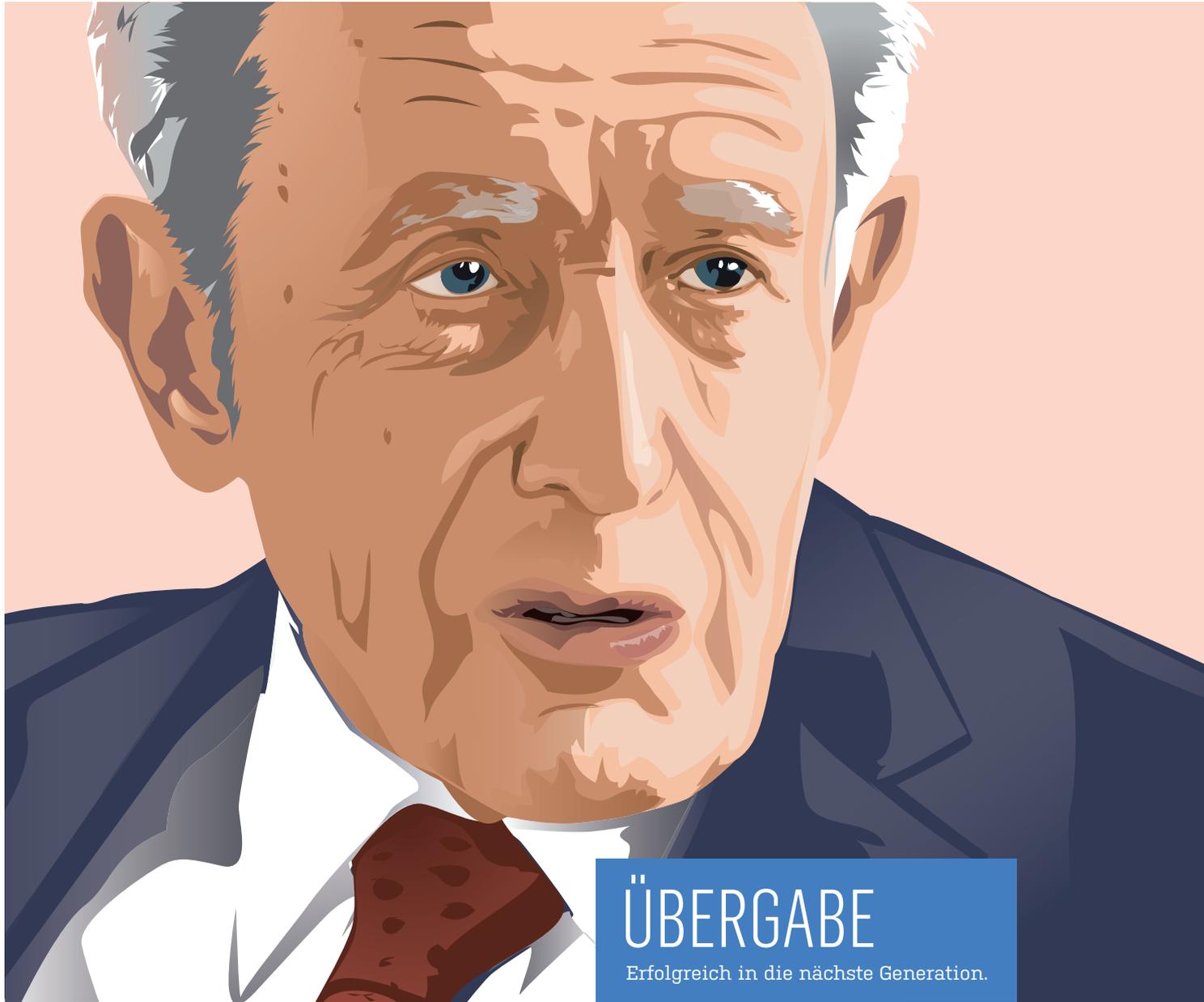


BUSINESS ART

DAS MAGAZIN FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

01 | 2015

BUSINESSART 1/2015, Pbb., Erscheinungsort St. Pölten, Verlagspostamt 3100, Zulassungsnummer: 13Z039642M Ö: € 6,20



ÜBERGABE

Erfolgreich in die nächste Generation.

TRENDS 2015: Strategien in Zeiten des Wandels.

ONLINE-HANDEL: Direkt ins Haus – kann das nachhaltig sein?

BUSINESSMODE: Mit Stil zum Erfolg.

ENERGIEEFFIZIENZ: Gastkommentar Dr. Christian Plas.

SMARTE INNOVATIONEN FÜR DIE WIENER ZUKUNFT



Die Wiener Stadtwerke sind die erste Adresse für innovative Infrastruktur in der Millionenstadt Wien. Kooperationen mit Forschung und Entwicklung erlauben mutige Innovationen für die Wiener Bevölkerung. So sorgen Wiener Linien und Wiener Lokalbahnen dafür, dass jeden Tag 2,5 Millionen Fahrgäste rasch, sicher und bequem an ihr Ziel kommen. Auch wer mit dem Auto unterwegs ist, kommt an den Wiener Stadtwerken nicht vorbei. Zumindest nicht, wenn er in einer WIPARK-Garage parkt. Wien Energie und Wiener Netze wiederum sorgen für die zuverlässige Versorgung mit Strom, Gas, Wärme und Kälte.

Die Wienerinnen und Wiener sind nicht ohne Grund stolz auf ihre gut ausgebauten Öffis mit einem dichten Netz aus tausenden Haltestellen und den besonders kurzen Wartezeiten. Wer Öffis nutzt, schützt auch die Umwelt. Der öffentliche Nahverkehr verbraucht im Vergleich zum Auto zehnmal weniger Energie, ist leiser und großteils elektrisch unterwegs. Die Öffis sind zudem sehr sicher und verlässlich. Und nicht zuletzt bieten die Wiener Linien mit der Jahreskarte um 365 Euro die günstigste Form der Mobilität in Wien.

Die Wiener Stadtwerke investieren jährlich rund 450 Mio. Euro in die Verkehrs-Infrastruktur. Investiert wird in den gesamten Fuhrpark ebenso wie in den Ausbau des Streckennetzes. Bis 2017 wird die U1 bis Oberlaa verlängert sein. Gleichzeitig laufen die Planungen für die neue U5 und den Ausbau der U2 Richtung Süden auf Hochtouren.

Wien Energie als führendes Energieunternehmen Österreichs liefert zuverlässig Strom, Gas, Wärme und Kälte an hunderttausende Kunden. So herausfordernd die Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft heute sind, so innovativ begegnen die Wiener Stadtwerke diesen Entwicklungen. Intelligente

Energiemixes unter Einschluss erneuerbarer Energien, Energieeffizienz und partizipative Modelle wie die BürgerInnen-Solarkraftwerke sind hier entscheidende Komponenten.

www.wienerstadtwerke.at

FRAGEN AN MARTIN KRAJCSIR, GENERALDIREKTOR DER WIENER STADTWERKE



Herr Generaldirektor, warum wird das U-Bahn-Netz trotz knapper Budgets weiter ausgebaut?

Der öffentliche Verkehr wird in Wien von Jahr zu Jahr wichtiger. Unsere Investitionen machen Sinn, weil der Kundennutzen und der Kundenwunsch eindeutig sind. Die Stadt wächst rasant und die öffentliche Hand fordert zu Recht, dass wir da Schritt halten können. Und genau das machen wir auch.

Welche weiteren Verbesserungen sind geplant?

Wir gehen noch engagierter auf Kundenbedürfnisse ein. Mit der WienMobil-Karte reagieren wir ab März auf das sich ändernde Mobilitätsverhalten der Bevölkerung. Wer mehrere Mobilitätsangebote verknüpfen möchte, von der U-Bahn über das Citybike bis zum Taxi, kann das alles mit dieser einen Karte machen. Wir bieten sie um 377 Euro im Jahr an, also um ein Euro mehr im Monat als die Jahreskarte.

Fotos: Wiener Stadtwerke, Wien Energie
Entgeltliche Einschaltung



FACTBOX

JAHRESKARTEN IM VERGLEICH

London	€ 1.600,- pro Jahr
Stockholm	€ 995,- pro Jahr
Berlin	€ 710,- pro Jahr
Brüssel	€ 499,- pro Jahr
Wien	€ 365,- pro Jahr

WIENER STADTWERKE

- 16.000 MitarbeiterInnen
- Über 3 Milliarden Euro Umsatz
- Strom, Erdgas und Wärme für zwei Millionen Menschen
- 2,5 Millionen Fahrgäste täglich
- 1.078 Kilometer U-Bahn, Bim, Bus
- 100% im Eigentum der Stadt Wien
- Zum Konzern gehören Wien Energie, Wiener Netze, Wiener Linien, Wiener Lokalbahnen, Wipark sowie Bestattung und Friedhöfe Wien.

IM UM\BRUCH

Vor 40 Jahren kämpfte Österreich mit gravierenden Umweltproblemen – der industrielle Aufschwung zeigte seine Schattenseiten: Algenblüte in den Kärntner Seen, Schaumkronen auf vielen Flüssen. Innovative UnternehmerInnen sahen in dieser Krise eine wirtschaftliche Chance: Bereits 1980 errichtete der Installateur Herbert Kollar in Lilienfeld seine erste Solaranlage auf dem Dach des Krankenhauses Lilienfeld, eine der ersten Österreichs; die Anzahl der Biobauern wuchs innerhalb von 15 Jahren von 200 (1980) auf 18.542 (1995).

Viele dieser nachhaltigen Pionierunternehmen stehen in den nächsten Jahren vor der Übergabe. Ein Großteil wird von Familien geführt – das bringt zusätzliche Dynamik in den Prozess. Gleichzeitig wissen wir, dass die Übergabe eine der kritischsten Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens ist. Der Schwerpunkt dieser Ausgabe setzt sich mit den wichtigsten Fragen auseinander: Wie geht es mit den nachhaltigen Pionieren weiter? Wie kann ein guter Übergang gelingen? Wie sehen die Jungen die Zukunft ihrer Firma? Welche Rolle spielen CSR und Nachhaltigkeit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens?

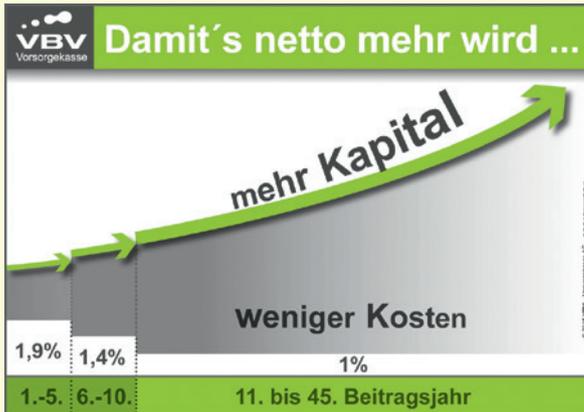
Die heutigen Herausforderungen übertreffen jene der 1970er- und 1980er-Jahre bei weitem: Das Wirtschaftswachstum dümpelt dahin, die Digitalisierung ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle und der globale Wettbewerb verstärkt den Druck auf immer mehr Branchen. Wir haben 25 ManagerInnen und UnternehmerInnen gefragt, was die größten Herausforderungen für ihre Branche sind und welche Strategien sie für ihr Unternehmen wählen.

Online-Handel ist eine davon. Selbst KMUs sind mittlerweile gut beraten, auch diesen Vertriebskanal zu bedie-



nen – gerade in segmentierten Märkten erreichen sie so eine ausreichend große Zielgruppe. Wie zum Beispiel ManagerInnen und UnternehmerInnen, die Wert auf ökologisch und fair produzierte Businessmode, die auch gut aussieht, legen. Die Auswahl ist zwar immer noch klein, aber fein. Lassen Sie sich inspirieren!
Herzliche Grüße

Roswitha M. Reisinger ■
redaktion@businessart.at



Die VBV gibt den Erfolg an ihre 2,5 Millionen Kunden weiter und senkt die laufenden Verwaltungskosten! Seit Jahresbeginn fallen bei Einzahlungen nach dem 10. Beitragsjahr nur mehr 1% laufende Verwaltungskosten an. „Seit Unternehmensgründung vor mehr als 12 Jahren haben wir die jährlichen Erträge vorsorglich zum freiwilligen

Aufbau von Reserven verwendet und schaffen als führende Vorsorgekasse noch mehr Kosteneffizienz“, erklärt KR Heinz Behacker, Vorstandsvorsitzender der VBV – Vorsorgekasse AG. In der neuen Vorteilsstaffel werden in den ersten fünf Beitragsjahren 1,9% verrechnet, die dann um 0,5%-Punkte auf 1,4% und nach dem 10. Beitragsjahr auf das gesetzliche Minimum von 1% gesenkt werden. Österreichweit ist dieser Tarif derzeit einzigartig.

NACHHALTIGKEIT ALS ANLAGESTRATEGIE

Schon bei Unternehmensgründung im Jahr 2002 stand fest, institutionelle Veranlagungen an nachhaltigen Kriterien auszurichten. „Wir haben hier bewusst eine Pionierrolle eingenommen und einen Ethikbeirat eingerichtet. Mit unserem Nachhaltigkeits-Katalog haben wir viele andere Investoren dazu bewegt, auf diesen Zug aufzuspringen“,

so Behacker. „Wir freuen uns, wenn wir Kapitalanlagegesellschaften dazu bewegen können, nachhaltige Produkte aufzulegen oder bestehende danach auszurichten – und wir damit einen Schwungradeneffekt auslösen.“ Viel Kapital kann viel bewegen – die VBV lenkt es dorthin, wo Nachhaltigkeit gelebt wird.

Eine Strategie, die sich auch für die Kunden auszahlt. Dank höchster Qualität sowie professioneller Nachhaltigkeit liegen die langfristigen Veranlagungsergebnisse seit 2003 bei über 45% (inkl. Zinseszins) netto.



KR Heinz Behacker, Vorstandsvorsitzender der VBV

„Nachhaltiges Wirtschaften ermöglicht es uns, einen schlanken Kostentarif anzubieten und unsere Kunden noch stärker beim Vermögensaufbau zu unterstützen.“



Werte schaffen.

**Wissen, woher man kommt,
führt zum Wissen, wohin man will.**

Solidarität, Hilfe zur Selbsthilfe und Nachhaltigkeit sind die Prinzipien, auf die Raiffeisen seit mehr als 125 Jahren baut. Und gerade in einer Welt voller Veränderungen sind es diese Werte, die das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft bilden – in mehr als 20 Ländern Europas. www.rzb.at

03 EDITORIAL

06 ERFOLGREICH IN DIE NÄCHSTE GENERATION

SCHWERPUNKT: UNTERNEHMENSÜBERGABE

13 WERTE SCHAFFEN

INTERVIEW MIT DR. CARL MANNER, AUFSICHTSRATSVORSITZENDER UND MAG. ALBIN HAHN, FINANZVORSTAND, MANNER

15 UNTERNEHMERTUM IM BLUT

INTERVIEW MIT ANNELIESE UND WERNER JUN. MICHLITS, MEINKLANG

16 EIN UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT GESTALTEN

INTERVIEW MIT DI MARIA KOLLAR, KOLLAR GMBH

18 INTEGRAL-NACHHALTIGE UNTERNEHMENSBEWERTUNG

METHODE

20 TERMINE, BÜCHER & IMPRESSUM

22 TRENDS 2015: STRATEGIEN IN ZEITEN DES WANDELS

UMFRAGE

27 DIREKT INS HAUS – KANN DAS NACHHALTIG SEIN?

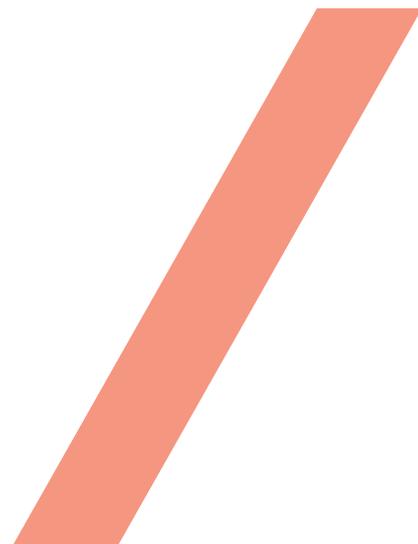
ONLINE-HANDEL

30 MIT STIL ZUM ERFOLG

BUSINESSMODE

34 ENERGIEEFFIZIENZ

GASTKOMMENTAR VON DR. CHRISTIAN PLAS



/Schwerpunkt





UNTERNEHMENS ÜBERGABE /

Viele nachhaltige Pionierunternehmen wurden zu Beginn der Umweltbewegung in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet – in wenigen Jahren steht die Übergabe an die nächste Generation an. Wie kann ein guter Übergang gelingen?

ALEXANDER SCHMIDT, ROSWITHA M. REISINGER

FAMILIENDYNAMIK

Das Besondere an Familienunternehmen ist die enge Koppelung der unterschiedlichen Systeme der Familien, des Unternehmens und der Gruppe der Eigentümer. **Familien** zeichnen sich durch ein hohes Maß an Beziehungsorientierung und wenig formalisierter Kommunikation aus. Gerechtigkeit wird im Sinne von Gleichheit – die Rechte und Pflichten betreffend – verstanden. Im **Unternehmen** wird Gerechtigkeit im Sinne von Leistungsbewertung verstanden – Unterschiede werden betont und bewertet, die Kommunikation ist formalisiert und folgt klaren Regeln. **EigentümerInnen** steuern über ihre kurz- bzw. langfristigen Veranlagungsinteressen die Muster der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Diese unterschiedlichen Dynamiken werden auch bei der Übergabe sichtbar. Die Logik der Familie verlangt, dass Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten dürfen – es gibt Beispiele bei denen daraus leider „Versorgungsposten“ für Familienmitglieder entstanden. Die unternehmerische Logik verlangt eine Besetzungslage nach Kompetenz und Erfahrungen.

Die Ko-Evolution der drei unterschiedlichen Systeme kann eine besondere Ressource sein, sie kann aber auch zum lebensbedrohenden Risiko werden, wie Markus G.* beschreibt: „Zuhause hat die Firma das gesamte Familienleben dominiert, es gab kein anderes Gesprächsthema. Wir konnten studieren, wir hatten die tollsten Berater in der Firma, aber nie eine gute persönliche Beziehung zum Vater. Am Schluss haben wir alle über den Anwalt miteinander verkehrt und die Firma wurde von der Bank übernommen. Ich habe später mühsam wieder alles zurückgekauft.“

PERSONENORIENTIERUNG

Der bestimmende Einfluss der Familie(n) zeigt sich in Form einer Unternehmenskultur mit hoher Personenorientierung und den damit verbundenen spezifischen Führungs- und Konfliktkulturen. In Beratungsprozessen trifft man auch immer wieder auf Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in denen auch familienfremde MitarbeiterInnen über Generationen hinweg im Unternehmen tätig sind. So kann es mitunter sein, dass bei einem Kunden ein familienfremder CFO bereits in der vierten Generation im Unternehmen tätig ist. Ebenso langfristig wie die Personalpolitik sind Kunden- und Lieferantenbeziehungen und strategische Managemententscheidungen. Diese spezifische Unternehmenskultur ermöglicht eine geringe Fluktuation und führt zu einer starken Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen.

NACHHALTIG, WEIL WERTEORIENTIERT

Familienunternehmen zeichnen sich zumeist durch eine wertorientierte Unternehmensführung aus. Nachhaltigkeit wird dort oftmals seit Generationen gelebt – ohne dies explizit nach innen zu kommunizieren oder werbewirksam nach außen zu tragen.

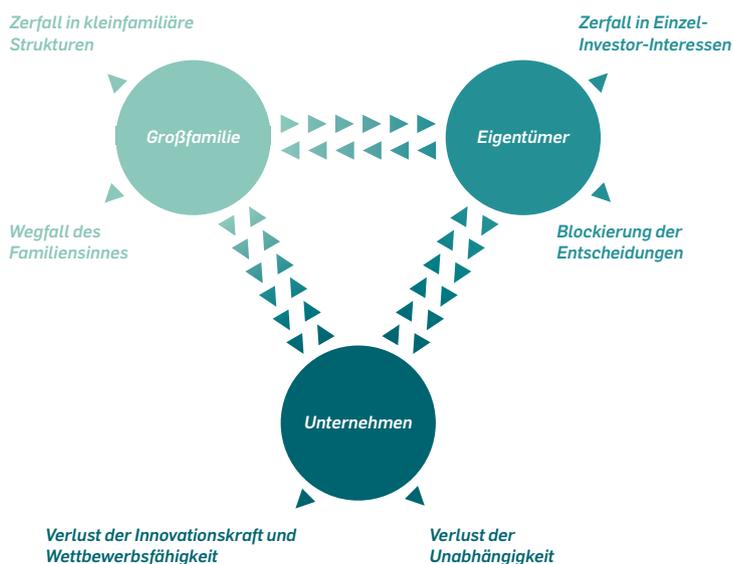
Unternehmerische Entscheidungen werden nach den Kriterien der „Enkelfähigkeit“ getroffen, das heißt, Fa-

63 Jahre jung ist Herbert Kollar, Gründer und Inhaber der Ing. H. Kollar GmbH & Co KG, aktiver und engagierter Unternehmer wie eh und je. In zwei bis drei Jahren will er in Pension gehen. „Was wird dann mit uns werden?“, fragten sich die 40 MitarbeiterInnen schon seit längerem. Nicht zu unrecht. Schließlich ist die Übergabe eine besonders kritische Phase im Lebenszyklus eines Unternehmens.

In Österreich stehen in den nächsten 10 Jahren zwischen 40.000 und 60.000 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor der Herausforderung, NachfolgerInnen zu finden. Statistisch gesehen schaffen nur 2/3 den Sprung in die zweite Generation, nur ca. 10% schaffen den Weg in die vierte Generation. Das Gelingen der Übergabe ist somit entscheidend für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens, für die Beschäftigung der MitarbeiterInnen und für die nachhaltige Wertschöpfung in der gesamten Lieferkette. Viele der nachhaltigen Pionierunternehmen sind Familienunternehmen – sie haben noch eine zusätzliche Dynamik zu managen.

GRAFIK 1: TYPISCHE DYNAMIKEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Typische Dynamiken, nach Wimmer et al., die bei jedem Generationenwechsel zu existenzbedrohenden Krisen führen können. Sie können anhand dieses Schaubildes überprüfen, welche Themen in Ihrem Unternehmen gut funktionieren und wo sich „offene Baustellen“ befinden.



GRAFIK 2: PHASENKONZEPT DER GENERATIONENFOLGE

© Alexander Schmidt



Familienunternehmen denken typischerweise generationenübergreifend. Sie handeln also nachhaltig – wahrscheinlich schon viel länger als es das Wort „nachhaltig“ im deutschen Sprachraum gibt. Beispielsweise hat sich die von uns befragte Biobauernfamilie Michlits vor der bereits geplanten Übergabe im gesamten Familienverband für die Weiterentwicklung von der biologischen Produktion zur Produktion nach Demeter-Richtlinien entschieden – dies sicher auch im Hinblick auf die Chancen der nächsten Generation.

Nachhaltigkeit scheint ein wesentlicher intrinsischer Faktor zu sein, um das Unternehmen überhaupt zu übernehmen, wie DI Maria Kollar, die Tochter von Herbert Kollar, erzählt: „Wenn wir ein normaler Installateur gewesen wären, hätte ich nicht einmal eine Sekunde überlegt, den Betrieb zu übernehmen. Denn es geht darum, WIE ein Unternehmen sein Geld erwirtschaftet.“

Von den meisten Jungen wird Nachhaltigkeit im Zuge des Übernahmeprozesses und der damit verbundenen zukünftigen Positionierung explizit angesprochen. Häufig sind sie überrascht und schließlich stolz, wenn die Senioren erzählen, was sie schon alles tun: Typisch zeigen sich auf der Produktionsseite sehr gute und enge Kooperationen mit Lieferanten und ein hohes Verantwortungsbewusstsein als Arbeitgeber gegenüber der Region und der Gesellschaft. Ökologie, soziale Verantwortung und Ökonomie werden bei Familienunternehmen gemeinsam vorangetrieben.

Finanzvorstand Mag. Albin Hahn, Manner AG: „Es geht um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigentümer und Mitarbeitern. Mit dem geborgten Geld der Eigentümer muss Gewinn gemacht und kontinuierlich Dividende bezahlt werden. Auf der anderen Seite geht es darum, Arbeitsplätze zu erhalten. Beides muss das Management langfristig sicherstellen.“ Hier spürt man den größten Unterschied zu Aktiengesellschaften: Deren ManagerInnen stehen unter Wachstumsdruck und

folgen der Logik der kurzfristigen Optimierung um Aktienkurse attraktiv zu halten.

Der nachhaltige Weg wird durch die typische Positionierung der Familienunternehmen als Nischenplayer unterstützt, der sich über eine Qualitätsführerschaft und ganz selten über eine reine Kostenführerschaft (wie z.B. Aldi) definiert.

DIE PHASEN DER ÜBERGABE

Eine zentrale Herausforderung ist, überhaupt einen Nachfolger für das Unternehmen zu finden – insbesondere im Kreis der eigenen Familie.

MITTEN IM NEBEL

Bei familieninternen Übergaben ist zu beobachten, dass die junge Generation bereits im Unternehmen mitarbeitet und sich scheinbar mitten im Übergabeprozess befindet. Beim genaueren Hinsehen wird deutlich, dass die zentralen Fragen der Übergabe nie geklärt wurden. Wir sprechen dann von der „Nebelphase“. Es gibt keinen expliziten Austausch zwischen den Generationen, wann und unter welchen Bedingungen das Unternehmen und das Eigentum übergeben werden soll. Andreas S.*: „Ich habe geglaubt, mit dem Vater zu kooperieren. Er hat das, und mich, bis vor ein paar Jahren nicht einmal bemerkt.“

Die Herausforderung dieser Phase ist, die zentralen Themen zu enttabuisieren und besprechbar zu machen. Vor allem geht es darum, dass sich die Senioren mit ihrer „Aufgabe danach“ beschäftigen. Die Unternehmensführung war über mehrere Jahrzehnte ihre wichtigste Lebensaufgabe – nun gilt es zu klären, welchen neuen Herausforderungen sie sich stellen wollen, was es aufzugeben gilt und wie ihre Erfahrungen trotzdem genutzt werden können. Die Senioren gehen nur selten einfach in Pension – sie möchten ihre unternehmerische Kraft



Dr. Alexander Schmidt, Berater der osb international und Dozent an der Zeppelin Universität und der Leibniz Uni Hannover zu Fragen von Familienunternehmen.

www.osb-i.com

immer wieder und immer weiter entfalten können. So hat etwa der Eigentümer eines Fachverlages, nachdem im dritten Anlauf der Generationenwechsel mit Unterstützung von externen BeraterInnen endlich geklappt hat, im 72. Lebensjahr ein ganz neues Geschäft begonnen. Er kaufte Seegrundstücke in Berlin und begann mit der Entwicklung von Immobilienprojekten – und das im Jahr 2007, ein Jahr vor der großen Krise!

Ähnliches zeigt sich auch im Gespräch mit Maria Kollar: „Das Unternehmen ist für meinen Vater sein Leben, sein Baby. Er will eine Veränderung bewirken, die dezentrale Energiewende aktiv mitgestalten. Er hat jetzt noch zwei Jahre bis zur Pension, und wird mich dann sicher weiterhin unterstützen – das wünsche ich mir auch so.“

Andreas S. hat nach 10 schwierigen Jahren einen wesentlichen Schritt geschafft und 51% des Unternehmens übernommen: „Dem Vater geht's jetzt gut. Er ist 73 Jahre alt, schaut jung aus und hat viel Energie. Er kann jetzt in eine neue Lebensphase gehen, Freunde besuchen und reisen. Ich erzähle ihm noch viel, aber nicht alles, weil er sich sonst wieder überall einmischt.“

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Für die Jungen steht in dieser Phase der Schritt zur vollen Verantwortungs- und Risikübernahme an. Oftmals ist es hilfreich, wenn die Jungen, sobald sie eine neue Führungsposition im elterlichen Unternehmen eingenommen haben, mit einem Strategie-Check die bisherige strategische Positionierung überprüfen. Wenn sie das unter kluger Einbindung der nächsten Führungsebene machen, so kann das eine wunderbare Form sein, selbst „gut in den Sattel zu kommen“, das Unternehmen zukunftsfähig auszurichten und die Kooperation mit den Führungskräften des Unternehmens zu stärken. Die Einbindung der Senioren in solch einem Prozess bedarf einer sensiblen Balance zwischen „Nutzung der Erfahrungen der Senioren“ und „Raum für Neues schaffen“. Diese Schritte sollten gut und rechtzeitig überlegt werden und in enger Abstimmung zwischen den Generationen eingeleitet werden.

Maria Kollar sieht beispielsweise für ihr Unternehmen vor allem die Notwendigkeit Strukturen aufzubauen: „Es wird eine doppelte Geschäftsführung geben, ich werde Bereiche wie Controlling, Personalmanagement, Kommunikation, Netzwerke, CSR aufbauen bzw. weiterentwickeln. Meine Rolle ist es, am Unternehmen zu arbeiten und nicht im Unternehmen.“

Für Andreas S. steht vor allem die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells an: „Wir werden uns eventuell einen Partner suchen, um solider zu werden. Wenn wir auf dem superharten Markt in unserer Branche überleben wollen, müssen wir die Führung professionalisieren, wir müssen Dinge machen, die die Welt noch mehr braucht.“

VORÜBERGABE-PHASE: ERWARTUNGEN KLÄREN

Danach folgt die Vorübergabe-Phase – hier werden die Erwartungen aneinander und die Rollen in der Übergabe geklärt, es wird ein Fahrplan für die Übergabe von Unternehmen und Eigentum entwickelt und MitarbeiterInnen und wichtige Umfeldgruppen wie KundInnen und Lieferanten werden informiert. In dieser Phase macht es auch Sinn, die Governance zu definieren – das sind die zentralen Spielregeln zwischen Familie, Unternehmen und Eigentümern. Damit kann eine geordnete Übergabe starten.

WAS MACHT EINE GUTE GOVERNANCE AUS?

Eine gute Governance ist ein langfristiges Regelwerk, um das Wechselspiel zwischen Eigentümern, Unternehmen und Familie zu regeln. Sie gehört zu den zentralen Bestandteilen einer zeitgemäßen und nachhaltigen Unternehmensführung. Die Corporate-Governance beschreibt die Regeln, Strukturen und Vorgehensweisen, wie die GesellschafterInnen aus einer gemeinsamen unternehmerischen Verantwortung heraus Einfluss und Kontrolle auf das Unternehmen langfristig sichern können. Die Family-Governance ist die Basis für einen lebendigen Zusammenhalt in der Familie und soll die Familie auch in schwierigen Zeiten entscheidungsfähig halten. Die Governance regelt die Entnahmepolitik, die Kriterien für die Anteilsweitergabe, die Beschäftigung von Familienmitgliedern im Unternehmen und viele andere Konfliktpotenziale. Die Grundfrage „Was will die Familie mit dem Unternehmen?“ ist oftmals der Start für die Entwicklung einer Governance. Im besten Fall wird die Governance unter enger Einbindung der Gesellschafter und der Familie entwickelt.

WIE GELINGT DIE ÜBERGABE?

Seit ca. 20 Jahren gibt es intensive Forschungen und Publikationen zu den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der Übergabe – doch die Quote wird nicht spürbar besser. In einer Umfrage des Managementcenters Nord nannten mehr als 200 Unternehmens- und SteuerberaterInnen als häufigste Gründe für ein Scheitern der Übergabe Planungsfehler, wirtschaftliche Gründe wie Eigenmittelmangel oder zu hoher Preis und persönliche Faktoren, wie die Abhängigkeit des Unternehmens vom Übergeber, sein Nicht-Loslassen-Können oder die mangelnde Kompetenz des Übernehmers.

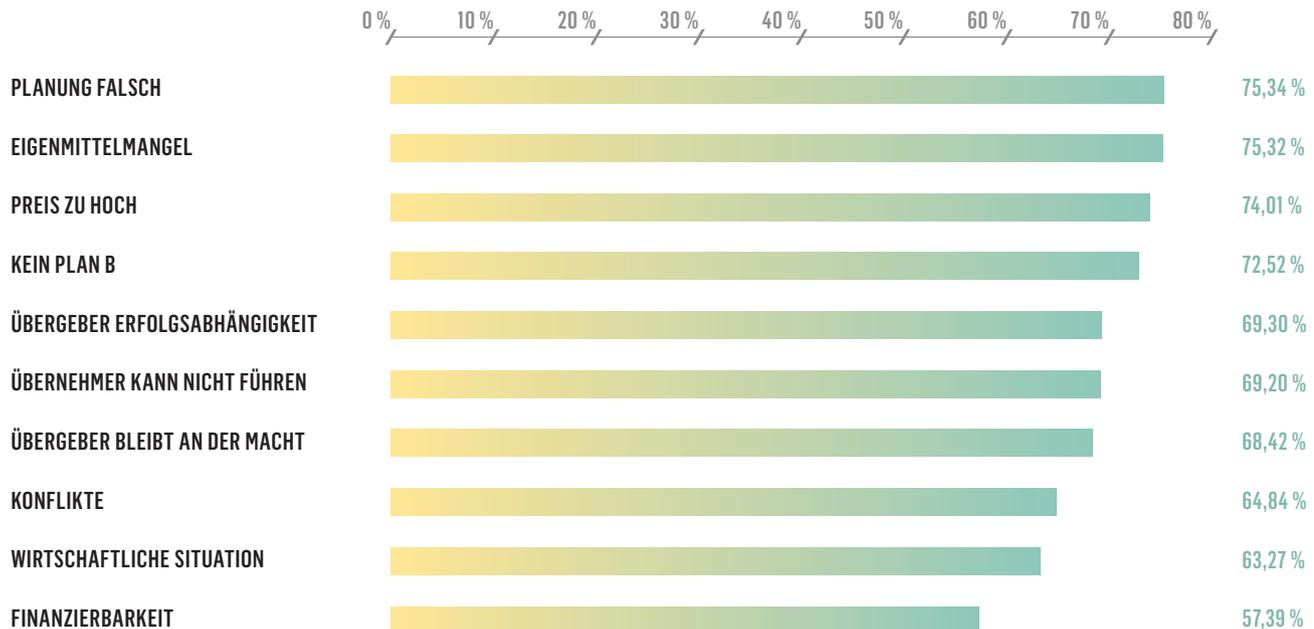
Es gibt ganz offensichtlich kein einfaches, allgemein gültiges Rezept, wie die Übergabe gelingen kann, sondern viele Parameter, deren Relevanz für die eigene Situation ÜbergeberIn wie ÜbernehmerIn überprüfen und selbst gewichten müssen. Befragt nach ihren subjektiv für sie wesentlichen Erfolgsfaktoren nannten unsere InterviewpartnerInnen drei Bereiche:

1. Eine gute Beziehung zwischen Senior und Junior:

Die Basis dafür wurde für Maria Kollar in der Kindheit gelegt: „Wenn wir die Eltern gebraucht haben, waren sie für uns da, sie sind mit uns auf Urlaub gefahren. Zuhause haben sie nie über die Firma gesprochen! Trotzdem haben wir intuitiv immer alles mitbekommen.“ Andreas S. konnte sich erst nach mehreren Anläufen für die

GRAFIK 3: DARAN SCHEITERN ÜBERGABEN

Quelle: Studie von Mag. Harald Schützinger, Managementcenter Nord, 2013; Prozentanteil der Antworten „trifft häufig bis fast immer zu“



Führung des Unternehmens entscheiden. Er beschreibt seine Kindheitserlebnisse so: „Der Vater ist nach Hause gekommen und hat die Hiobsbotschaften des Tages erzählt. Ich habe sie aufgesaugt und überlegt, was ich tun kann, damit es besser wird. Das habe ich sehr bedrohlich erlebt.“

2. Eine ähnliche Wertehaltung:

Sie wird nach Kollar ebenfalls in der Kindheit grundgelegt und prägt die Einstellung zum Unternehmen und Unternehmertum. Kollar: „Geld ist uns beiden nicht so wichtig. Auch nicht Macht oder Prestige. Wir haben die gleichen Werte, dieselbe Philosophie.“ Im Gegensatz dazu die Situation bei Andreas S.: „Bei meinem Vater steht das Kämpfen, das Gewinnen im Vordergrund. Mir geht's eher darum, das Unternehmen gesünder und stabiler zu machen, nachhaltiger und sozial tiefer zu werden.“

3. Die eigene Vision einbringen können:

Unternehmertum kommt von unternehmen. Hilfreich wird daher erlebt, wenn die Junioren ihre Vision und eigene Ideen entwickeln konnten und im optimalen Fall von der Elterngeneration unterstützt werden. Werner Michlits jun.: „Am Hof haben unsere Eltern uns immer alles ausprobieren lassen, was uns eingefallen ist. Hat es funktioniert, haben wir weitergemacht. Das ist auch heute noch so.“

KRITERIEN FÜR DIE EXTERNE UNTERSTÜTZUNG

Die Übergabe eines Unternehmens ist nicht nur eine außerordentlich komplexe Herausforderung, sie macht

man meist auch nur einmal im Leben. Es empfiehlt sich daher, BeraterInnen beizuziehen, die viel Erfahrung und einen Außenblick einbringen und sensible Themen ansprechen können.

WIE FINDEN SIE DEN/DIE PASSENDE BERATERIN?

- / Reden Sie mit anderen UnternehmerInnen aus Ihrer Generation. So erhalten Sie einen guten Überblick über Herausforderungen und kompetente BeraterInnen.
- / Achten Sie darauf, dass die BeraterInnen beides (!) mitbringen: Know-how im Bereich der Unternehmens-/ Familiendynamik und der Wirtschafts-/Unternehmensberatung.
- / Finden Sie heraus, ob der oder die BeraterIn zum Thema publiziert. So wissen Sie, ob er/sie sich mit dem Thema fundiert beschäftigt und können weiters feststellen, ob der Beratungsansatz auch Ihrer Philosophie und Kultur entspricht.

Wichtig ist zu bedenken, dass eine geordnete Übergabe gut und gerne zwei bis drei Jahre dauern kann. Wenn man die Ausbildungszeit der Jungen und das Sammeln von Erfahrungen in anderen Unternehmen mit berücksichtigt, dann kann sich jeder Unternehmer ausrechnen, wann er mit der Klärung der Übergabe beginnen sollte.

* Name auf Wunsch des Interviewpartners geändert.

VERTRAUEN SIE IHREM BAUCHGEFÜHL

/ FÜR DIE SENIOREN:

Prüfen Sie, ob Sie eine offene Gesprächsbasis zu den wesentlichen Fragen der Unternehmens- und Anteilsweitergabe mit Ihren Kindern bzw. Nachfolgern finden und sprechen Sie die Dinge an, die Ihnen am Herzen liegen.

/ FÜR DIE JUNIOREN:

Bleiben Sie Ihrem Bauchgefühl treu, ob Sie sich diese Aufgabe zutrauen und „antun“ möchten. Klären Sie,

welche Rahmenbedingungen Sie benötigen, um die Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen.

/ FÜR BEIDE:

Wenn Sie merken, dass die Gespräche zwischen den Generationen gut laufen, dann können Sie stolz sein – das ist eine keineswegs einfache Aufgabe! Wenn Sie merken, dass die Gespräche ins Stocken kommen oder dass Sie die wesentlichen Themen vermeiden, suchen Sie sich am besten externe Unterstützung. ■

LINKS & LITERATUR

www.gruenderservice.at: Die Website bietet Checklisten und einen Leitfaden zum Thema „Übergabe“.

www.kmuforschung.ac.at: Studien und Analysen zur Situation und Entwicklung von Branchen, Wirtschaftssektoren und Regionen

www.wko.at: Die Website der Wirtschaftskammer bietet Infos zu arbeits-, anlagen- und wirtschaftsrechtlichen sowie steuerlichen Fragen bei Betriebsübergabe, Betriebsaufgabe und Betriebsnachfolge

www.nachfolgebörse.at: Die Nachfolgebörse des Gründerservice der Wirtschaftskammern Österreichs

• *bmwfw, Mittelstandsbericht 2014: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft*

• *Alexander Schmidt: Nachfolge ohne Nachfolger. In: EQUA Schriftenreihe, Heft 15/2014, S. 24-31. Download unter www.osb-i.com/de/publikationen/einflussfaktoren-auf-die-nachfolge-familienunternehmen*

• *Harald Schützinger, Managementcenter Nord: Woran scheitern Übernahmen bzw. Nachfolgen bei Klein- und Mittelunternehmen? Download unter www.unternehmensnachfolge-kmu.at/studie/*

• *Fritz B Simon, Rudolf Wimmer, Torsten Groth: Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 2012, Carl-Auer Verlag.*

ERFOLGREICHE BETRIEBSÜBERGABE

Das Team des WKS-Gründerservice steht mit Rat und Tat zur Seite (v. l.): Mag. Peter Kober, Margit Assion, Christina Eismayer und Dr. Hans-Joachim Pichler.



Das WKS-Gründerservice betreut jährlich 1.300 Menschen auf dem Weg in die unternehmerische Selbstständigkeit. Unter dem Motto „Von der Idee zur Umsetzung“ werden sämtliche Bereiche wie die Wahl der Rechtsform, das Gewerberecht, die Planrechnung unter Berücksichtigung von Sozialversicherung und Finanzamt, die Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten bis zu Marketing und Standortsuche abgedeckt.

Zusätzlich begleitet das Gründerservice jährlich 250 Übergeber und Überneh-

mer im Prozess der Unternehmensnachfolge. Dieses Thema ist für die Salzburger Wirtschaft von entscheidender Bedeutung, denn derzeit gehen viele der zahlenmäßig starken Nachkriegsgeneration in Pension. In Salzburg startete 2005 die „Initiative Unternehmensnachfolge“ – das größte Übergabernetzwerk in Österreich. Sie wurde unter der Federführung des Gründerservice der Wirtschaftskammer Salzburg in Zusammenarbeit mit der Salzburger Sparkasse und den Salzburger Nachrichten ins Leben gerufen.

Die traditionell häufigste Form der Betriebsübergabe, die Nachfolge durch ein Familienmitglied, nimmt anteilig drastisch ab und liegt bereits unter 50%. Das ist die Chance für Gründer und Jungunternehmer. Denn die Unternehmensübernahme bildet eine attraktive Alternative zur Betriebsgründung und

stellt auch ein äußerst interessantes Karrieresprungbrett dar. Laut Studien liegen die Wachstumschancen eines Übernahmebetriebs viermal höher als jene einer neu gegründeten Firma. Warum also das Rad neu erfinden, wenn die Weichen bereits auf Erfolg gestellt sind? Damit liegt beim Gründerservice auch die Herausforderung, Übergeber mit potenziellen Übernehmern zusammen zu bringen. Mit der www.nachfolgebörse.at steht dabei ein österreichweites, kostenloses Instrument zur Verfügung.

Weitere Infos: www.gruenderservice.at

Initiative
Unternehmens-
Nachfolge 

WKS 
GRÜNDERSERVICE

/WERTE SCHAFFEN

INTERVIEW MIT DR. CARL MANNER, AUFSICHTSRATSVORSITZENDER
UND MAG. ALBIN HAHN, FINANZVORSTAND, MANNER AG

INTERVIEWS: ROSWITHA M. REISINGER

Herr Dr. Manner: Sie sind nun bald 65 Jahre für das Unternehmen tätig. Was sind Ihre wichtigsten Erkenntnisse?

MANNER: Man muss die Dinge tun, die anstehen, die Herausforderungen sehen und passende Lösungen finden. Wir sind ein mittelgroßer österreichischer Erzeuger von Süßwaren, der heute am internationalen Markt agiert. Unsere Rahmenbedingungen haben sich extrem gewandelt. Vor 50 Jahren gab es viele kleine Händler – da galt es, die Logistik zu optimieren. Heute sind wir international aufgestellt. Da stehen wir vor ganz anderen Herausforderungen.

Im Unternehmen selbst ist es wichtig, ein gutes Klima zu haben, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen und an die Firma glauben. Die Firma muss im Herz der Mitarbeiter bleiben, sie müssen an die Firma glauben.

Sie sind Unternehmer mit Leib und Seele.

MANNER: Na ja, die Seele bleibt oft ein wenig zurück. Oft muss man auch Entscheidungen treffen, die nicht angenehm sind. Ich habe immer nachgerechnet, welche Lösung die gescheiterte ist. Ich bin interessiert an den Werten, die jeden Tag durch unsere Arbeit entstehen. Und die Weiterentwicklung: Es muss sich immer etwas ändern im Leben, es muss weitergehen.

Herr Mag. Hahn, Sie sind nun seit 2008 als Finanzvorstand bei Manner. Was hat Sie am Unternehmen gereizt?

HAHN: Manner ist eines der wenigen österreichischen Produktions-



Dr. Carl Manner, Aufsichtsratsvorsitzender, sieht Werte als Basis für Kontinuität.

unternehmen, das die komplette Wertschöpfungskette abdeckt, ein Markenartikler, der die eigenen Marken forciert. Das ist in der heutigen Zeit eine Seltenheit.

Vor welchen Herausforderungen steht Manner?

HAHN: Österreich ist als Markt zu klein. Wir müssen eine kontinuierliche Wachstumssteigerung außerhalb Österreichs schaffen. Da sind wir auf einem guten Weg und in mittlerweile 50 Ländern vertreten.

Wie gelingt die Internationalisierung?

HAHN: Trotz aller Veränderungen müssen wir uns bewusst sein, wel-

che Werte uns der Firmengründer mitgegeben hat; sie sind die DNA des Unternehmens.

MANNER: Mein Großvater und Gründer von Manner, Josef Manner, war ein höchst sozial engagierter Mensch. Er hat als eines der ersten Unternehmen Urlaub für Mitarbeiter eingeführt oder sie auf Sommerfrische geschickt. Er war sich seiner Verantwortung als Chef voll bewusst, er wusste, dass die Ziele nur durch eine gute Zusammenarbeit zwischen ihm und den Mitarbeitern erreicht werden können. Er war aber auch ein guter Unternehmer mit einer klaren Vision: Er wollte



Mag. Albin Hahn,
Finanzvorstand,
schätzt es, dass
Entscheidungen auf
Basis der Werte des
Gründers getroffen
werden können.

gute Qualität für die breite Masse zu einem fairen Preis erzeugen.

HAHN: Diese Werte weiter zu leben war der Grund, dass wir 2008 in einem Prozess mit Eigentümern und Mitarbeitern fünf Werte definiert haben, die uns ausmachen: der Mensch, Leistung, Teamwork, Verantwortung und externe Orientierung.

Wie sieht die zukünftige Steuerung von Manner aus?

HAHN: Die Anteile von Dr. Manner werden in eine Stiftung eingebracht, diese übernimmt nach Dr. Manner die Rolle des Eigentümers. Die Wertestruktur des Gründers ist im Stiftungszweck festgelegt und bleibt dadurch erhalten. Das ist für das Management eine sehr gute Lösung, weil Entscheidungen auf Basis dieser Werte getroffen werden können und müssen.

Das Verhältnis zwischen Eigentümer und Mitarbeitern muss ausgewogen sein. Mit dem geborgten Geld der Eigentümer muss Gewinn gemacht und kontinuierlich Dividende bezahlt werden. Auf der anderen

Seite geht es darum, Arbeitsplätze zu erhalten. Beides muss vom Management langfristig sichergestellt werden.

Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit für Manner?

HAHN: Rohstoffe sind nicht unendlich verfügbar. Daher achten wir bei Kakao und bei Palmöl auf eine nachhaltige Beschaffung. Wir haben uns beim Kakao für eine UTZ-Zertifizierung entschieden, weil nur dieses Konzept die ausreichende Menge garantiert. Bei anderen Produkten, z.B. der Schokobanane, sind sowohl das Bananenmus als auch Kakao fairtrade zertifiziert.

Konnten Sie die dadurch entstehenden Preissteigerungen an die KundInnen weitergeben?

HAHN: Nein. In unserem Segment sind die Kunden sehr preissensibel. Wir mussten die Preissteigerungen durch höhere Effizienz in der Produktion abfangen.

MANNER: Der sparsame Umgang mit unseren Ressourcen war schon immer gang und gäbe. Wir haben zum

Beispiel Maschinen immer noch repariert, auch wenn sie schon abgeschrieben waren.

Wir produzieren nur in Österreich und schaffen Arbeitsplätze. Wir finden es wichtig, dass in der Stadt produziert wird, heute nennt man das Smart City. Glücklicherweise macht unsere Fabrik kaum Lärm und die Geruchsbelästigung hält sich in Grenzen. Wenn, dann riecht es nach Schokolade. Wir sind seit der Gründung 1890 eng mit Wien und dem Stephansdom als Schutzmarke verbunden. Wien stärkt unsere Marke und unsere Identität.

JOSEF MANNER & COMP AG

Die Firma Josef Manner & Comp AG ist ein österreichisches Unternehmen, das sich zum Großteil in Familienbesitz befindet. An drei Standorten in Wien, Perg und Wolkersdorf sind etwa 650 MitarbeiterInnen beschäftigt. Dr. Carl Manner hinterlässt keine Nachkommen – daher wurde eine Stiftung gegründet, über die sichergestellt werden soll, dass die Werte des Gründers im Unternehmen weiterleben. www.manner.at

/UNTERNEHMERTUM IM BLUT

INTERVIEW MIT ANNELIESE UND WERNER JUN. MICHLITS, MEINKLANG

Die Familie Michlits betreibt seit vielen Generationen Landwirtschaft im Grenzgebiet Pamhagen und Ungarn. Werner sen. und seine Frau Anneliese haben den Betrieb 1993 übernommen, auf Bio umgestellt und die Chance der Ostöffnung genutzt: In Ungarn wurde Grund gekauft und auch dort auf Bio umgestellt. 2001 entschied sich die Familie für den Umstieg von Bio auf Demeter. Mittlerweile sind die drei Söhne in den Betrieb eingestiegen. War das schon immer klar?

ANNELIESE: Es war immer klar, dass einer der drei Söhne den Hof übernehmen soll, für die beiden anderen dachten wir, dass sie Arzt oder Rechtsanwalt werden.

WERNER JUN.: Daher haben wir eine humanistische Ausbildung absolviert. Dennoch mussten wir in den Ferien immer am Hof mitarbeiten – Unkraut jäten, Wein schneiden etc. Das haben wir damals schon öfter bedauert; wir konnten nicht wie andere Freunde Praktikumsjobs anderswo absolvieren.

ANNELIESE: Werner hat sich nach dem Bundesheer für den Hof entschieden und die Weinbauausbildung in Geisenheim/Deutschland gemacht.

WERNER JUN.: Jetzt in der Rückschau sieht man, dass es eigentlich schon klar war: Lukas hat Stecklinge für den Obstbau gemacht und Tiere geliebt; Hannes ist am Traktor gesessen, hat sich für den Ackerbau interessiert und ich war im Weinkeller.

ANNELIESE: Werner kannte alle Abläufe schon mit sechs Jahren und hat den Opa kontrolliert. Mein Mann hat ihm sogar einen eigenen kleinen Griff gebastelt, damit er die

Ein-/Aus-Schalter des Reblers und der Förderbänder bedienen konnte.

WERNER JUN.: Unsere Eltern haben uns am Hof alles ausprobieren lassen. Hat es funktioniert, haben wir weitergemacht. Das ist auch heute noch so.

Welche Schritte habt ihr nach Deiner Entscheidung, am Hof zu bleiben, gesetzt?

WERNER JUN.: Die Weiterentwicklung und damit die Übergabe hängen meist mit der Investition in Projekte zusammen. Wir haben zuerst einen neuen Keller gebaut und den Weinbau und Weinhandel weiterentwickelt. Mit diesem Schritt hat sich mein Vater aus dem Weinbau herausgenommen. Der Weinhandel wird über eine GmbH abgewickelt, die zum Großteil mir und meiner Frau Angela gehört. Im letzten Jahr haben wir einen Stall in Ungarn gebaut, und damit verbunden eine Kft. gegründet

(Anm.: entspricht der österr. GmbH), die zum Großteil wiederum Lukas gehört. Hannes ist in der Getreide GmbH eingebunden. Mit jeder neuen Investition wird die Übernahme klarer und feiner justiert. Dass der Prozess gut 10 Jahre und mehr dauern kann, ist in Ordnung, solange es für alle passt.

ANNELIESE: Der Betrieb ist groß genug – es gibt jede Menge Aufgaben für alle. Insgesamt haben wir bereits mehr als 50% übergeben. Ich finde es ganz wichtig und berechtigt, was zu haben und auch einzufordern. Verantwortung muss man sich nehmen!

Wie geht die Familie mit Konflikten um?

WERNER JUN.: Natürlich gibt es auch Reibereien. Warum zum Beispiel diese Investition jetzt wichtiger sein soll als eine andere. Dann wird auch gestritten. Letztendlich

Alles zu seiner Zeit. Der Übergabeprozess der Familie Michlits gleicht den Veränderungsprozessen der Natur.



siegt die Vernunft und es geht wieder weiter. Das passt auch so. Wichtig ist, dass die Kooperation für jeden etwas bringt. Ein Einzelkampf wäre viel schwieriger. Und ich muss schon sagen: Arbeiten mit der Familie ist schön – es hilft dir immer jemand – rund um die Uhr.

Die Familie bewirtschaftet beinahe 2.000 ha. Wie führt man einen derart großen Betrieb?

WERNER JUN.: Mit Verantwortung, und dem Versuch, immer die Mitte zu finden. Eine analytische Betriebsführung und Stunden zu rechnen ist unmöglich, die Führung ist eher ideell und intuitiv. Wir halten uns an eine gesunde Brüderlichkeit im

Wirtschaftsleben. Rudolf Steiner hat über diese Dreigliederung gesprochen. Demnach gibt es drei Bereiche im Leben, das Rechtsleben, das Wirtschaftsleben und das Geistesleben, die gleichberechtigt miteinander verwoben sein sollen. Für jeden Bereich nannte er einen Grundsatz: Im Geistesleben soll jeder sich frei entwickeln können, im Rechtsleben sollen alle gleich sein und im Wirtschaftsleben sollen alle brüderlich handeln. Heute ist es so, dass im Geist alle gleich sein sollen, im Recht die Brüderlichkeit – sprich Freunderlwirtschaft – herrscht und im Wirtschaftsleben die Freiheit. Das erklärt die vielen Fehlentwicklungen der heutigen Zeit. Ich muss

sagen: Mit Demeter ergibt sich ein lebenserfüllendes Bild für uns, es gibt viel zu lernen!

MEINKLANG

Die Familie Michlits betreibt vier landwirtschaftliche Betriebe, die Anneliese und Werner Michlits, Angela und Werner Michlits jun., Johannes Michlits und Lukas Michlits gehören und zwei GmbHS und Kfts. In Österreich bewirtschaftet die Familie ca. 120 ha, vor allem Wein- und Getreidebau, in Ungarn 1.800 ha, Acker- und Obstbau, Tierzucht mit rund 1.000 Rindern (Aubrac und Angus), 80 Mangalizzaschweinen, Schafen, Pferden und Hühnern. www.meinklang.at

/ EIN UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT GESTALTEN

INTERVIEW MIT DI MARIA KOLLAR, KOLLAR GMBH

Es war überhaupt nicht klar, dass sie ins Unternehmen einsteigt. Die 40 MitarbeiterInnen wollten aber schließlich wissen, wohin die Reise geht. Herbert Kollar, Inhaber der Ing. H. Kollar GmbH & CoKG, ist 63 Jahre jung und will in zwei Jahren in Pension gehen. Die übernehmende Tochter, Maria, studierte Umwelt- und Bioressourcenmanagement an der BOKU und absolvierte u.a. Feriapraktika im Unternehmen des Vaters. Sie sagen, die Übernahme des Betriebs hat Sie trotzdem nie so richtig gepackt. Woran lag das?

KOLLAR: Ich weiß einfach, was auf mich zukommt. Die Führung eines Unternehmens benötigt viel Zeit und noch viel mehr Engagement. Meine Eltern haben nie gedrängt, dass meine Schwester oder ich das Unternehmen übernehmen sollten.

Ganz im Gegenteil! Meine Mutter hat mir geraten, mir diese Entscheidung extrem gut zu überlegen. Sie steht einfach mitten im Tagesgeschäft und weiß, was das bedeutet. Für meinen Vater ist das Unternehmen sein Leben, sein Baby. Er will eine Veränderung bewirken, die dezentrale Energiewende aktiv mitgestalten. Genau deshalb glaubt er, dass es mir auch Spaß machen kann. Diese Vision treibt uns beide an.

Wenn wir ein normaler Installateur gewesen wären, hätte ich nicht einmal eine Sekunde überlegt, den Betrieb zu übernehmen. In meinem Studium und in meinem privaten Leben setze ich seit Jahrzehnten auf erneuerbare Energie und einen bewussten Lebensstil. Das und die Energieberatung können mein be-

ruflicher Weg sein. Es geht darum, WIE das Unternehmen sein Geld erwirtschaftet. Ich will ein Unternehmen der Zukunft gestalten.

Was ist ein Unternehmen der Zukunft?

KOLLAR: Ich bin ein gesellschafts- und wirtschaftskritischer Mensch und mit vielen Systemen unzufrieden. Die Führung eines Unternehmens ist eine große Chance, etwas zu ändern. Ein Unternehmen der Zukunft hat viel mit Gemeinwohl zu tun. Ich möchte keine Hierarchien, kein klassisches Management, ich erwarte betriebswirtschaftliches Denken von jedem Mitarbeiter und Teamarbeit. Unternehmer und Mitarbeiter sind voneinander abhängig – das funktioniert nur gemeinsam gut.

Sie haben zwei Bedingungen gestellt, um das Unternehmen zu übernehmen.

KOLLAR: Ja, das stimmt. Ich will erstens keine Gas- und Ölgeräte mehr verkaufen. Im Neubau und bei einer Rundumsanierung machen wir das bereits jetzt nicht mehr. Natürlich führen wir noch Wartungen und Servicearbeiten bei bestehenden und funktionierenden Öl- und Gaskesseln durch, um hohe Effizienz zu gewährleisten.

Zweitens will ich nicht ständig 80 Stunden pro Woche arbeiten. Mein Vater macht das so, seit ich ihn kenne. Aber ich will Zeit für meine Freunde, meine Familie und Freizeit haben. Ich will im Durchschnitt mit ca. 50 Stunden pro Woche auskommen. Natürlich gibt es Zeiten wo man reinbeißen muss, das ist selbstverständlich, aber eben nicht ständig.

Was war Ihr erstes Projekt zum Einstieg ins Unternehmen?

KOLLAR: Ich habe die Homepage komplett neu gestaltet. Wir waren hier schon einmal Vorreiter – 2004 wurde sie als beste Homepage der Installateurszene ausgezeichnet. Heutigen Anforderungen entsprach sie aber nicht mehr – sie war extrem überfüllt. Rückblickend muss ich sagen, dass die Website ein perfekter Einstieg ins Unternehmen war. Ich musste mich intensiv mit jedem Bereich auseinandersetzen und weiß nun genau, was wir in der Firma machen.

Die Mitarbeiter sind nach anfänglicher Skepsis stolz auf unsere neue Kommunikationslinie. Sie haben zum Launch sogar eine Überraschungsparty für mich organisiert. Das hat mich sehr gefreut.

Sie übernehmen per 1. März 2015 die Geschäftsführung. Was werden Sie ändern?

KOLLAR: Ich werde mehr Struktur in das Unternehmen bringen, mit dem Ziel, eine unternehmerische Verant-



DI Maria Kollar und Ing. Herbert Kollar wollen die dezentrale Energiewende aktiv mitgestalten.

wortungskultur zu schaffen. Es wird eine doppelte Geschäftsführung geben. Die kaufmännische werde ich übernehmen und die technische wird von einem Techniker, der bei uns als Lehrling im Unternehmen begonnen hat, übernommen.

Meine Rolle ist es, vermehrt am Unternehmen zu arbeiten und nicht ausschließlich im Unternehmen, traditionelle Geschäftspraktiken zu hinterfragen, zu überprüfen und wenn nötig zu ändern. Das bedeutet Bereiche wie Controlling, Personalmanagement, Kommunikation, Netzwerke, CSR gemeinsam mit allen Mitarbeitern aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln.

Eine gute Übernahme gelingt, wenn ...?

KOLLAR: Das Allerwichtigste ist die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer. Klingt kitschig, aber mein Vater ist wichtiges Vorbild und guter Freund zugleich. Aber auch wir stoßen an unsere Grenzen – es kommt zu Konflikten. Logisch. Aber wir finden immer gute Lösungen. Mein Vater hat jetzt noch zwei Jahre bis zur Pension und wird mich dann sicher weiterhin unterstützen – das wünsche ich mir auch so.

Wichtig für die heute gute Beziehung war die Zeit, als wir Kinder

waren: Unsere Eltern waren für uns da, wenn wir sie gebraucht haben; sie sind mit uns auf Urlaub gefahren. Zuhause haben sie nie über die Firma gesprochen. Unbewusst haben wir trotzdem das meiste mitbekommen.

Wir konnten immer selbst entscheiden, wie wir unser Leben gestalten. Meine ältere Schwester hat Modedesign und Chinesisch studiert, ich habe mich für das BORG und die BOKU entschieden.

Wir haben die gleichen Werte, dieselbe Philosophie. Geld ist uns beiden nicht so wichtig, Gewinn ist eine unternehmerische Grundbedingung, aber Profit war niemals das höchste Ziel. Wir haben auch kein Interesse an Macht und Prestige, sondern eher an Lebenserfahrung und Lebensqualität. Wir sind veränderungsbereit und flexibel und das nun schon in der 6. Generation. Darauf bin ich stolz!

ING. H. KOLLAR GMBH & CO. KG

Der Installateurbetrieb in Familienhand wurde 1876 gegründet und wird ab 1. März 2015 von Maria Kollar, der sechsten Generation, geführt. Die 40 MitarbeiterInnen sind spezialisiert auf Bad, Solarenergie und Heizung mit erneuerbarer Energie.

www.kollar.at ■

HOTSPOT ANALYSE

INTEGRAL-NACHHALTIGE UNTERNEHMENSBEWERTUNG

ANNEMARIE SCHALLHART

Die Integral-Nachhaltige Hotspot-Analyse ist ein Unternehmensbewertungstool, das nicht nur Zahlen, Daten, Prozesse und Strukturen berücksichtigt, sondern auch die dahinterstehenden Menschen, ihre Werte und Ambitionen sowie die kulturellen und sozialen Prägungen sichtbar macht.

Denn die Kraft zur Veränderung entsteht zuerst im Innen, in Gedanken und im Herzen. Erst dann kann sich diese Kraft auch im Außen durch Handlungen manifestieren. Ein neuer Firmeninhaber, eine Firmenerbin ist voller Power, er oder sie will im Unternehmen und in der Welt etwas bewegen. Doch wie? Wo beginnen? Wie diese persönliche innere Energie auf das Unternehmen übertragen?

Wer ein Unternehmen zukunftsweisend verändern will, steht vor Fragen wie den folgenden: „Wie passen Prozesse, Strukturen und Unternehmenskultur zu meinen persönlichen Vorstellungen und Zielen? Wo stehen meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; wie rede ich mit ihnen am besten; brauchen sie klare Anweisungen oder brauchen sie mehr Freiraum? Mit welchem Führungsverhalten kann ich Eigeninitiative und Verantwortlichkeit steigern?“

VON DER EGOZENTRISCHEN ZUR GLOBAL-UNIVERSELLEN SICHT

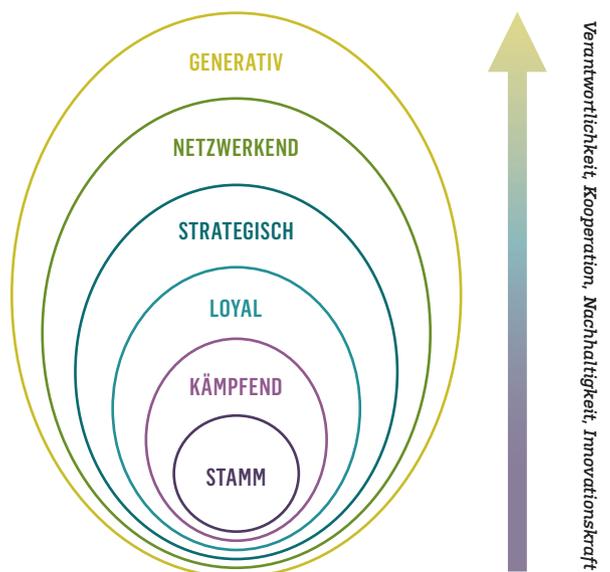
Basierend auf der Integralen Theorie hat Entwicklung eine Richtung – und zwar von einer egozentrischen Sicht zu einer global-universellen Sicht. Indem sich der Wahrnehmungsraum stufenweise weitet, können immer mehr Aspekte des Umfelds in den eigenen Bereich integriert werden.

Die Charakteristika Integral-Nachhaltiger Unternehmen

- / Unternehmen als Stamm (animistisches Unternehmen): Durch Rituale geprägt, erdverbunden
- / Kämpfendes Unternehmen (imperialistisches Unternehmen): Markteroberung steht im Vordergrund, Start-up

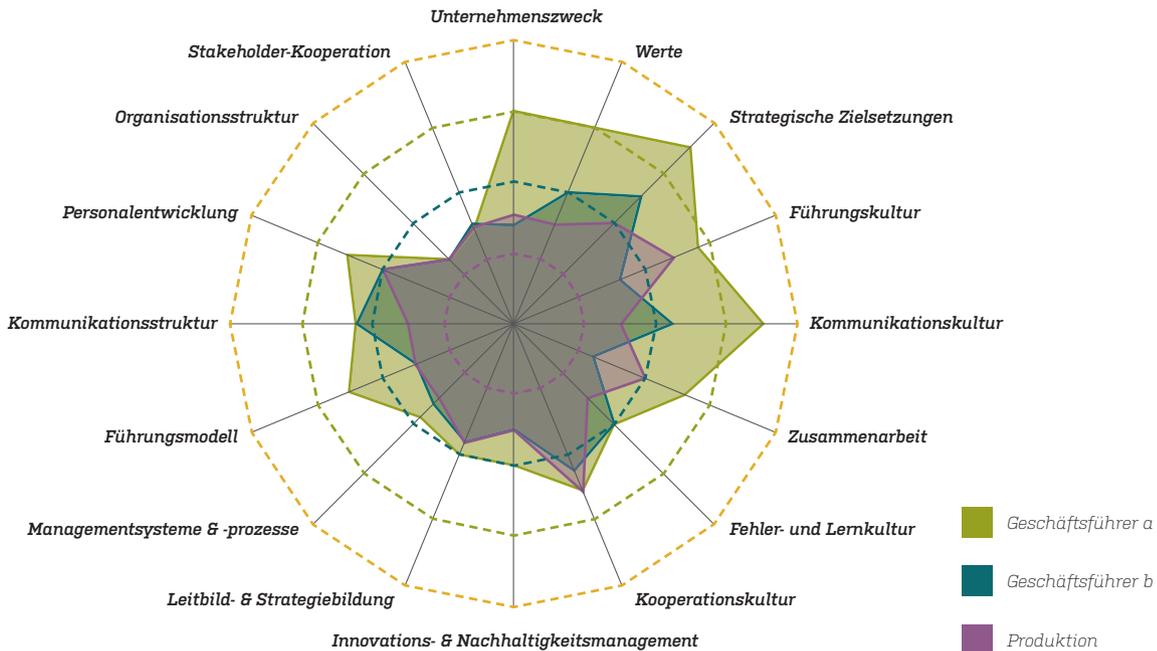
- / **Loyales Unternehmen:** Hierarchisch, regelorientiert, traditionsbewusst, auf (technische) Effizienz ausgerichtet
- / **Strategisches Unternehmen:** Gewinnmaximierung und Erfolg am Markt sind die Maximen, Performer, starkes Konkurrenzdenken
- / **Netzwerkendes Unternehmen (Soziales Netzwerk):** Nachhaltiges Wirtschaften über die gesamte Supply-Chain, Sinn in der Arbeit, Teamdenken, Kooperationen mit GeschäftspartnerInnen
- / **Generatives Unternehmen (Generatives Gefüge):** Innovatives und ko-kreatives Wirtschaften, Stiften von Gemeinwohl und Beitrag zu einer nachhaltigen Gesellschaft

GRAFIK 1: QUALITÄTEN INTEGRAL-NACHHALTIGER UNTERNEHMEN © Annemarie Schallhart



GRAFIK 2: INU-HOTSPOT-ANALYSE – AUSWERTUNG ALS STERNDIAGRAMM

In der grafischen Auswertung werden die kulturellen Wesenselemente auf der rechten Seite mit den strukturellen Wesenselementen auf der linken Seite des Sterndiagramms gespiegelt, sodass Aussagen über das Zusammenspiel von Kultur und Struktur möglich werden.
© Schallhart Individual- und Unternehmensentwicklung



Ein Unternehmen entwickelt als soziales System schrittweise wichtige Qualitäten, die aufeinander aufbauen. So ist zum Beispiel loyales Verhalten die Basis für harte, aber faire strategische Verhandlungen mit Geschäftspartnern; oder ein vertrauensvoller Führungsstil Voraussetzung für eine konstruktive Fehler- und Lernkultur. Der Ansatz der Integral-Nachhaltigen Unternehmensentwicklung (INU) beantwortet, wie Entwicklungspfade innerhalb eines Unternehmens gestaltet werden können und sich Verantwortlichkeit, Kooperation, Nachhaltigkeit und Innovationskraft steigern lassen.

DIE INU-HOTSPOT-ANALYSE

Um zu wissen, wo und wie am besten mit einem Veränderungsschritt angesetzt werden kann, wird über die INU-Hotspot-Analyse eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Dabei werden mit Schlüsselpersonen in einem Unternehmen strukturierte Interviews geführt, ausgewertet und auf Stimmigkeit untersucht. Durch die strukturierte Darstellung der Analyseergebnisse werden vorher nicht fassbare Details herausgearbeitet. Unterschiedliche Sichtweisen der InterviewpartnerInnen, Disbalancen zwischen kulturellen und strukturellen Wesenselementen sowie Entwicklungslücken in verschiedenen Unternehmensbereichen werden als Hotspots der Unternehmensentwicklung deutlich sichtbar. Das eröffnet neue Perspektiven und Handlungsoptionen

für die Steuerung von zukunftssichernden Veränderungen des Unternehmens. Ein Fragen-Antworten-Katalog hilft bei der Einordnung des Unternehmens nach kulturellen und strukturellen Wesenselementen.

Nach den Interviews werden die Antworten aus der qualitativen Befragung auf einer numerischen Skala bewertet, tabellarisch erfasst und so für die quantitative Auswertung im Sterndiagramm aufbereitet.

Passen zum Beispiel Kommunikations- und Kooperationskultur nicht mit den Methoden der Stakeholder-Kooperation zusammen, kann durch ein strukturelles Alignment die Qualität des Stakeholder-Managements verbessert werden. Werden von einzelnen Führungspersonen unterschiedliche Führungsstile gepflegt, ist zu hinterfragen, inwiefern diese zur Unternehmenskultur passen und wo Änderungen sinnvoll sind. Werden veraltete Organisationsstrukturen und Managementprozesse sichtbar, ist zu prüfen, ob diese zukunftssichernde Veränderungen verhindern und organisationales Lernen erschweren.

Durch die INU-Hotspot-Analyse entsteht so ein ganzheitliches Bild über bestehende Potenziale und mögliche Entwicklungspfade zu mehr Verantwortlichkeit, Kooperation, Nachhaltigkeit und Innovationskraft. ■



Mag. Annemarie Schallhart, MBA

Selbstständige Nachhaltigkeitsberaterin, Begründerin der Integral-Nachhaltigen Unternehmensanalyse. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Unternehmensanalysen, CSR-Trainings, Seminare zu Führung und organisationalem Lernen, Methoden der Entscheidungsfindung, Soziokratische Moderation sowie Coachings (potenzialbasierter Ansatz).
www.schallhart.com

WORLD SUSTAINABLE ENERGY DAYS 2015

25. – 27. FEBRUAR 2015, WELS/OÖ

Die international besetzte Ökoenergie-Konferenz bietet sechs Fachkonferenzen und drei interaktive Events.

www.wsed.at/dt

GREEN EVENTS KONFERENZ 2015

28. – 29. MAI 2015, WIEN

In Vorträgen und mit zahlreichen Eventbeispielen informieren Sie ExpertInnen aus erster Hand über Best-Practice-Beispiele.

www.greeneventsaustralia.at

TRIGOS EINREICHUNG 2015

EINREICHEN BIS ZUM 5. MÄRZ

Die Einreichung ist in drei Kategorien möglich: Ganzheitliches CSR-Engagement, Social Entrepreneurship, Beste Partnerschaft.

www.trigos.at



CSR-JAHRBUCH 2015 JAHRBUCH FÜR UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG

Michael Fembek und sein Team haben sich auf die Suche nach CSR-aktiven Unternehmen in Österreich gemacht. Knapp ein Drittel der Großunternehmen hat sich des Themas fix angenommen, die Mehrheit hat mit Nachhaltigkeit weiterhin nichts am Hut. Im CSR-Jahrbuch werden die Vorreiter vorgestellt: 145 Großunternehmen und 312 KMUs. Weiters finden Sie die wichtigsten Auszeichnungen und 33 Best-Practice-Beispiele aus Österreich. PolitikerInnen und ExpertInnen erklären, was 2015 aus ihrer Sicht für CSR bringt.

CSR-CIRCLE „KUNST- UND NACHHALTIGKEIT – SIND DAS NOCH IMMER FREMDWÖRTER?“

12. MÄRZ 2015, WIEN

Darüber diskutieren Annett Baumast, Gründerin und Geschäftsführerin baumast. kultur & nachhaltigkeit Lenzburg, Schweiz, Feimatta Conteh, Sustainability Manager, Arcola Theatre London, Großbritannien, Dominique Meyer, Direktor Staatsoper Wien, Prof. Dr. Franz A. Patay, Rektor Konservatorium Wien Privatuniversität.

www.csr-circle.at



Herausgeber:
Dr. Michael Fembek,
Germanos
Athanasiadis,
medianet Verlag AG

Umfang: 220 Seiten
Preis: € 27,50

ISBN
978-3-902943-63-0

OFFENLEGUNG DER BLATTLINIE GEMÄSS §25, ABS. 4 MEDIENGESETZ:

BUSINESSART ist das Magazin für Wirtschaft mit Weitblick. Es bietet Unternehmen CSR Orientierungswissen, informiert über engagierte UnternehmerInnen und CSR-ManagerInnen, erfolgreiche CSR Projekte und innovative Nachhaltigkeitskonzepte. **BUSINESSART** bietet unterstützende Methoden und Tools und vernetzt engagierte Akteure.

MEDIENINHABER:

Lebensart VerlagsGmbH, FN 267138a; Sitz: 3100 St. Pölten, Wiener Straße 35; **Geschäftsführer:** Christian Brandstätter, Roswitha Reisinger; **Gegenstand des Unternehmens:** Herausgabe und Vertrieb von Druckwerken aller Art; **Gesellschafter:** Christian Brandstätter mit 42,5%, Roswitha Reisinger mit 42,5%, Franz Rybaczek mit 15%.

IMPRESSUM:

Eigentümer & Verleger: Lebensart VerlagsGmbH, Wiener Straße 35, 3100 St. Pölten, Tel: 02742/70855, redaktion@businessart.at; **Herausgeberin und Chefredakteurin:** Roswitha M. Reisinger; **Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Christian Brandstätter, Karin Chladek, Annemarie Herzog, MA, Dr. Christian Plas, Mag.a. Annemarie Schallhart, MBA, Dr. Alexander Schmidt; **Anzeigen:** Christian Brandstätter, Tamara Graf; **Gestaltung/Produktion:** LIGA: graphic design; **Lektorat:** Cornelia Kühhas; **Geschäftsführung:** Christian Brandstätter; **Aboservice:** Tamara Graf; ISSN 2307-4744; **Druck:** NÖ Pressehaus, NP-Druck, Gutenbergstr. 12, 3100 St. Pölten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht mit der Meinung der Redaktion übereinstimmen. Das **BUSINESSART**-Redaktionsbüro bezieht seine Energie aus Ökostrom.



Der Lebensart Verlag wurde 2013 mit dem Nachhaltigkeitspreis TRIGOS ausgezeichnet.
BUSINESSART wurde 2013 von der UNESCO als Dekadenprojekt „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ ausgezeichnet.
Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, NP DRUCK, UW-Nr. 808

Drum trenne,
was ewig
weiterleben soll.

Glasrecycling bringt
jedes Jahr rund
230.000 Tonnen Altglas
wieder in den
Wertstoffkreislauf zurück.



TRIGOS 2015 – DIE AUSZEICHNUNG FÜR VERANTWORTUNGSVOLLES WIRTSCHAFTEN



„Es geht um einen ganzheitlichen Zugang zu gesellschaftlicher Verantwortung.“

Mag. Anna Maria Hochhauser,
Generalsekretärin
der Wirtschaftskammer Österreich

Österreichs renommierteste Auszeichnung für verantwortungsvolles Wirtschaften wird heuer bereits zum zwölften Mal an jene Unternehmen verliehen, die Corporate Social Responsibility (CSR) ganzheitlich umsetzen. Seit 2003 haben sich rund 1.600 Unternehmen für den TRIGOS beworben. Vergeben wird der Preis in drei Kategorien: „Ganzheitliches CSR-Engagement“, „Beste Partnerschaft“ und „Social Entrepreneurship“. Ein Partnerschaftsprojekt kann dabei von zwei oder mehreren Betrieben oder von Unternehmen gemeinsam mit nicht-unternehmerischen Partnern wie NGOs, Schulen oder Gemeinden sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene umgesetzt worden sein.

Die Auszeichnungen werden an kleine, mittlere und große Unternehmen vergeben. Dass CSR kein Thema der Unternehmensgröße ist, zeigen die

Einreichstatistiken: In den letzten elf TRIGOS-Jahren kamen 68 Prozent aller Bewerbungen aus Klein- und Mittelbetrieben, 38 Prozent davon aus Betrieben mit weniger als 25 Mitarbeitern.

„Für viele Unternehmen ist verantwortliches Unternehmertum bereits eine Selbstverständlichkeit. Corporate Social Responsibility ist ein strategisches Management-Rüstzeug, sollte im Kerngeschäft eingebettet sein und nicht als isolierte Maßnahmen auftreten“, so Mag. Anna Maria Hochhauser, Generalsekretärin der Wirtschaftskammer Österreich. Ziel ist es, nachhaltig den Unternehmenswert zu steigern und nachhaltiges Wirtschaften als Investition in die Zukunft zu begreifen.

Bewerben Sie sich jetzt! Die Einreichfrist endet am 5. März 2015.

Infos: www.trigos.at/einreichen



TRENDS 2015

Vor welchen Herausforderungen stehen nachhaltig positionierte Unternehmen in Österreich?
Welche Strategien verfolgen ManagerInnen und UnternehmerInnen in ihrem Unternehmen?
Wir haben nachgefragt.

ROSWITHA M. REISINGER

„Die österreichische und die europäische Wirtschaft werden 2015 nicht wachsen“, meint Fritz Hinterberger, wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer des SERI – und damit der Druck auf Unternehmen, sich beständig weiterzuentwickeln. Im Gegensatz zur letzten Umfrage scheint das Sparpotenzial in den Unternehmen ausgeschöpft. Zertifizierungen, Kooperationen mit NGOs, die Kommunikation mit allen Stakeholdern, die Qualifizierung der MitarbeiterInnen und die Marken- bzw. Imagepflege werden als wesentliche Maßnahmen gesehen, um die schwierigen Zeiten zu meistern. (Radikale) Innovationen und die Konzentration auf „echte“ Kundenbedürfnisse sollen – trotz aller Schwierigkeiten – neue Geschäftschancen eröffnen.

Sowohl als Chance wie als Bedrohung wird die zunehmende Digitalisierung gesehen. „Das ermöglicht beispielsweise branchenfremden Anbietern den Einstieg“, erklärt Dr. Herta Stockbauer, Vorstandsvorsitzende BKS Bank, die Herausforderung. „Die Digitalisierung bedeutet für jedes Bankhaus, neue Online-Strategien zu entwickeln. Zudem stehen mit so genannten No-Banks, wie Google, Amazon und Co, mögliche neue Mitbewerber vor der Tür.“ Mit ihrer jahrelangen technischen Erfahrung nutzen diese die Möglichkeiten, die das „Internet der Dinge“ bietet, optimal und dringen in viele Branchen ein.

Auch am Online-Handel kommt kaum noch ein Unternehmen vorbei. Er erlebt zweistellige Zuwachsraten pro

Jahr – und er ist grenzenlos. Vor allem die österreichischen Arbeits- und Sozialstandards kommen dadurch unter Druck.

Breitband und Smartphones setzen da noch einen drauf: Sie ermöglichen die „shared economy“: Werkzeuge muss man nicht mehr besitzen, sie leiht man sich, man übernachtet nicht in Hotels, sondern in Privatquartieren und Pakete reisen mit Privatpersonen statt mit der Post. Der Boden für diese Entwicklung ist fruchtbar: Der Wunsch nach Ressourcenschonung oder „De-Materialisation“, wie ihn die japanische Nachhaltigkeitsexpertin Junko Edahiro beschreibt, ist groß. Das ist gut für die Nachhaltigkeit, aber eine Herausforderung, der sich traditionelle Anbieter wie z.B. die Hotellerie rasch und innovativ stellen müssen. Von dieser Entwicklung sind folgende Branchen nach einer Studie von Bain (Harvard Business Manager Jänner 2015) besonders betroffen: Medien, Technologie, Telekommunikation, Banken (Privatkundengeschäft), Einzelhandel, Fluggesellschaften, Auto, Versicherungen, Hotels und Restaurants sowie Bildung. Aber auch die Politik ist gefordert. Damit ein fruchtbarer Wettbewerb entstehen kann, braucht es rasch die richtigen Rahmenbedingungen.

Ohne Zweifel sind die neuen Möglichkeiten Wachstumstreiber. Gerade deswegen werden sich viele Geschäftsmodelle von Grund auf ändern müssen, um zukunftsfähig zu sein.

DAS SAGEN BERATERINNEN ...



**DR. FRIEDRICH HINTERBERGER,
GESCHÄFTSFÜHRER UND WISSEN-
SCHAFTLICHER LEITER, SERI**

Herausforderungen: Die österreichische und europäische Wirtschaft wird 2015 nicht wachsen, und auch die Weltwirtschaft nur wenig.

Strategien: Anbieten, was den Menschen wirklich nützt. Regionale Fairness auf Gegenseitigkeit – wobei man „regional“ schon etwas großzügig als mitteleuropäisch verstehen kann.

**LEO HAUSKA, MANAGING DIRECTOR,
HAUSKA & PARTNER**

Herausforderungen: Nachhaltige Unternehmen sollten (1) sich zur Lernenden Organisation entwickeln, (2) die richtigen Prozesse für die Stakeholder-Einbindung gestalten, (3) Ressourcen-Effizienz beim CSR-Management verbessern.

Strategien: Für alle drei Herausforderungen gibt es einen gemeinsamen Lösungsansatz: Es geht um „smart engagements“. Will heißen: nicht stures Abarbeiten von Indikatoren-Listen, das Publizieren von 200-Seiten-Reports oder das blinde Erfüllen von Ö-Normen, sondern viel gezielter, fokussierter und strategischer – eben „smarter“ vorgehen.



DI DR. KLAUS REISINGER, GESCHÄFTSFÜHRER CLIMATEPARTNER AUSTRIA

Herausforderungen: Nachhaltige Unternehmen müssen der Konkurrenz von „klassischen“ Unternehmen standhalten. Sie müssen glaubhaft nach innen nachhaltige Positionen vertreten und der Versuchung widerstehen, bei schlechter Wirtschaftslage den Kurs der Nachhaltigkeit zu verlassen.

Strategien: Unternehmen sollten eine Eigenbewertung „wie nachhaltig sind wir wirklich“ durchführen und den Ist-Zustand herausfinden. Danach sollten Verbesserungen aufgezeigt und besprochen werden. VertreterInnen des obersten Managements sollten unbedingt involviert sein.



**DI HARALD REISINGER,
SELBSTSTÄNDIGER CSR-BERATER**

Herausforderungen: Die realitätsferne Vorstellung, dass jede Entscheidung zu einer Win-Win-Win-Situation führt und man es allen Stakeholdern recht machen kann, gepaart mit dem Bestreben, jegliches Risiko zu vermeiden, führt oft dazu, dass wichtige Entscheidungen nicht getroffen werden. Aber: „Business as usual is not an option!“

Strategien: Nachhaltigkeit braucht visionären Mut, Leidenschaft und Innovationsgeist. Nur so können die radikalen Innovationen und neue nachhaltige Geschäftsmodelle entstehen, die wir im Sinne einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft so dringend benötigen.



DAS SAGEN UNTERNEHMER:INNEN UND MANAGER:INNEN ...



GERALD SIMON, MSc, KOMMUNIKATION, WEB WINDENERGIE AG

Herausforderungen: Windsituation, politische Rahmenbedingungen, Windkraftskeptiker

Strategien: Durch die internationale Streuung wird das Wetterrisiko weitgehend eliminiert. Wir bereiten uns seit Jahren darauf vor, unsere Anlagen auch ohne Förderungen gewinnbringend betreiben zu können. Deshalb investieren wir nur in Ländern, in denen die politische Entwicklung weitgehend stabil und vorhersehbar ist. Wir kommunizieren seriös und transparent. Das wird von den Menschen sehr geschätzt.

DR. PETER LAYR, VORSTANDSPRECHER EVN

Herausforderungen: Der Umbau des Energiesystems in Richtung Erneuerbare, den Energieverbrauch gemeinsam mit unseren Kunden ohne Komfortverlust senken und die Gewährleistung der bestehenden hohen Versorgungssicherheit.

Strategien: Die EVN wird in den nächsten vier Jahren rund 1 Milliarde Euro in Versorgungssicherheit, erneuerbare Energie und sauberes Trinkwasser in Niederösterreich investieren und damit ihre Position als Ökostromerzeuger und NaturwärmeverSORGER absichern.



GEROLD PERMOSER, CHIEF INVESTMENT OFFICER, ERSTE ASSET MANAGEMENT

Herausforderungen: Wir haben als Marktführer nicht nur die Chance, unsere eigene Geschäftsgebarung nachhaltig zu gestalten, sondern können durch unsere Anteile an Unternehmen auch diese zu einem nachhaltigeren Denken bewegen.

Strategien: Neben dem klassischen Nachhaltigkeitsrating wollen wir Kennzahlen entwickeln, die unsere Kunden intuitiver über die Nachhaltigkeitswirkung der Unternehmen, in die sie investieren, informieren. Darüber hinaus werden wir weitere hohe Nachhaltigkeitsstandards implementieren.



DR. HERTA STOCKBAUER, VORSTANDSVORSITZENDE BKS BANK

Herausforderungen: Der enorme Druck wird auch 2015 anhalten, weil die Wirtschafts- und Finanzkrise nach wie vor noch nicht bewältigt sind. Daraus resultierend herrscht ein noch nie gesehenes Niedrig-Zinsniveau. Gleichzeitig sind die Kosten für problembehaftete Kredite auf hohem Niveau und wirken sich ebenfalls auf die Profitabilität aus. Die zunehmende Digitalisierung stellt das traditionelle Bankgeschäft vor viele Herausforderungen. Die dritte Herausforderung ist die Flut von Regulierungsmaßnahmen, mit denen Banken auf EU- und nationaler Ebene konfrontiert sind. Diese gehen zudem Hand in Hand mit hohen Abgaben, die uns einen weiteren großen Wettbewerbsnachteil bringen.

Strategien: Die Filiale bleibt auch 2015 Dreh- und Angelpunkt in der Kundenberatung. In Wien und in der Steiermark wollen wir gezielt neue Stellen eröffnen. Eine Organisationseinheit wird sich intensiver mit New Banking beschäftigen, ein digitales Kundenportal mit umfangreicher, neuer Funktionalität wird im ersten Halbjahr 2015 fertig sein. Zur Bewältigung aller aufsichtsrechtlichen Anforderungen beschäftigen wir eine Schar von Spezialisten und bilden uns regelmäßig weiter.





**MICHAELA REITTERER, EIGENTÜMERIN, GF,
BOUTIQUEHOTEL STADTHALLE**

Herausforderungen: Die Mitarbeiter von morgen, die Gäste von morgen und wie sich die Hotels der Zukunft in ihr Umfeld einpassen, wie sie sich entwickeln und die Share Economy, was die Hotellerie dazu beitragen bzw. auch, was sie lernen kann. Es geht um die Rahmenbedingungen für ein faires Miteinander.

Strategien: Ein sehr nachhaltig geführtes Hotel wie meines ist so eindeutig positioniert, dass uns Gäste und Mitarbeiter auch finden. Aber grundlegend ist die Kommunikation im weltweiten Kontext mit unseren zukünftigen Gästen und auch den Mitarbeitern eine spannende Herausforderung. Wer den Dialog führt – und damit meine ich aktiv steuert – ist im Vorteil.



DI WALTER WIEDENBAUER, GESCHÄFTSFÜHRER STO GMBH

Herausforderungen: Die größte Herausforderung ist der Preisverfall am Markt. Der WDVS-Markt (Wärmedämm-Verbundsysteme) schrumpft bereits das dritte Jahr in Folge. Der Konsument orientiert sich vermehrt in Richtung nachhaltiger Bau-Produkte.

Strategien: Als Vorreiter stellen wir uns gegen das Preisdumping und setzen auf innovative, nachhaltige Produkte. Dadurch konnten wir den Umsatz trotz schrumpfendem Markt stabil halten. Für den verantwortungsbewussten Konsumenten bietet Sto viele nachhaltige Produkte.

/ EXPERTENTIPP



Entgeltliche Einschaltung

IMPACT INVESTING – WICHTIGER DENN JE!

Der Höhenflug der Aktienmärkte dürfte noch einige Zeit anhalten. Die Anleihenkäufe der EZB sorgen für Auftrieb und verhindern trotz kontroverser Diskussionen über einen Schuldenschnitt für Griechenland bislang größere Markturbulzen. Der anhaltende Ölpreisverfall wirkt für die Eurozone wie ein Konjunkturprogramm. Für 2015 zeichnet sich eine spürbare Belebung des Wachstums ab.

Grund zur Entspannung? Keineswegs! Anleger müssen ihre Depots zügig auf versteckte soziale, ökologische und geostrategische Risiken durchforsten. Das Ölpreistief untergräbt die Rentabilität erneuerbarer Energien und die Attraktivität sparsamer, emissionsarmer Autos. Unternehmen und Immobilienbesitzer stehen weniger unter Druck, Energie zu sparen. Der Klimawandel beschleunigt sich. 2014 war das wärmste Jahr seit Beginn der Wetteraufzeichnungen. Artensterben, Raubbau an Wäldern und Überdüngung gefährden die Stabilität der Ökosysteme. Die Rubelkrise verschärft sich und Putin regiert Russland mit eiserner Hand, während in der Ukraine, in Syrien und im Irak alle Hoffnungen auf Frieden schwinden.

Was tun? Die akute Informationsüberlast erschwert es Anlegern, die Spreu vom Weizen der relevanten Informationen zu trennen. Das neue Global Finance Service von software-systems.at bietet mit Unternehmens-, Länder-, Bankenanalysen, Fondsratings, Nachhaltigkeitskennzahlen und einer speziellen Impact-Investing-Suchmaschine wertvolle Unterstützung zur Vorbereitung von Impact Investments.

Richard Lernbass, Geschäftsführer





**JOHANNES GUTMANN,
GESCHÄFTSFÜHRER, SONNENTOR**

Herausforderungen: Vertrauen durch konsequente Qualitätsarbeit gewinnen; besser sein, anders und transparent arbeiten, um die Trittbrettfahrer zu entlarven; begeistern und unser Brennen für eine bessere Welt für SINN und FREUDE vorleben und weitergeben.

Strategien: Herausforderungen sind das Salz in der Suppe der täglichen Wirtschaft. Alle sozialen, ökonomischen und ökologischen Verbesserungen in unserem Tun mitberücksichtigen.



**KARL-HEINZ SCHIRNHOFER,
NACHHALTIGKEIT & CSR,
SCHIRNHOFER GES.M.B.H.**

Herausforderungen: Eine Herausforderung ist es, jene Märkte zu finden, die bereit sind, einen Mehrpreis für nachhaltigere Produkte zu zahlen. In einer wirtschaftlich herausfordernden Zeit wird es noch wichtiger werden, die Menschen in den Mittelpunkt zu rücken.

Strategien: Wir positionieren uns als der „grüne“ verantwortungsbewusste Fleischer, der mithilft, die Welt zu verbessern und die Märkte zu verändern. Partnerschaften mit den wichtigsten NGOs (Greenpeace, Global2000, 4 Pfoten) helfen uns dabei, wie auch die Gemeinwohlökonomie und die Zertifizierung nach der CSR ÖNorm 192500.



**DR. ALFRED HUDLER,
VORSTANDSVORSITZENDER
VÖSLAUER MINERALWASSER AG**

Herausforderungen: Viele KonsumentInnen wünschen sich hohe Umwelt- und Sozialstandards, wollen aber gleichzeitig auf Bequemlichkeit und Komfort nicht verzichten. In diesem Spannungsfeld gilt es, attraktive Angebote zu entwickeln, die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen zu verlieren und auch bei großem Wettbewerbsdruck wertschöpfend zu agieren.

Strategien: Stillstand bedeutet Rückschritt – dem begegnen wir durch Innovationen. Ein weiteres Erfolgsgeheimnis ist die sorgfältige und intensive Pflege der Marke. In unserem Fall spielt Modernität, Lebensfreude und Emotionalität eine große Rolle.

MANFRED ERGOTT, KOMMUNIKATION, DRUCKEREI JANETSCHKE GMBH

Herausforderungen: Die permanente Veränderung der Marktsituation in der graphischen Branche: Öffentliche Auftraggeber kaufen vermehrt Drucksorten in ganz Europa ein, Billigstanbieter aus dem ehemaligen Ostblock drängen massiv auf den heimischen Markt, unterstützt durch zweifelhafte EU-Förderpolitik und durch die Vertriebsmöglichkeiten im Internet.

Strategien: Unsere konsequent ökologische Positionierung hat positive Auswirkungen auf unsere Mitarbeiter und auf den Wirtschaftsraum, in dem wir arbeiten. Bis dato halten sich die Mehrkosten für CSR mit den Ersparnissen, die aus dem Umweltmanagementsystem resultieren und den zusätzlichen Erlösen in etwa die Waage. Die große Herausforderung der nächsten Jahre wird es sein, diese gute Basis optimal auszubauen. ■

WEITERE ANTWORTEN FINDEN SIE AUF WWW.BUSINESSART.AT

DIREKT INS HAUS

KANN ONLINE-HANDEL NACHHALTIG SEIN?

KARIN CHLADEK

Ah, das Paket mit den neuen Büchern ist da! Schön, und so praktisch. Man muss das Haus gar nicht mehr verlassen, um an begehrte Dinge zu kommen. Sogar Lebensmittel kann man sich liefern lassen.

Wie gesagt, praktisch, noch dazu, wo der nächstgelegene Buchladen vor einer Woche zugesperrt hat. Ob das damit zu tun hat, dass ich und meine Nachbarn immer mehr Bücher direkt bestellen? Falls ja, wäre das schade. Schließlich war es super, eine Buchhandlung in der Nähe zu wissen. Und gut beraten hat mich die Buchhändlerin eigentlich auch immer ... schade, wie gesagt.

So oder ähnlich laufen wohl dieser Tage viele Überlegungen ab, denn das Einkaufsverhalten der EuropäerInnen hat sich verändert. Auch das der ÖsterreicherInnen: Laut einer Studie der WKO stieg der Jahresbruttoumsatz aus dem Online-Handel von rund 700 Millionen Euro im Jahr 2006 auf 2,9 Milliarden 2013 und beträgt aktuell 4,5 % des gesamten Einzelhandelsvolumens.

Nun ist Versandhandel nichts Neues, aber in Kombination mit digitalen Technologien wird er immer bedeutender. Immer mehr Waren werden per Internet direkt bestellt, egal, ob es um Kleidung, Bücher, Weine oder Lebensmitteleinkäufe geht. Individuell ist das verständlich: Spart man sich doch die oft mühsame Rennerei nach einem ohnehin anstrengenden Tag. Und schließlich haben nur wenige Menschen hierzulande das Glück, in der Nähe vieler Läden zu wohnen, wo das Einkaufen einfach ist.

Laptop und Smartphone verändern das Kaufverhalten und damit das Angebot: Wie das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Market-agent.com bei einer aktuellen Befragung von rund 1.500 Personen zwischen 14 und 69 Jahren zum Thema Online-Shopping in Österreich feststellte, sind Bekleidung, Bücher bzw. Zeitschriften und Elektro(nik)geräte die beliebtesten Produktkategorien. Zu den wichtigsten Online-Portalen zählen amazon, willhaben.at und eBay.

ONLINE-HANDEL ALS RETTER VON KMUS?

Nicht nur, aber auch. Gerade kritische, an Nachhaltigkeit interessierte KonsumentInnen suchen nach Alternativen zu den Online-Großhändlern. Sie sind auf der Suche nach nachhaltigen, regionalen Produkten, die auch fair vertrieben werden. Einige, wenige Produzenten und Händler versuchen bereits erfolgreich, sich auch im Online-Bereich einen Namen aufzubauen wie etwa die Buchhandlung Buchkontor in Wien. Sie gewinnen rasch an Bekanntheit. Österreich ist ein kleines Land – auch online funktioniert die Mundpropaganda ...

TRADITIONELL UND REGIONAL HERGESTELLTE PRODUKTE

Die Plattform www.myproduct.at vertreibt Produkte kleiner und mittlerer bäuerlicher Unternehmen. MyProduct ist 2009 aus einem Projekt der FH Wieselburg entstanden. Online-Handel – ist das nicht das Gegenteil von persönlichem Kontakt und Transparenz? Das müsse nicht sein, so Rainer Neuwirth von MyProduct. Wichtig sei der persönliche Kontakt zu den Produzenten der Produkte. „Wir pfeifen auf Gütesiegel! Stattdessen besuchen wir alle potenziellen Anbieter und machen uns ein Bild vor Ort.“ Gerade kleine bäuerliche Betriebe in Österreich würden oft sehr naturnah arbeiten, auch, wenn sie sich kein Siegel leisten. Wichtig sind dem MyProduct-Team die Erhaltung der traditionellen Herstellungsverfahren, die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Stärkung der regionalen Kreisläufe. „Für uns zählt, dass die Wertschöpfung in Österreich bleibt, denn das ist tatsächlich ein Problem. Aktuell fließen mehr als 50% der Wertschöpfung aus dem Online-Handel aus Österreich ab, weil internationale Großanbieter bevorzugt werden.“



SPEZIALANBIETER UND INTERESSIERTE KOMMEN ZUSAMMEN.

Auch das ermöglicht das Internet. Die bekannte Arche Noah verschickt Samen, Bücher und Setzlinge seltener Pflanzensorten auf Bestellung. „Für uns ist das sehr wichtig, denn wir wollen ja für die Verbreitung seltener Sorten sorgen“, sagt Beate Koller, Geschäftsführerin von Arche Noah. Im Vergleich zum Marktverkauf erreiche der Handel per Paketversand inzwischen einen Anteil von knapp einem Viertel, schätzt Koller. Tendenz steigend.

MASSGESCHNEIDERTES ANGEBOT

Dass sich die Individualisierung von Produkten (Customization), Nachhaltigkeit und Online-Handel nicht ausschließen kann Christian Kastner von allnatura bezeugen. allnatura ist auf Schlafen und Wohnen spezialisiert und setzt ganz auf Versand: „Wir haben keine Filialen. Für uns ist es wichtig, die Kunden vorab gut zu beraten und z.B. eine Matratze punktgenau für ihre Bedürfnisse herzustellen. Dazu haben wir einen bewährten Online-Fragebogen, und sind natürlich auch telefonisch und

per Mail erreichbar. Das funktioniert für uns und für die KundInnen besser als ein kurzes Probeliegen im Shop.“

LEBENSMITTEL PER VERSAND?

Was ist mit Dingen, die man kaum zurückschicken kann? Lebensmittel? Auch dort nimmt der Online-Handel zu, auch, wenn der Anteil noch klein ist. Nur 3% der österreichischen Bevölkerung kauften 2013 Lebensmittel per Internet. „Die Nachfrage nach Hauszustellung ist in Österreich aufgrund unseres sehr dichten Filialnetzes noch nicht so ausgeprägt wie in anderen Ländern, aber auch in Österreich ist der Online-Lebensmittelhandel in den letzten Jahren deutlich gewachsen“, so ein Vertreter von REWE Österreich. „Online-Handel ist heute noch ein Randgeschäft, aber ein sehr dynamisches. Letztlich geht es aber weniger darum, ob langfristig der Umsatzanteil des Online-Handels 30, 20 oder nur 10 Prozent beträgt, sondern darum, sich auf die sich ändernden Rahmenbedingungen einzustellen und von Anfang an mit dabei zu sein.“

Als Beispiel für erfolgreichen Online-Handel im Lebensmittelbereich sei Porcella genannt, ein auf Bio-Fleisch spezialisierter Anbieter. Fleisch? Verdirbt das nicht leicht? Verträgt sich das mit Paketversand? „Wir setzen auf eine teure Express-Zustellung. Die Kühlkette ist mehrfach abgesichert, es gibt ausreichend Reservezeitraum. Im Notfall erfolgen auch mehrere Zu-

stellversuche am gleichen Tag“, erklärt Gregor Einetter von Porcella. „Das Produkt Fleisch erfordert dies, ermöglicht dies aber auch. Bei den derzeitigen Kilopreisen etwa von Kartoffeln würde sich eine solche Art der Zustellung nicht rechnen.“

Gregor Einetter spricht noch einen anderen Punkt an, der den Lebensmittelversand per Bestellung nachhaltig macht: Es entsteht kaum Abfall. Bei Fleisch könne „das ganze Tier“ angeboten werden und nicht nur einige „Gustostückerl“: „Der stationäre Handel legt Produkte in die Auslage, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit gekauft werden. Das sind dann Kalbsschnitzel, Lungenbratensteaks oder Hühnerbrustfilets. Jene Produkte, die bei den Konsumenten bekannt sind und oft nachgefragt werden. Sie finden dort aber kein Kalbsbries, Ochsenfleisch oder Rindsbacken, weil das Risiko, dass es nicht gekauft wird, so groß ist, dass man diese Produkte selten auslegt.“

Der Online-Handel hat den Vorteil, dass das Anbieten eines weiteren Produkts fast nichts kostet und wir die Möglichkeit haben, sehr rasch zu reagieren. So kann ein viel breiteres Sortiment geboten werden“, erklärt Einetter.



Im Bereich B2B, speziell der Hotellerie, zeigt sich Rainer Stifter von ecoporio. eu skeptisch, ob Online-Handel einen Ruck in Richtung Nachhaltigkeit bewirkt: „Es kommt darauf an, ob die Kunden innovationsfreundlich sind und das neue Angebot annehmen. Leider ist Nachhaltigkeit bei den meisten Hotels und Pensionen in Österreich immer noch kein Argument. Man muss mit Ressourcenfreundlichkeit und geringeren Kosten argumentieren.“

ÖKOBILANZ: PROBLEM ZUSTELLUNG UND RETOUREN

Nimmt man Transport, Logistik, Verpackung und Emissionen des Online-Handels unter die Lupe, wird man überrascht: Gemäß einer französischen Studie kann der Online-Handel eine bis zu vier Mal bessere Ökobilanz aufweisen, wenn mit einer Lieferfahrt mehrere EndkundInnen beliefert und erreicht werden. Das ist leider selten der Fall. D.h. nur, wenn der erste Zustellungsversuch klappt und die Ware nicht zurückgesendet wird, kann Online-Handel weniger Verkehr zur Folge haben. Geht aber auf der so genannten „letzten Meile“ etwas schief, verschlechtert sich die Ökobilanz aufgrund der zusätzlichen Wege deutlich.

Moritz Kammerlander von SERI: „Ein großes Problem sind die zahlreichen Retoursendungen.“ Denn zurückgeschickt wird viel: Die Retourenquote bei Modeversand-

unternehmen ist sehr hoch, sie beträgt mehr als 50%, konservativ geschätzt. Selbst bei Büchern, Musik und Video ist der Anteil der Retouren mit 15% noch hoch. In Deutschland ist die Rede von „Zalando-Partys“: (Teure) Mode wird nur für einen Abend bestellt und dann zurückgegeben. Eindeutig Missbrauch des Rückgaberechts. Dazu Saskia Münzberg für Deerberg: „Aktuell bestellen ca. 60% unserer Kunden online. Die Retourenquote liegt bei 48% und ist im Vergleich zum Mitbewerb sehr gut.“ Wenn 48% gut sind, wundert es nicht, dass Deerberg versucht, wieder mehr in Richtung Filialvertrieb zu gehen.

Der Verkehrstechnologe Alexander Fördös sieht die Zukunft durchaus optimistisch: „Ich denke, dass e-Commerce großes Potenzial hat, Verkehr zu reduzieren. Aber das setzt voraus, dass sich die Kunden auch ‚optimal‘ verhalten, d.h. keine extra Wege verursachen.“

CHANCEN UND RISIKEN

Vorteile haben Unternehmen, die Produkte anbieten, die gezielt gesucht werden, um die Rücksendequote niedrig zu halten. Dann kann man tendenziell auch mit der besseren Ökobilanz argumentieren.

Und wer trägt das finanzielle Risiko, wenn ein Paket nicht eintrifft? Oder der Inhalt beschädigt ankommt? „Der Verkäufer, solange das Paket unterwegs zum Käufer ist“, so Dr. Barbara Forster vom Europäischen Verbraucherzentrum Österreich. Die Juristin betont, dass nach Ansicht von KonsumentenschützerInnen der Verkäufer auch für Retoursendungen haftet, sofern diese die Käufer bei den üblichen Versanddiensten abgegeben hätten.

Beim Online-Handel muss man also genau hinschauen. Das schlechte Image, das die Branche „dank“ Exzessen von Großhändlern wie Amazon oder Zalando hat, verdienen viele Portale nicht. Wie so oft gilt: Was, wo, und vor allem wie man kauft, macht einen gewaltigen Unterschied. ■

RATGEBER

„Nachhaltiger Online-Einkauf“: www.bewusstkaufen.at/ratgeber/67/nachhaltiger-online-einkauf.html

ONLINE-PORTALE MIT NACHHALTIGEN PRODUKTEN:

Bücher: www.buchkontor.at

Lebensmittel: www.myproduct.at; www.porcella.at; www.labonca.at

Schlafen und Wohnen: www.allnatura.at; www.grueneerde.com

Samen und Pflanzen: www.arche-noah.at

Kleidung: www.deerberg.at; www.goettindesgluecks.at

B2B: www.ecoporio.eu

MIT STIL /ZUM ERFOLG



Hohe Qualität, ökologische Materialien und faire Produktion? War bis vor wenigen Jahren die Suche nach grüner Businessmode selten von Erfolg gekrönt, so gibt es heute eine große Auswahl an Labels, die exquisite wie tragbare Designs anbieten. **ANNEMARIE HERZOG**

Wir haben uns auf der Innatex – der internationalen Fachmesse für nachhaltige Textilien – nach den neuesten Kollektionen umgesehen und Stilberaterin Sabine Amon gefragt, mit welchen Modellen ihre TrägerInnen die eigene Position wirkungsvoll unterstreichen können.

EINE FRAGE DES STILS

Für welchen Stil man sich entscheidet, hängt nicht nur vom persönlichen Geschmack, sondern auch von der Branche ab, in der man tätig ist. In kreativen und freien Branchen kann man sich phantasievoll und leger kleiden. „Die Kleidung sollte immer gepflegt, passend und von so guter Qualität wie möglich sein“, empfiehlt Farb- und Stilberaterin Sabine Amon. „Natürlich kommt es auch darauf an, welche Position man innehat und ob

man bei Meetings das Unternehmen nach außen repräsentiert.“ Ihr besonderer Tipp: „Kleiden Sie sich niemals besser, als der Chef oder die Chefin, auch nicht, wenn Sie in kreativen Teams arbeiten.“

BUSINESS DRESSCODE

Im klassischen Businessbereich, wie Banken, Versicherungen oder in Vorstandsetagen, gilt ein klarer Dresscode. „Mit schlichten Schnitten, schlichten Formen und gedeckten, sanften Farben unterstreichen Sie wirkungsvoll Ihre Kompetenz“, empfiehlt Sabine Amon. „Auch wenn Sie bei privaten Events gerne bunt auftreten, sollten Sie bei der Businesskleidung auf großflächige Muster oder florale Prints verzichten. Ton in Ton lässt Sie sachlich wirken und Ihre Leistung in den Vordergrund rücken.“ Farbakzente lassen sich mit einem Steck- oder Halstuch erzielen. Doch auch hier gilt: Weniger – also zart gemustert – ist mehr.

Mit körperlichen Vorzügen aufzufallen ist im klassischen Businessbereich nicht angesagt. Die Rocklänge ist richtig, wenn das Knie bedeckt ist – auch im Sitzen. Wählen Sie unauffällige, matte Strümpfe, Ton in Ton mit den Schuhen oder dem Rock. Auch wenn es heiß

LANIUS

Edle Businessmode für Damen aus feinen Materialien. LANIUS verwendet vorwiegend vom IMO (Institut für Marktökologie) zertifizierte Materialien wie Bio-Baumwolle, Hanf, Denim, Seide und Leinen. Die Jacke (links) kann auch zum dunklen Kleid kombiniert werden. www.lanius-koeln.de



ANZÜGLICH

Kleid aus Bio-Baumwolle von Anzüglich Fair Fashion. Das Wiener Label lässt die Mode in Peru von gehörlosen Frauen nähen. Sämtliche Naturfasern, die in der Produktion verwendet werden, tragen das GOTS-Zertifikat. www.anzueglich.at



DEEPMELLO

Die Taschen und Accessoires des Labels werden aus Rhabarber gegerbtem Leder in Deutschland gefertigt. Das ist umweltfreundlich und schadstoffarm. www.deepmello.com



SHAKKEI

Extravagante Business Outfits für Kreative, wie dieser Anzug aus Schurwolle oder das Leinen-Gilet. Das Wiener Label verwendet ausschließlich Materialien aus biologischer und fairer Herstellung und fertigt überwiegend in Österreich. GOTS-zertifiziert. www.shakkei.at

INFOS:
Farb- und
Stilberatung
Sabine Amon, Wien,
T: 0664 424 18 19

**WEITERE DESIGNER
UND ONLINE SHOPS**

Studio Jux(NL)
Mode für Damen
und Herren:
www.studiojux.com

Knowledge Cotton
Apparel(DK)
Hochwertige Hemden,
Pullis, Unterwäsche:
www.knowledgecottonapparel.com

Wäscheflott Maß-
hemden: Wien,
Tel: 01/5054281,
www.waescheflott.at

Brainshirt Hemden
und neuerdings
auch Anzüge:
www.brainshirt.eu

hergeht: Strümpfe oder Strumpfhosen sind bei Damen ein Must, Herren tragen auch im Sommer ein langärmeliges Hemd und Krawatte mit schlichtem Muster.

GEDECKTE FARBEN ALS BASIS

Wählen Sie als Basisfarben Beige, Grautöne, Schwarz, Marine und dunklere, gedeckte Blautöne. Werden die Farben dem Farbtyp entsprechend gewählt, sieht man darin keineswegs langweilig aus. Sabine Amon: „Für jede Farbpersönlichkeit gibt es die passenden Basisfarben. Neben dem obligaten Schwarz sind das Dunkelblau, Blaugrau, Bitterschokoladebraun, Mahagoni, Anthrazit u.v.m.“ Zu Rock oder Hose kann man eine Bluse in einer hellen Basisfarbe, wie hellrosé, oder zart gemustert kombinieren.

Herren tragen gerne Anzüge in Anthrazit, Damen fühlen sich oft in schwarzen Kleidern mit einem Blazer in Kontrastfarbe wohl. Schwarz ist eine praktische, gut kombinierbare Wahl, die jedoch nicht jeder Frau steht. „Für helle Farbtypen ist Schwarz zu hart. Oft kommt man aber bei formellen Anlässen nicht darum herum. Versuchen Sie es mit einem hellen Tuch oder einer klassischen Perlenkette als Brückenschlag zum Gesicht“, beobachtet Sabine Amon.

AUSGEZEICHNETE QUALITÄT

Hochwertige Stoffe halten ihre Form und sehen immer gepflegt aus. Hier liegt auch die größte Herausforderung für die Designer ökologischer Mode. Gute Gewebe ohne

Appretur, bedenkliche Farbstoffe oder Kunstfasern herzustellen, erfordert viel Know-how. Es gilt, eine Balance zu finden, zwischen den Ansprüchen an die Stoffqualität und möglichst geringem Chemieeinsatz. Orientierung bietet das GOTS-Siegel (Global Organic Textile Standard). Es bescheinigt Korrektheit am ganzen Weg von der Pflanze zum fertigen Kleidungsstück. Erste Wahl für Anzüge und Blazer sind feine Wollstoffe, Hemden und Blusen gibt es bereits in guter Bio-Baumwollqualität.

Bedeutet so viele Regeln nicht auch Zwang? „Durchaus nicht“, sagt Sabine Amon. „Ein klarer Dresscode gibt eine gewisse Sicherheit, weil man damit nichts falsch machen kann, und komplettiert das Corporate Design eines Unternehmens.“ ■



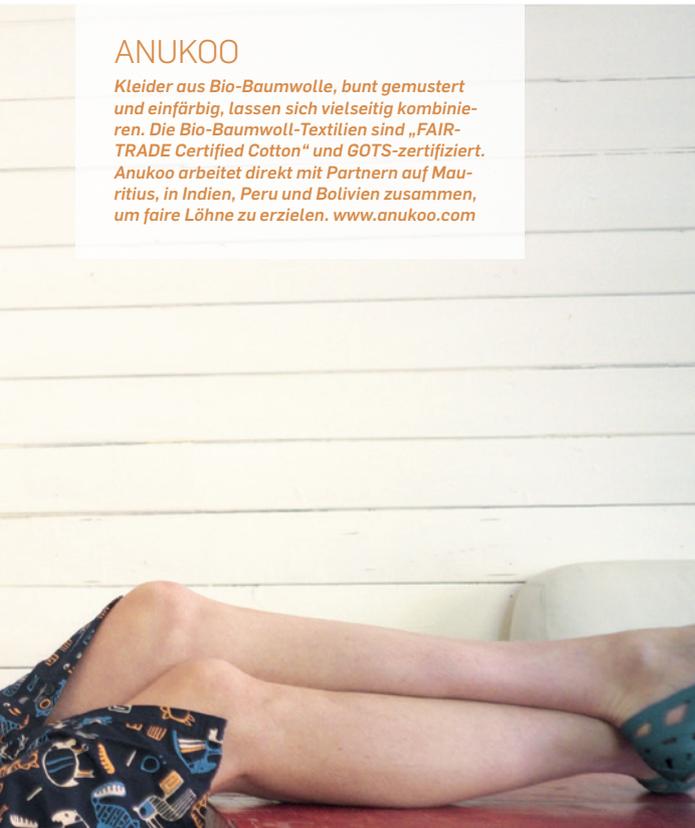
GOTSUTSUMU

Modisch elegante Businessmode für Damen und Herren aus feinen italienischen Wollmischungen oder Baumwolle, in Europa gefertigt. GOTS-zertifiziert. Mindestens 95 % aus Bio-Erzeugung. www.gotsutsumu.de



ANUKOO

Kleider aus Bio-Baumwolle, bunt gemustert und einfarbig, lassen sich vielseitig kombinieren. Die Bio-Baumwoll-Textilien sind „FAIR-TRADE Certified Cotton“ und GOTS-zertifiziert. Anukoo arbeitet direkt mit Partnern auf Mauritius, in Indien, Peru und Bolivien zusammen, um faire Löhne zu erzielen. www.anukoo.com



EVA LACKNER

Bunt und kreativ: Die Wendejacke kann auf zwei Seiten getragen werden, das simple Kleid mit Schlauchschal ist ebenfalls vielseitig kombinierbar. Alle Modelle sind aus GOTS-zertifizierter Biobaumwolle in kleinen Auflagen in einem Wiener Handwerksbetrieb und bei der Volkshilfe gefertigt. www.evalackner.at



UMASAN

Businessmode in extravaganten Schnitten für Kreative. UMASAN setzt keine tierischen Erzeugnisse ein und arbeitet mit GOTS-zertifizierten Stoffen sowie Lenzing Fasern. In Europa produziert. www.umasan-world.com

Jetzt kommt Wind in die Segel

... das neue Energieeffizienzgesetz

CHRISTIAN PLAS



Nun wird sie also umgesetzt, die EU-Energieeffizienz-Richtlinie 2012/27/EU, verabschiedet als Österreichisches Bundes-Energieeffizienzgesetz (EEffG) vom 9. Juli 2014. Die wesentlichen Zielsetzungen des Gesetzes sind die Stabilisierung des Endenergie-Verbrauchs in Österreich (2020) bei 1050 PJ/a und der Nachweis von Energieeffizienzmaßnahmen zwischen 2014 und 2020 von 310 PJ (entspricht 1,5 % des österr. Endenergiebedarfs) – davon 159 PJ durch Maßnahmen, die von Energielieferanten gesetzt werden. Soweit zur Richtlinie.

NUN, WO BLEIBT DER WIND ZUM SEGELN?

In meiner beruflichen Laufbahn habe ich noch nie ein Gesetz erlebt, das derart rasch so konstruktive und zielorientierte Diskussionen ausgelöst hat, wie das EEffG.

Der Hebel, dass sich die Energielieferanten (!) selbst um Einsparungen bei den KundInnen (!) kümmern müssen, hat augenblicklich dazu geführt, dass sie sich zum guten Teil sehr grundlegend mit den eigenen Geschäftsmodellen auseinandersetzen. Etwas, das seit Jahren im Raum steht, aber in Österreich bisher noch nicht bis zu den Kinderschuhen gekommen ist. Seit sieben Monaten herrscht eine Flut an spannend zusammen gesetzten Runden, die sehr ernsthaft an neuen Möglichkeiten arbeiten und das eigene Business weiterentwickeln.

Die Einführung eines Ausgleichsbeitrags für nicht erzielte Einsparungen ist der zweite intelligente Hebel. Er führt dazu, dass Effizienz-Maßnahmen Preise erzielen und ein Markt für Effizienzprojekte entsteht. Ganz rasch formieren sich die Flinken auf Seiten der Engineeringbüros sowie der Industrie- und Gewerbebetriebe und entwickeln – auf Teufel komm raus – zu-

kunftsträchtige Projekte. Die entstehende Ideen- und Informationsflut ist schier nicht zu bewältigen: Was für ein Fundus an Kreativität, Ingenieurskunst und ökonomischer Intelligenz entsteht da gerade!

Als Beispiel für neue Entwicklungen mögen die entstehenden Handelsplattformen für Energieeffizienzmaßnahmen dienen. Sie werden Umsetzer und Käufer von Projekten zusammenbringen, enorm viel Information für den Markt liefern und durch Transparenz helfen, das gesamte System effizienter zu machen.

Zum ersten Mal seit den Anfängen der Abwasser- und Abfallgesetzgebung in den 1970er- und 1980er-Jahren tritt Österreich mit einem umweltrelevanten Thema wieder als Vorreiter auf. Und das noch dazu mit einem Konzept, das auch ökonomische Instrumente nutzt. Ich sehe darin die Chance, Projekte und Technologien zu entwickeln, die weltweit Märkte finden können. Das macht sowohl ökologisch als auch makroökonomisch Sinn.

Deutschland folgt übrigens seit kurzem der österreichischen Umsetzung der Richtlinie auf nationaler Ebene. Auch das halte ich für bemerkenswert und für kein schlechtes Zeichen. ■



Dr. Christian Plas

Er ist geschäftsführender Gesellschafter der denkstatt GmbH, einem Beratungsunternehmen für Fragen der Nachhaltigen Unternehmensentwicklung mit mehreren Standorten in CEE.

Markt- und Rahmenbedingungen werden in Strategie- und Implementierungsprojekten bearbeitet sowie ausgewählte operative Aufgaben in Unternehmen übernommen. Energie ist eines der derzeit intensivsten Arbeitsgebiete.

Natürlich nachhaltig. Natürlich Biogena.



Biogena erhält den GREEN BRANDS Award

Ein wichtiger Teil der Biogena-Unternehmenskultur ist ökologisch und sozial verantwortungsvolles Handeln. Für das Engagement in diesen Bereichen wird Biogena regelmäßig ausgezeichnet. Wir sind besonders stolz, dass uns als erstes Unternehmen der Gesundheitsbranche der GREEN BRANDS Award 2014 für unsere Umweltaktivitäten verliehen wurde. Das bestätigt unseren Weg – und ist Ansporn für die Zukunft!

Biogena Naturprodukte GmbH & Co KG: Neutorstr. 21, A-5020 Salzburg



Unsere Böden haben Zukunft!

Regionaler CO₂-Ausgleich

Beim Druck entstehen unvermeidbare CO₂-Emissionen. Diese können bilanziert und durch Humusaufbau in regionalen Landwirtschaftsflächen gebunden werden. So investieren Sie in die Zukunft unserer Böden.

Druckerei Janetschek – Die Umwelt beeindruckt.

janetschek
BUCHDRUCK | OFFSETDRUCK | DIGITALDRUCK



CO₂-Bindung
durch Humusaufbau

Zum Infofolder:

www.janetschek.at/humus

Überschrift

Bild



WARUM WIR IN DIESES INSERAT **KEINE ENERGIE** GESTECKT HABEN



Unsere gesamte Energie haben wir in zukunftsorientierte Lösungen investiert. Zum Beispiel in faire Beziehungen zu unseren Lieferanten, die öko-effiziente Ausrichtung unserer Produktion oder die Optimierung unserer Prozesse. Was wir unter gesellschaftlicher Verantwortung verstehen und wie wir Nachhaltigkeit umsetzen, erfahren Sie in unserem integrierten Geschäftsbericht unter

WWW.PALFINGER.AG