebnis zusätzlich abgeklärt: Vertreter der Generation X spricht demnach die kämpferische Formulierung des Items an; sie verstehen unter Feedback die Möglichkeit, Kritik zu äußern. Die Generation Y assoziiert Feedback dagegen mit laufender, positiver Bestätigung.

Weitgehend einig sind sich beide in Bezug auf gegenseitige Lernmöglichkeiten. Der Umgang mit neuen Technologien und Medien sowie Flexibilität und Veränderungsbereitschaft möchten sich GenX'ler gerne anschauen, GenY will zusätzlich Kreativität und Querdenken beisteuern – von den Älteren wird diese Meinung nicht im selben Ausmaß geteilt. Die Jungen können vorwiegend vom Erfahrungsschatz und Fachwissen der Generation X profitieren. Eigenschaften wie Ruhe, Gelassenheit und Geduld erachten beide als weniger wichtig.

Auch die Vor- und Nachteile einer Führungsposition werden von beiden Gruppen ähnlich eingeschätzt, wenngleich das damit verbundene Ansehen für die Generation Y eine untergeordnete Rolle spielt. Überraschend stimmig fiel das Spektrum der genannten Vorbilder aus. Als beeindruckendste Führungspersönlichkeit wurde Barack Obama von allen Befragten am häu- ➔

■ INTERVIEW

»Leistung und Spaß – das ist nicht immer möglich«

BARBARA THOMA, Geschäftsführerin der Argo Performance & Development, *über Missverständnisse und überraschende Übereinstimmungen* zwischen den Generationen.



(+) **PLUS:** Warum wird der Generationenkonflikt gerade jetzt zum Thema?

Barbara Thoma: Die Generation X nimmt derzeit die dominierenden Rollen ein. Sie ist bereit, sich gegen Widerstände durchzusetzen. Wie jede Generation beobachtet auch die Generation Y ihre Eltern und sagt: Nicht um diesen Preis! Ich opfere mich nicht zehn Jahre auf, sondern ich möchte das jetzt haben. Leistung ja, Engagement ja, aber die unmittelbare Bedürfnisbefriedigung möchte ich jetzt.

(+) **PLUS:** Was bedeutet das im Arbeitskontext?

Thoma: Wir haben untersucht, zu welchen Wertepolen sich die Generationen jeweils stärker hingezogen fühlen. Da wurde deutlich, dass die Richtung für beide Generationen immer gleich war. »Treue zum Unternehmen« fanden zum Beispiel beide wichtig – in unterschiedlichen Ausprägungen. Wir haben das spannende Bild, dass die Generationen ähnliche Schlagworte verwenden, aber damit anderes meinen, etwa mit den Begriffen »Feedback« oder »Selbstverantwortung«. Für die X-Generation ist das kein Problem, die kämpft sich durch. Die Y-Generation fragt immer wieder nach, ob das so passt – das kann nerven.

(+) **PLUS:** Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?

Thoma: Es entschärft das Thema vom »Clash of Generations«. Die Ähnlichkeit ist durchaus da, es muss nur ein gemeinsamer Bedeutungsgehalt gefunden werden. Über diesen Dialog lässt sich vieles auflösen. Ein Leitbild, in dem »Team« oder »Feedback« stehen, würde eine Generation ganz anders lesen als die andere. Im Grunde verwenden alle dieselben Begriffe, reden aber aneinander vorbei.

(+) **PLUS:** Wie kann verhindert werden, dass Wissen verloren geht?

Thoma: Der Wissensverlust wird häufig ins Treffen geführt. Das Fachwissen wird sich aber nicht mehr sehr lange halten. Bei

BARBARA THOMA: »Clash of Generations deutlich entschärft.«

der Frage »Was können die Generationen voneinander lernen?« war diese Einschätzung wieder durchaus ähnlich. Von der Generation Y kann man am meisten beim Umgang mit neuen Technologien und Medien lernen, da sind sich alle einig. Von den älteren Kollegen kann man vor allem bei Erfahrung und Know-how profitieren, wobei eher informelles Wissen über den Ablauf von Prozessen gemeint ist, nicht unbedingt Fachwissen.

(+) **PLUS:** Gab es nicht schon immer Unterschiede zwischen den Generationen?

Thoma: Die Baby-Boomer-Generation war noch viel stärker in Hierarchien und Regeln eingebunden und ist nicht in die direkte Konfrontation gegangen. Es gab sicher vergleichbare Spannungen, als die Generation X auftrat und kämpfte, kritisierte und Strukturen hinterfragte.

Die Generation Y wird wiederum von ganz unterschiedlichen Polen getrieben. Sie ist mit Auslandsaufenthalten aufgewachsen und konnte zwischen hundert verschiedenen Studiengängen wählen. Die Jungen schätzen diese Vielfalt und Gestaltungsmöglichkeiten, können sich aber aufgrund dieser Fülle nicht festlegen. Das sind typische Spannungszonen. Auch das Thema Kollegialität: Sie wollen alles im Team machen, haben aber hohe individuelle Ansprüche. Sich in einer Arbeitsumgebung zurecht zu finden, ist sicher eine große Herausforderung an diese Generation. Sie wollen Leistung bringen, aber es muss Spaß machen – das ist nicht immer möglich.

Wir denken jetzt schon an die Generation Z, die als nächste ins Arbeitsleben eintritt. Sie ist in sehr großem Wohlstand aufgewachsen, hat aber auch die Wirtschaftskrisen, die ständige Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz, voll miterlebt. Dieser Gap – »So gut wirst du es später nicht mehr haben« – wird für die nächste Generation sicher prägend sein.

figsten gelistet. Während seine Rhetorik alle gleichermaßen begeistert, schätzt die Generation X an ihm vor allem die Willensstärke und Begeisterungsfähigkeit. Die Generation Y sieht ihn vorwiegend als menschlich gebliebene, charismatische Persönlichkeit. Die Analyse der anderen häufig genannten Vorbilder – Angela Merkel und Dietrich Mateschitz – bestätigt dieses Bild: GenX orientiert sich an strategisch, intellektuellen und sachbezogenen Kompetenzen; GenY beeindruckt soziale Qualitäten.

» Offener Dialog «

Fazit: Der »Clash of Generations« scheint auszubleiben, denn so weit liegen die Werte, Erwartungen und Ziele der Generationen gar nicht auseinander. Unterschiedliche Ausprägungen und Besetzungen von Begriffen bieten jedoch eine unerschöpfliche Quelle für Missverständnisse. Diese Unterschiede zu erkennen und zu kommunizieren, ist die Basis für ein gedeihliches Miteinander der Generationen. Eine offene Unternehmenskultur kann für diese »gelebten



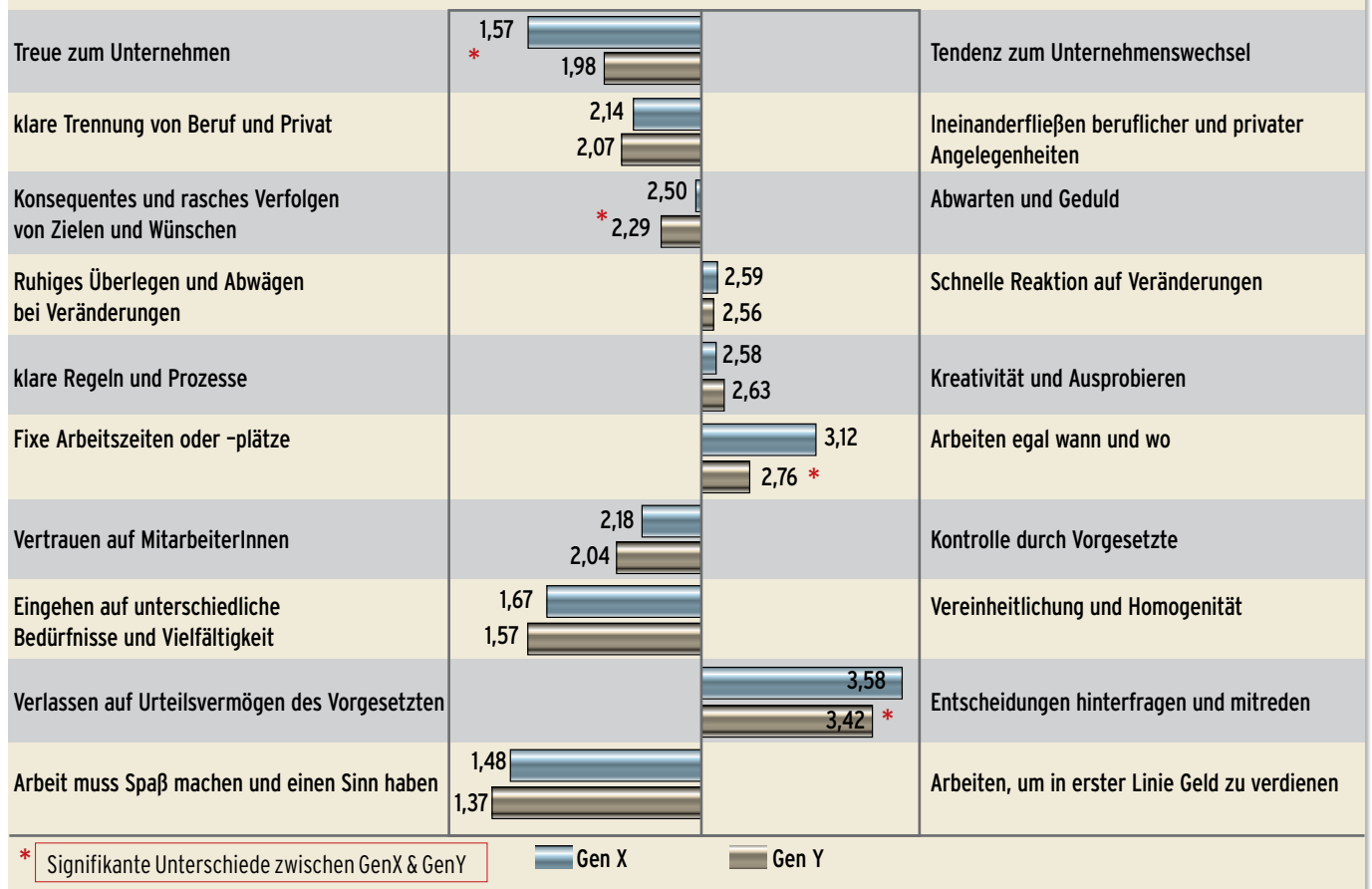
TEAMFÄHIGKEIT. Schlüsselkompetenz für ein Miteinander der Generationen.

und erlebten Werte« nur förderlich sein. Führungskräfte stellt dies vor besondere Herausforderungen: Mitgestaltung wird zum Motor für Motivation, der Prozess der Erarbeitung steht im Mittelpunkt, Teamfähigkeit ist die Schlüsselkompetenz, Leistung

muss im Sinn einer positiven, transparenten Challenge inszeniert werden, Weiterbildung dient zur persönlichen Weiterentwicklung. Wechselseitigem Lernen und der Übernahme von Führungsverantwortung sollte dann nichts mehr im Wege stehen. ■

ARBEITSHALTUNGEN UND EINSTELLUNGEN
VERGLEICH ZWISCHEN GEN X UND GEN Y

Sie finden jetzt ein paar Beschreibungen, die Arbeitshaltungen und Einstellungen widerspiegeln. Sie können zwischen zwei gegenteiligen Positionen abstimmen. Geben Sie an, wo Sie sich am ehesten sehen:



Social Media im Business

MARKUS ZIMMER, GESCHÄFTSFÜHRER VON BUZZVALUE – New Media Research, *spricht im Interview über die richtige Social Media-Strategie* für Unternehmen und die Erfolgsfaktoren eines gelungenen Web-Auftritts.



MARKUS ZIMMER: »Für die richtige Verwendung von Social Media gibt es kein allgemeines Erfolgsrezept. Jedes Unternehmen muss für sich einen passenden Mix aus Inhalten und Kanälen finden.«

(+) PLUS: KOMMT MAN in der heimischen Wirtschaft heute noch an Facebook vorbei? Oder anders gefragt: Welche Unternehmen sollten sich in ihrer Kommunikation und ihrem Marketing damit beschäftigen? **Markus Zimmer:** Aus meiner Sicht sollte sich jedes Unternehmen zumindest ernsthaft die Frage stellen, ob man Social Media als relevanten Kanal in der Kommunikation sieht und ob man diesen Kanal künftig auch be-

dienen möchte. Mehr und mehr zeigt sich aber, dass man im modernen Marketing kaum an einer aktiven Kommunikation im Social Web vorbei kommen wird. Der Vorteil liegt auf der Hand, denn durch die offene Interaktion mit den Kunden gewinnt man ein besseres Verständnis für deren Anliegen und Bedürfnisse, erzielt einen höheren Vertrauensgrad, erhöht die Aufmerksamkeit sowie das Involvement mit dem Unternehmen.

(+) PLUS: Was sind die Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Auftritt im Social Web?

Zimmer: Viele Unternehmen haben es mittlerweile verstanden, die Möglichkeiten des Social Webs gut zu nutzen. Trotzdem gibt es aber diesbezüglich auch noch ein großes Verbesserungspotenzial. Wobei es mit Sicherheit kein allgemeines Erfolgsrezept gibt, sondern jedes Unternehmen für sich einen passenden Mix an Kanälen und Inhalten finden muss. Wichtig ist eine klare diesbezügliche Strategie und Zielsetzung. Erst danach geht es um die Auswahl der richtigen Kanäle, Themen und Inhalte, sowie natürlich auch um die Bereitstellung der entsprechenden Ressourcen – Social Media funktioniert nicht einfach nebenbei.

(+) PLUS: Google+ hat bei weitem nicht jenes Momentum erfahren, das Facebook so erfolgreich macht. Glauben Sie, wird man diese Social-Media-Plattform »aus sitzen« können, um seine Ressourcen besser anderswo zu investieren?

Zimmer: Bei den Plattformen gibt es kein einheitliches Erfolgsrezept. Klar ist aber, dass es auch bei uns eine unterschiedliche Akzeptanz zu einzelnen Plattformen gibt. Speziell bei »neueren« Kanälen wie eben Google+ sollte man die Relevanz in der jeweiligen Zielgruppe laufend beobachten. Diesbezüglich empfiehlt sich eine laufende Beobachtung der Interaktion, der Reichweiten sowie auch der Plattformaffinität meiner Kunden. Dank qualitativer Detailanalysen lassen sich zusätzlich detaillierte Erkenntnisse zu aktuellen Meinungs- und Stimmungsbildern einer Zielgruppe im Social Web ableiten.

(+) PLUS: Mitunter scheint die Social-Media-Welt gerade eine recht überschaubare Nutzerschar, fast eine geschlossene Gemeinde in Österreich anzusprechen. Wird sich Twitter im deutschsprachigen Raum noch in eine breitere Nutzung entwickeln?

Zimmer: Die Entwicklung und Relevanz von Facebook ist natürlich beeindruckend. Twitter spielt international ebenfalls bereits eine immens wichtige Rolle, die Zahlen der aktiven Twitter-Nutzer in Österreich sind mit knapp 100.000 registrierten Accounts aber noch nicht annähernd so bedeutend, auch wenn die Entwicklung auch bei uns durchwegs positiv ist. Speziell im Bereich der Blogger & Journalisten spielt Twitter mittlerweile eine stark relevante Rolle. Ich bin überzeugt, dass Twitter aber auch bei uns mehr und mehr die breite Öffentlichkeit erreichen wird. ■



■ NIKON COOLPIX AW 110

Kamera für Abenteurer

Wenn Indiana Jones oder Rambo bei ihren Abenteuern eine Kamera dabei gehabt hätten, wäre das die Nikon Coolpix AW 110 gewesen. Durch ihr kompaktes Gehäuse ist die 16-Megapixel-Digitalkamera mit fünf-fachem Zoom und 3 Zoll großem OLED-Monitor wasserdicht, stoßfest und kälteresistent. So lassen sich auf Tauchgang in bis zu 18 Metern Tiefe noch Fotos oder Full-HD-Videos aufnehmen. Auch Stürze aus bis zu zwei Metern Höhe verkrachtet die Kompaktkamera. GPS-Empfänger, Kompass und Weltkarte geben Orientierung. Über Wifi können die Erlebnisse sofort mit der Welt geteilt werden.

INFO: www.nikon.at

■ SAMSUNG GALAXY S4

Wie von Geisterhand



Das neue Aushängeschild von Samsung ist da. Mit dem Galaxy S4 will das südkoreanische Unternehmen auch weiterhin die Nummer eins am weltweiten Handymarkt bleiben. Rein optisch unterscheidet sich das neue Smartphone wenig vom Vorgänger S3. Mit 5 Zoll ist das Super AMOLED Display etwas größer und verfügt über Full-HD-Auflösung. Im Inneren soll eine stärkere Batterie laufen. Ausgestattet mit zwei Kameras – die rückseitige hat 13 Megapixel – unterstützt das S4 die Dual-Camera-Funktion. So können Fotos und Videos gleichzeitig auf der Vorder- und der Rückseite aufgenommen werden. Wirklich neu ist, dass sich manche Funktionen des Smartphones ohne Berührung, nur durch die Erkennung von Gesicht, Stimme und Gesten, bedienen lassen. So erkennt das Handy beispielsweise, wenn man seinen Blick vom laufenden Video abwendet und pausiert automatisch. Auch das Scrollen durch Homepages und Mails ist nur per Blickkontakt möglich. Das Samsung Galaxy S4 ist ab dem zweiten Quartal des Jahres in den USA erhältlich und wird anschließend auch auf den weltweiten Markt kommen.

INFO: www.samsung.at

■ FROZZYPACK

Cooler Rohkost

Frisches Obst und Gemüse sind das A und O gesunder Ernährung und sollten auch in der Mittagspause im Büro oder der Schulpause nicht fehlen. Da aber Firmenkantine, Schulbuffets oder der Supermarkt nebenan nicht immer das geeignete Angebot haben, ist es günstiger und praktischer, Essen von zu Hause mitzunehmen. Damit die Rohkost nicht im Schulrucksack zerdrückt wird oder in der Aktentasche vor sich hin gammelt, wird sie in der kühlenden Lunchbox FrozzyPack aufbewahrt. Ein kühlendes Gel im Deckel der Box hält Apfelspalten oder Frühlingsalat bis zu sieben Stunden frisch und knackig.

INFO: www.radbag.de



■ WECK-HANTEL

Stark starten

Ein kleines Fitnessprogramm gleich am Morgen hält fit und gesund. Doch wer steht schon gern früher auf, nur um zu schwitzen? Für jene, die sich beim Weckerläuten lieber nochmal umdrehen und weiterschlafen, gibt es einen Weg, den eigenen Schweinehund auszutricksen: Der durchdringende Weckeruf der 650 Gramm schweren Weck-Hantel verstummt erst nach mindestens 30 Stemmbebewegungen. Nach dieser kleinen Selbstgeißelung ist man ganz bestimmt wach und kann gestärkt in den Tag starten.

INFO: www.proidee.at

» CULT



■ AFTERSHOKZ SPORTZ M2

Sicher sporteln

Musik hilft, beim Sport so richtig abzuschalten. Beim Joggen und Radfahren vergisst man durch sportlichen Ehrgeiz und Sound-Cancelling-Kopfhörer schon mal die Welt um sich herum. Das kann zuweilen gerade im Stadtgebiet oder der Nähe von befahrenen Straßen gefährlich sein. Mit den AfterShokz Sportz M2 Kopfhörern hat man trotz Musikgenuss die volle Aufmerksamkeit für seine Umwelt. Durch die Knochenschall-Technologie wird der Schall der Musik nicht, wie bei normalen Kopfhörern üblich, über die Gehörgänge, sondern durch die Schwingungen der Backenknochen dem Innenohr vermittelt. Die AfterShokz Sportz M2 bedecken also nicht die Ohren, sondern liegen darüber. So bleiben die Ohren frei und man hat trotz Musikbegleitung die volle Aufmerksamkeit für seine Umgebung.

INFO: www.aftershokz.com



■ PHILIPS HUE PERSONAL WIRELESS LIGHTING

Lichtspiele

Das richtige Licht macht die Atmosphäre. Bevorzugt man tagsüber eher helles und aktivierendes Licht, macht man es sich abends lieber im warmen, gedimmten Lampenschein gemütlich. Die ganz persönlichen Beleuchtungswünsche lassen sich mit dem LED-Lampenset Hue von Philips verwirklichen. Ob rosaroter Kitsch-Sonnenuntergang, klares weißes Mondlicht oder peppig-schrilles Diskoleuchten – über die dazugehörige Mobile App lässt sich das Licht in den eigenen vier Wänden kreativ und individuell gestalten. So kann man auf jeglichem Foto eine Farbe auswählen oder den perfekten Ton über Eingabe auf einer Weißlichtskala einstellen. Über WLAN setzen die LED-Lampen die Befehle um und tauchen den Raum in das gewünschte Licht.

INFO: www.meethue.com

CX2000 – Multicore auf der Hutschiene.

Die modular erweiterbare Embedded-PC-Steuerung.



www.beckhoff.at/CX2000

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

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

Das CPU-Grundmodul enthält:

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

IPC
I/O
Motion
Automation

ranking

Die beliebtesten
Businesshotels Österreichs



BELIEBT BEI GESCHÄFTSREISENDEN:
das Mercure Graz City.

» **Businessreisen** sind auch nicht mehr das, was sie einmal waren. Zwar sind Geschäftsleute immer noch gern gesehene Gäste, das Geld sitzt aber weit nicht mehr so locker wie früher. Das gebührenfreie Hotel-Reservierungsservice für Unternehmen und Privatkunden www.hotel.info hat in einer aktuellen Studie festgestellt, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis heute das zentrale Entscheidungskriterium ist. Luxushäuser im 5-Sterne-Segment sind für die meisten Unternehmen tabu. Besonders gerne werden für Business-Trips Kettenhotels gebucht. In den aktuellen Top Ten der meistgebuchten Business-Hotels in Österreich finden sich gleich neun Häuser nationaler oder internationaler Hotelketten. An der Spitze liegen zwei Häuser in Graz, das Mercure Graz City und das Hotel Daniel, gefolgt von den beiden Wiener Häusern Suite Novotel Wien Messe und pentahotel Vienna.

DIE TOP TEN

1. **Mercure Graz City**, Graz, 4 Sterne
2. **Hotel Daniel**, Graz, 4 Sterne
3. **Suite Novotel Wien Messe**, Wien, 3 Sterne
4. **pentahotel Vienna**, Wien, 4 Sterne
5. **Lindner Hotel Am Belvedere**, Wien, 4 Sterne
6. **Hilton Vienna Danube**, Wien, 4 Sterne
7. **ARCOTEL Kaiserwasser**, Wien, 4 Sterne Superior
8. **Amedia Hotel Graz**, Graz, 4 Sterne
9. **Motel One Wien Westbahnhof**, Wien, 3 Sterne
10. **Austria Trend Hotel Savoyen Vienna**, Wien, 4 Sterne Superior

WEITERE INFOS: www.hotel.info



EINFACH PITTORESK. Der Bleder See mit allem, was dazugehört.

■ BLED/SLOWENIEN

In der blauen Lagune

SCHÖN BLED. Wer sich in dieser Landschaft bewegt, muss damit rechnen, ihr zu verfallen. *Das ist auch gar nicht anders möglich bei dieser vollkommenen Harmonie aus tiefblauem See*, imposanter Burg, romantischen Ruderbooten und Spitzenrestaurants.

VON WERNER RINGHOFER

Heiraten in Bled ist in. Kein Wunder bei dieser Kulisse. Bled öffnet eine pralle Kiste mit Attraktionen: Der See mit einer kleinen Insel und Kirchlein würde schon genügen. Aber Kopf hoch heißt hier die Empfehlung, denn über dem Wasser thront auf einem Felsturm eine Märchenburg, eingerahmt wird die Szenerie von spektakulären Wäldern und angezuckerten Bergketten, mit dem dramatisch gezackten Triglav als Wahrzeichen. Eine Postkarte in echt.

Aber nicht nur Hochzeitspaare sind Bled verfallen, auch Touristen aus der ganzen Welt pilgern in den Nordwesten von Slowenien: Jährlich rund 500.000 Nächtigungen zählt die Region. Russen, Niederländer, Asiaten, Engländer und viele andere aus allen Altersklassen, die Lust auf Romantik kennt keine Grenzen. Und auf die berühmte Cremeschnitte. Der sensible Blätterteig muss schon am Vortag geba-

cken und siebenmal gefaltet werden. Am nächsten Morgen um fünf köchelt die Vanillecreme, zusammen mit Schlagobers wird daraus der süße Traum. »Nur natürliche Zutaten kommen hinein, Konservierungsmittel haben keinen Platz«, versichert die freundliche Dame in der Bäckerei im Parkhotel. Die Prozedur wird genauso eingehalten, wie sie Konditormeister Istvan Lukačević 1953 das erste Mal vorgab. Über elf Millionen Mal ging die Schnitte seither über den Ladentisch, bis zu 6000 Mal an einem Wochenende.

» Gediengen speisen «

Die Zeiten waren nicht immer so rosig, was das Essen betrifft. Der selbsternannte Schweizer Badearzt Arnold Rikli ordinierte um 1850 in Bled und verdonnerte zahlungskräftige Gäste zu »Wasser-Sonne-Luft«-Kuren. Zu essen gab es nur Wasser und Joghurt und im Mor-



EIGENE WISSENSCHAFT. Die berühmte Bleder Cremeschnitte.

gengrauen mussten die Patienten pudelnackt auf einen Berg. Damals entstand der Begriff des »Rikli-Flüchtlings«, der heimlich in einem Gasthaus Trost suchte. Die Köche von heute bieten mehr als die karge Kurkost von früher.

Bine Volčič etwa, Küchenchef im Restaurant Promenada, arbeitete in Paris bei Robuchon, in den Restaurants Arpege (3 Michelin-Sterne) und Apicius (2 Sterne), Küche auf Spitzenniveau gibt es auch in Uroš Štefelins Restaurant 1906 im Hotel Triglav. Zwei Restaurants, die zu den besten Sloweniens zählen – und das in einem 8000-Einwohner-Ort.

» **Aktivitäten zu Wasser** «

So viele Genüsse schreien nach Kalorienabarbeitung. Das ist auch kein Problem, an jeder Ecke ist etwas los. Sogar Sonntagfrüh ist das glitzernde Bled-Blau schon in aller Herrgottsfrüh Trainingsgelände für schnittige Ruderboote. Kräftige Kerle mit Seemannsschultern sausen über das Wasser. Bootfahren hat Tradition, 2011 ging hier sogar die Ruder-WM über die nasse Bühne. Gemütlicher unterwegs Richtung Insel sind die Pletnas, Ruderboote für bis zu 20 Touristen. Keine Hektik kennen auch die Fiaker. Nicht die einzige Ähnlichkeit mit Wien: Bleds Stadtvillen mit Türmchen und Erkern könnten ebenso gut an der Ringstraße stehen. Die Pletnas haben Zwi-

linge im Ausseer Land, dort heißen sie Plätten.

» **Rund um den See** «

Wer selbst aktiv werden will, schwingt den Golfschläger. Der Golfclub von Bled wurde 2011 vom *Golf World Magazine* in die Top 100 von Europa gewählt. Naturfans schwören auf die zauberhaften Wanderwegen, wenige Autominuten entfernt führt eine durch die Vintgar-Klamm über rauschende Stromschnellen bis zum Wasserfall oder durch die Pokljuka-Klamm mit bis zu 80 Meter hohen Felswänden. Angler lieben die glasklaren Flüsse. »Unser Gebiet ist Fliegenfischer-Paradies«, verrät Tourismusdirektorin Eva Štravs. Adrenalin-Junkies pilgern zum nahen Triglav Nationalpark, der einiges zu bieten: Rafting, Canyoning, Paragliden, Hydro-Speed, fetzige Downhill-Touren auf dem Mountainbike.

» **Wenn Wünsche wahr werden** «

In Bled nehmen sogar Hochzeitspaare ein bisschen Sport auf sich, so steil sind die 99 Stufen zur Inselkirche. Oben darf man – auch als Single – die Wunschglocke läuten, bis spät am Abend weht das helle Geläut über den See. Das kostet drei Euro – ob die Wünsche, wie die Legende sagt, in Erfüllung gehen, ist aber ungewiss. Wenigstens kann man sich nach so viel Bewegung wieder ein paar Kalorien erlauben. In Form einer Cremeschnitte vielleicht. ■



BINE VOLČIČ. Küchenchef mit Michelin-Erfahrung im Restaurant Promenada.

INTERNET

- » **Bled:** www.bled.si, Triglav Nationalpark: www.tnp.si Anschauen & aktiv werden
- » **Burg Bled.** Bester Seeblick. www.blejski-grad.si/de
- » **Fiaker.** Vor der Haltestelle beim Festivalsaal (Zentrum). 30-minütige Fahrt um den See: 30 €.
- » **Seinsel.** Ruderboote (Pletna, 20 Personen) fahren zur Insel mit Kirche. 1,5 Stunden, 12 €
- » **Golf.** Schöne Anlage, zwei Kurse (18 und 9 Löcher). www.golfbled.com

SCHLAFEN



FRÜHSTÜCK MIT SEEBLICK im Grand Hotel Toplice.

- » **Grand Hotel Toplice*****.** Nobel, gutes Frühstück mit Terrasse am Wasser. Strandbad, Thermalswimmingpool, Traumblick auf See und Burg. DZ ab 155 €. Cesta svobode 12, (00 38 64) 579 10 00, www.hotel-toplice.com
- » **Hotel Triglav****.** Frisch renoviertes Haus aus dem Jahr 1906 über dem See, toller

Blick, sehr gepflegte Zimmer, großer Pool, Sauna, Kochkurse, Golfpakete. Spitzenrestaurant, schöner Weinkeller. DZ ab 109 €, Kolodvorska 33, (00 38 64) 575 26 10, www.hoteltriglavbled.si

» **Hotel Lovec****.**

Modern, angenehm, Massagewanne mit Seeblick im Deluxe-Zimmer. Hallenbad, Sauna, Biotherapie, Thai-Massage, Hunde willkommen. DZ ab 82 €, Ljubljanska Cesta 6, (00 38 64) 620 41 00, Cankarjeva cesta 2, www.lovechotel.com

ESSEN

- » **Promenada.** Bine Volčič arbeitet in der Pariser Sternegastronomie, im Promenada pflegt er jetzt slowenische Spitzenküche mit jugendlichen Ideen. Cesta svobode 15 (beim Hotel Park), (00 38 64) 579 18 39
- » **Topolino.** Elegante Räume, hervorragende Slow-Food-Küche. Ljubljanska cesta 26, (00 38 64) 574 17 81, www.topolino-slo.com, R.: Di.
- » **Okarina.** An Europa angepasstes indisches Restaurant, auch gute mediterrane und slowenische Küche. Rikljičeva 9, (00 38 64) 574 14 58, www.okarina.com
- » **Kavarna Belvedere.** Die originale Cremeschnitte aus Bled schmeckt hier am besten. Cankarjeva cesta 6 (gegenüber Parkhotel)
- » **Casino Bled.** Spielautomaten, Roulette, Blackjack, Poker (bis 4 Uhr früh). Cesta svobode 15, www.casino-bled.si

Erfahrung, Meisterschaft und Originalität verbinden

IM BEITRAG WERDEN DIE UNTERNEHMERISCHEN FÄHIGKEITEN MEISTERSCHAFT UND ORIGINALITÄT MIT ERFAHRUNG VERBUNDEN. Viel zu oft werden diese drei nur isoliert und unreflektiert betrachtet, *und zu oft wird die Chance zu einer Neukombination und der Nutzung des Besten aus diesen nicht erkannt und umgesetzt.* Die Themenstellung ist sowohl für die eigene Person, für Organisationen und Teile von solchen hoch relevant.

VON JOHANN RISAK



JOHANN RISAK: »Wir müssen uns von überholten Erfahrungen trennen und nur die guten Erfahrungen bewahren.«

Die folgenden Überlegungen werden von jenen von Roger Martin, die er im Buch »The Opposable Mind« zum Ausdruck gebracht hat, und von selbst gemachten und reflektierten Erfahrungen getragen.

Erfahrung, Meisterschaft und Originalität scheinen jeweils für sich gut zu sein, sind es aber nicht. Wäre es nicht so, dann bedürfte es im Titel nicht des Worts »Verbinden«. Wir denken viel zu viel an die Teile eines Ganzen, und viel zu wenig an das wertschöpfende Integrieren derselben, welches, das sei gleich zugegeben, meist viel schwieriger ist.

Als Augenöffner für Maßnahmen zur Steigerung der Wertschöpfung soll folgender Satz dienen: »Personen, die glauben, dass vorhandene Modelle identisch mit der Realität sind und sich vor Gegenmodellen fürchten, werden kaum glauben können, dass es bessere Modelle gibt.« (Roger Martin)

Das Vorherrschen einer solchen Geisteshaltung einer Person, eines Bereichs oder einer ganzen Organisation schädigt das Werdenlassen von Neuem (die Innovation) und verhindert eine Trennung von Überholtem. Dies sehend stellt sich die Frage, wie das Auftreten der vorgenannten Geisteshaltung vermindert und im besten Fall vermieden werden kann.

Erfahrungen haben zwei Gesichter. Sie sind gut, wenn sie zukunftsbezogen einen Beitrag zur Lösung von Problemen bzw. zum Aufbau und zur Nutzung von Opportunitäten leisten können. Sie stellen jedoch eine Belastung dar, wenn sie durch ihr Vorhandensein die Lösung von Problemen bzw. den Aufbau und die Nutzung von Opportunitäten behindern, vermindern oder gar blockieren.

Wir sollten uns von überholten Erfahrungen rechtzeitig trennen; gute Erfahrungen sind hingegen aktiv zu bewahren und in ihrer Wirkung zu stärken. Dazu bedarf es systematisch durchgeführter Reflexionen darüber, was Handlungen (Maßnahmen) in der Vergangenheit gebracht haben und welche positiven Wirkungen die dabei gemachten Erfahrungen für die Zukunft haben könnten. Solche Erfahrungsinventuren werden leider viel zu selten gemacht, und damit wird die Chance zur Ausscheidung des Überholten viel zu wenig genutzt. Dadurch werden in einem hohen Ausmaß mögliche Zukunftschancen nicht realisiert.

Die systematisch den Anforderungen entsprechend weiter zu entwickelnden Erfahrungen sind mit einem Streben nach der Ausübung und Verbesserung von Meisterschaft und Originalität so zu verbinden, dass sie sich gegenseitig bei der Weiterentwicklung fördern.

»Meisterschaft und Originalität brauchen einander zum Wachsen. Mit einer Fülle von Erfahrungen dahinter.« (Roger Martin)

Meisterschaft und Originalität tragen wechselseitig stark zur positiv gerichteten Weiterentwicklung von Personen, Organisationen und deren Teilen bei. Meisterschaft ohne Originalität perfektioniert sich bei einem gleichzeitigen Abbau der Wirksamkeit. Originalität ohne Meisterschaft in ihrer Umsetzung vergeht, bevor sie ihre Wirkung entfalten konnte. Voraussetzungsloses Denken und Handeln gibt es nicht, und Erfahrungen stellen den Ausfluss von Denken und Handeln dar. Wir sollten diesen Ausfluss systematisch hegen und pflegen und von Überholtem befreien. Meisterschaft und Originalität fördern das Entstehen von positiven Erfahrungen und brauchen diese ihrerseits - weitgehend von Altlasten befreit - zu ihrer Weiterentwicklung. Erfahrung, Meisterschaft und Originalität sind sehr wesentliche Stellhebel auf dem Weg zu den Besten. Der Weg zu diesen ist ein langer und mühsamer, aber ein von Freuden begleiteter.

LITERATURHINWEISE

»Martin, R. (2007): The Opposable Mind, Boston, S. 169 ff.

»McGrath, R.G. (2000): The Entrepreneurial Mindset, Boston, S. 2 f.

ABFAHRT BIS INS HOTEL * SCHNEESICHERE PISTEN BIS NACH OSTERN

OSTER-SKIWOCHEN

GOURMET * WELLNESS UND 4 STERNE-SUPERIOR-KOMFORT

*4 Nächte
ab 371,-
pro Person

Pulverschnee, Sonne, blauer Himmel und Abfahrten mit Panoramablick auf die majestätische Alpenwelt – genießen Sie die Oster-Skiwoche im romantischen Defereggental, einem der schneesichersten Skigebiete Osttirols.

Ein Paradies für Wintersportler mit breiten Pisten und urigen Hütten. Mit modernen Gondel- und Sesselbahnen geht's bis auf rund 2.500 Meter. Und von dort in schönen Schwüngen direkt bis vor die Türe des Hotel & Resort Defereggental. In dem exklusiven Verwöhnhotel erwarten Sie zauberhafte Ostertage mit Skispaß total, wohltuender Wellness und vielen kulinarischen Highlights. Wir freuen uns auf Sie!



DEFEREGGENTAL
HOTEL & RESORT

★★★★ SUPERIOR

www.hotel-defereggental.com

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

*Buchbar vom 23.03. bis 07.04.2013. Weitere Details auf www.hotel-defereggental.com

PODIUMS
g e s p r ä c h e

Report Verlag
Magazine | Bücher | Publishing | New Media

Die Report-Reihe der
Fach- und Podiumsgespräche mit Publikumsbeteiligung

Nächster Termin:

»NEUE WELT DES ARBEITENS«

Wie können Arbeitsplatz und
Kommunikation effizient und
nützlich gestaltet werden?

Wann: 4. April, 16.30 Uhr

Wo: T-Systems Schulungscenter,
Rennweg 97-99, 1030 Wien

Anmeldung unter office@report.at oder
unter 01/902 99-0



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