

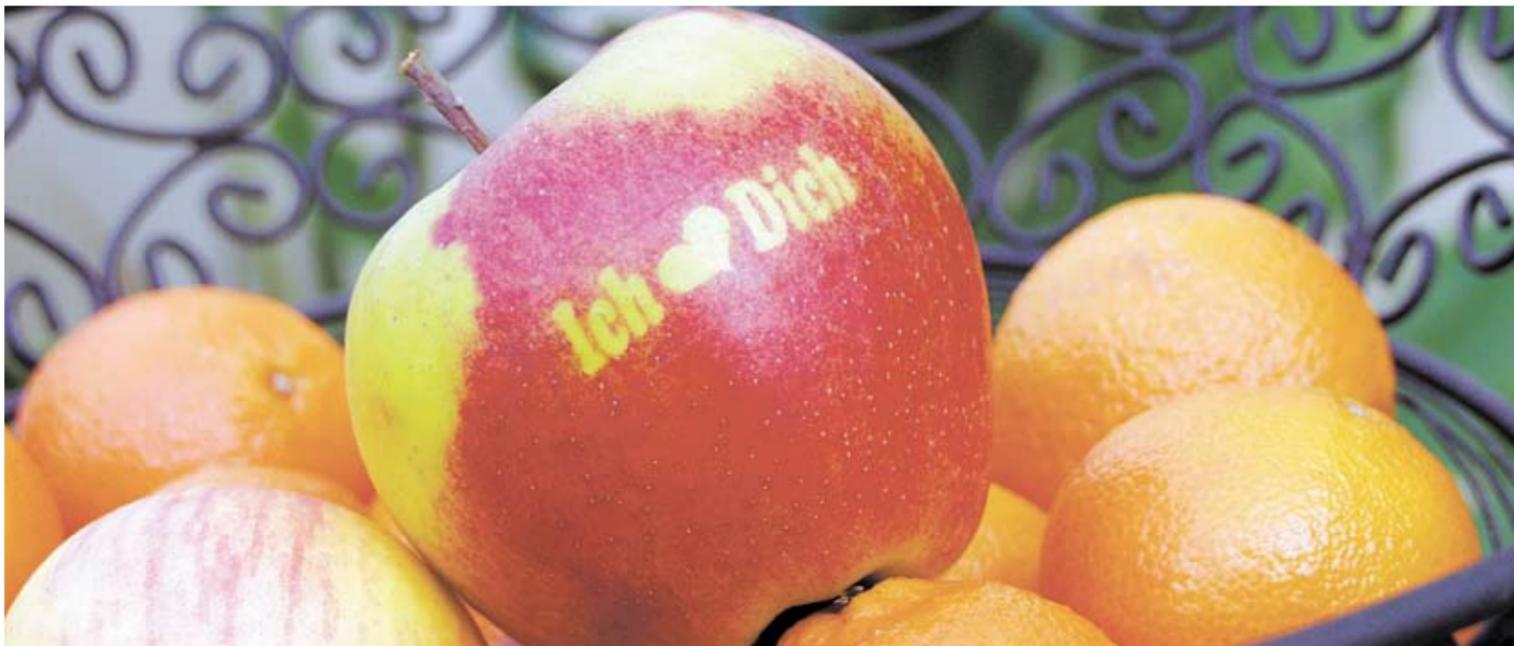
# economy



Wochenzeitung für Forschung, Technologie & Wirtschaft

## Fusionslust macht blind

Professionelle interne Kommunikation: der Schlüssel zum Erfolg eines Zusammenschlusses.



**Clemens Rosenkranz**

Anstelle einer „himmlischen Ehe“ hat sich Daimler mit der Fusion mit Chrysler großes finanzielles Wehweh eingehandelt. Die geplante Welt AG ist zum sündteuren Luftschloss geworden. Unterm Strich betrug der fusionsbedingte Wertverlust des deutschen Auto-Riesen 37 Mrd. Euro. Daimler-Benz gibt es zwar nach wie vor, die Anteile an den Autobauern Mitsubishi und Hyundai wurden aber schon wieder verklopft.

Noch viel übler ist dem Medienkonzern Time-Warner der Kauf von AOL (Internet) bekommen. Laut Experten wurden mit dieser Fusion sagenhafte 146 Mrd. Euro vernichtet, das entspricht dem Sechsfachen der Marktkapitalisierung der beiden Fusionspartner OMV und Verbund. Dieser Merger of Equals (Fusion von Gleichen) ist die mit Abstand größte Firmenehe der österreichischen Wirtschaftsgeschichte.

Die Ankündigung ist dabei der leichteste Teil der Übung, erst danach fangen die Schwierigkeiten richtig an, merken Unternehmensberater unisono an. „Nach der Fusion ist vor der Fusion“, lautet die wichtigste

Regel. Konzernlenker, die das Thema „Unterschiedliche Firmenkulturen“ nicht an die Spitze ihrer Agenda stellen, müssen oft bittere Enttäuschungen hinnehmen. „Das kulturelle Thema spielt oft keine Rolle und wird nicht ernst genug genommen“, sagt Helene Mayerhofer vom Institut für Personalmanagement der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien.

Schlüssel für einen Fusionserfolg ist die interne Kommunikation schon vor Verkündigung des Aufgebots. Sie ist Dreh- und Angelpunkt für die erfolgreiche Abwicklung einer Firmenhochzeit. Geht sie schief, entsteht ein Zustand der Verunsicherung. Fehlende und unklare Aussagen über den Zweck und die Folgen

der Fusion für die Belegschaft würden Gerüchten und Halbwahrheiten Tür und Tor öffnen, mahnt Martin Hagleitner vom Malik Management Zentrum in St. Gallen. Nach einer Faustregel sind pro Mitarbeiter für die interne Kommunikation rund 500 Euro im ersten und rund 250 Euro im zweiten Jahr nach der Fusion zu budgetieren. Nur so könne man das so genannte Merger-Syndrom, sprich: die Negativhaltung der Mitarbeiter zur Fusion, gleich im Keim ersticken, so das deutsche Consulting-Unternehmen PPI.

Kaufstüchtige Vorstände sollten genau durchleuchten, was auf der Haben-Seite einer übernommenen Firma steht. Andernfalls könne man böse

Überraschungen erleben, warnt Mayerhofer. So sei bei einer Fusion die Gefahr sehr groß, dass Schlüsselkräfte und ganze Teams das Unternehmen verlassen. Als Musterbeispiel nennt Mayerhofer die IT-Branche. Manch großer Konzern habe nach dem Kauf eines kleinen, jungen Software-Entwicklungsunternehmens diesem seine rigiden Kontrollsysteme übergestülpt. Die Folge: „Die jungen Dynamischen können nicht mehr das erbringen, wofür ihr Unternehmen eigentlich gekauft worden ist.“

Fortsetzung auf Seite 2



**Im Konfliktfall hilft Erkenntnis mehr als Eskalation**  
**Dossier Konflikt**

ab Seite 17

**Gender-Forschung ist ein Boom ohne Ende**

**Forschung** Seite 3

**Das Klotzen für die Geilheit**

**Technologie** Seite 6

**Start zur Samba-Ökonomie**  
**Wirtschaft** Seite 13

**Mitarbeiter im Konflikt mit der Mobilität**

**Leben** Seite 21

### Editorial

**Abgebrühte Söldner und honorige Politiker leben gut davon, dass Konfliktstoffe sowohl in der großen weiten Welt als auch in den eigenen vier Wänden nie ausgehen. Ihnen sind konsensstüchtige Zeitgenossen recht suspekt, weil sie ihre Existenzgrundlage untergraben. Großes Glück: Die Welt wird immer komplexer, traditionelle Trennlinien verschwimmen immer stärker. Um noch ruhende Konfliktpotenziale zu wecken, gibt es doch nichts Besseres als einen polarisierenden Wahlkampf, denkt wohl mancher**



**Spin Doctor. Spannungen zu schüren, macht den Medienmanipulationsprofis keine Mühe, denn politische Patzer macht die gesamte Kaste. Ob es um ÖGB/Bawag, ob es um die Ausländerintegration geht: Die gute alte Konsenskultur Österreichs ist nicht mehr. Eine neue Konfliktkultur ist aber nicht in Sicht, was auch Ton und Sprache der Auseinandersetzung widerspiegeln. Und der nötige rot-weiß-rote Super-Mediator wäre wohl so umstritten, dass er nicht bestellt werden könnte.**

Clemens Rosenkranz



TÄGLICHER KURSBEGINN IN ÖSTERREICHS SPRACHSCHULE FÜR CHINESISCH!

## 时间灵活

9-21 UHR

- FREIHEIT TOTAL: TÄGLICHER KURSBEGINN
- PROFESSIONELLE UND INDIVIDUELLE BETREUUNG
- GRATIS SCHNUPPERSTUNDE
- MODERNSTE LEHRMITTEL

Chinesisch leicht gelernt!

SHANGHAI-INSTITUT  
1070 - MARIAHILFER STRASSE 62  
WWW.SHANGHAI-INSTITUT.AT  
TEL: 01 - 522 70 90

# Quickonomy

## Nachrichten

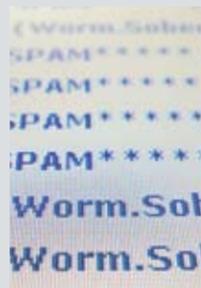


**Fette Gene, fette Mäuse** ..... 4  
Das Risiko, an Typ-2-Diabetes zu erkranken, steigt an. Ein Grazer Wissenschaftler krempelt Lehrmeinungen um.

**Ergebnisorientierte Forschung** ..... 5  
Nachhaltige Forschung schafft die Voraussetzungen dafür, dass Regionen trotz Klimawandels und Globalisierung vor Abwanderung bewahrt werden können.

**Phishing im Spam-Teich** ..... 7  
Seit PC-Gedanken gibt es Viren für die blechernen Kisten. Die Flutwelle an Bedrohungen wächst beständig. Ein Ende ist nicht abzusehen.

**Im Paradies der Werktätigen** ..... 14  
Im kommunistischen Nordkorea zeigen sich zarte Tendenzen einer wirtschaftlichen Öffnung. Ob das Land so aus der Dauerkrise kommt, bleibt offen.



## Kommentare

**Verbund wird zum Jäger** ..... 16  
Der Verbund kann dank der geplanten Fusion mit der OMV bei der Stromlösung seine Bedingungen diktieren.

**Und ewig ist das Frauen-Los** ..... 16  
Gender Mainstreaming: politisch attraktiv, im Alltag der Frauen kaum spürbar.

**We are not amused!** ..... 16  
Hugo Chávez und Evo Morales verunsichern die Wirtschaftsmächte. Ist die einzige mögliche Antwort darauf Rüge?

**Das Notebook im Billa-Sackerl** ..... 24  
Für mobile Rechner geben Unternehmen gerade noch Geld aus, Zubehör fehlt.

**Streitkultur als Charakterfrage** ..... 24  
Konflikte sind penetrant, doch im Alltag kaum vermeidbar.

## Standards

Special Innovation ..... ab 9  
Zahlenspiel ..... 14  
Dossier ..... ab 17  
Schnappschuss ..... 22  
Reaktionen auf *economy* ..... 23  
Frage der Woche ..... 23  
Beratereck ..... 24

### IMPRESSUM

Economy Verlagsgesellschaft m.b.H., 1010 Wien, Gonzagagasse 12/13  
Verleger und Geschäftsführung: Christian Czaak  
Chefredaktion: Thomas Jäkle (jake), Rita Michlits (rem)  
Redaktion: Clemens Rosenkranz (rose), Jakob Steuerer (js)  
Autoren: Rudolf Attems, Gottfried Derka (gd), Lydia J. Goutas, Günter Hämmerle, Manfred Lechner (malech), Antonio Malony, Christian Rupp, Hannes Stieger (sti), Christine Wahlmüller (cws)  
Illustrationen: Bilderbox.com, Carla Müller, Damir Prcic  
Titelbilder: Andy Urban, Damir Prcic  
Produktion: Bernhard Grabner (Artdirektion), Tristan Rohrhofer  
Lektorat: Elisabeth Schöberl Webredaktion: Klaus Lackner  
Druck: Luigard, 1100 Wien Druckauflage: 35.000  
Internet: www.economy.at E-Mail: office@economy.at  
Tel.: +43/1/253 11 00-0 Fax: +43/1/253 11 00-30

Alle Rechte, auch nach § 44 Abs. 1 Urheberrechtsgesetz:  
Economy Verlagsgesellschaft m.b.H.  
Abonnement: 50 Euro, Studentenabo: 30 Euro  
Probeabo: 10 Euro; abo@economy.at



Fortsetzung von Seite 1

„Je größer die kulturellen Unterschiede, desto schwieriger wird es, mit der Fusion zum Erfolg zu kommen“, resümiert die WU-Professorin Mayerhofer. Dies gelte besonders für das Zusammengehen auf gleicher Augenhöhe. „Mergers of Equals sind besonders gefährdet, weil es vorab keine klare Zuteilung gibt, wer künftig anschaufft und in welche Richtung das neue Unternehmen gehen soll. Denn die Gleichrangigkeit ist noch schwieriger umzusetzen als eine reine Übernahme“, so die Personalmanagement-Expertin. Diese empirischen Daten sind alles andere als ein gutes Vorzeichen für das Zusammengehen von OMV und Verbund. Kritiker des Deals merken an, dass die Synergien von 100 Mio. Euro nicht gerade berauschend seien.

Erst wenn der bis zu mehrere Jahre dauernde Prozess der Zusammenführung abgeschlossen ist, könne man von einer erfolgreichen Transaktion sprechen. Gemessen wird der Fusionserfolg daran, ob der Wert des fusionierten Unternehmens mittelfristig erhöht wurde. Ein Argument für Fusionen, dass nämlich mehr Größe niedrigere Kosten bedinge, sei oft nicht stichhaltig, sagt Martin Hagleitner, der Österreicher-Chef der Managerschmiede in St. Gallen: „Die den Investoren verkauften Skaleneffekte kommen zwar teilweise zum Tragen,

werden aber durch die gestiegene Komplexität des fusionierten Unternehmens wieder wettgemacht.“

Unterm Strich brächten zwei Drittel aller Zusammenschlüsse nicht den gewünschten Erfolg. Während die Kosten einer Fusion oft viel zu optimistisch angenommen werden, werden die positiven Effekte oft deutlich überschätzt. „Die vorher angekündigten Synergien sind später schlichtweg nicht realisierbar“, ergänzt Professor Christoph Weiss vom Institut für Volkswirtschaftspolitik und Industrieökonomik der Wiener Wirtschaftsuni.

### Guten Tag – Grüß Gott

Die kulturellen Unterschiede zwischen Unternehmen und die unterschiedlichen Herangehensweisen lassen sich gerade an kleinen, scheinbar unbedeutenden Faktoren festmachen. Zwei Beispiele im Zuge der Fusion von Bank Austria und Creditanstalt im Jahr 1997: Die einen haben „Guten Tag“ gesagt, die anderen „Grüß Gott“. Bei der einen Bank sei es üblich gewesen, dass Mitarbeiter in Besprechungen mit Vorgesetzten an der Diskussion teilnehmen durften, in der anderen Unternehmenskultur habe nur der Chef gesprochen. Gegen die lauernden Zusammenstöße dieser Kulturelemente müsse man proaktiv vorgehen, erklärt ein langjähriger BA-CA-Mitarbeiter, der in den vergangenen zehn Jahren

drei Fusionen miterlebt hat. Als Grund für die in jüngster Zeit sehr oft frustrierten Fusionserwartungen oder gar das Scheitern sieht Martin Hagleitner vom Malik Management Zentrum St. Gallen eine Zeitfalle. „In Wachstumsmärkten wie in Europa der Nachkriegszeit mit Zuwächsen von fünf bis sieben Prozent lassen sich fusionsbedingte Fehler noch korrigieren. Bei der derzeit schwächeren Konjunktur sind Fehler nicht mehr zu ändern oder werden gar erst dann erkannt, wenn sie schon irreversibel sind.“ Wenn Firmen erst einmal miteinander verhandelt sind, ist eine Trennung nahezu ausgeschlossen, denn eine Scheidung und anschließende Gütertrennung wäre viel zu teuer.

### Virulentere Fusionitis

Im vorigen Jahr ist die Fusionitis wieder stärker ausgebrochen. 2005 ist das Transaktionsvolumen global um insgesamt 19 Prozent auf 2.059 Mrd. US-Dollar (1.600 Mrd. Euro) geklettert, in Österreich wurden Fusionen mit einem Volumen von 8,9 Mrd. US-Dollar verzeichnet. Das ist im Vergleich zu 2004 ein Plus von gar 40 Prozent, so der Steuer- und Wirtschaftsprüfungsgigant KPMG. Grund für den saftigen Zuwachs war die Übernahme der BA-CA durch die italienische Unicredit, in den Zahlen noch nicht enthalten ist dagegen die Übernahme von Teling durch T-Mobile.

## Erste ÖAK-Prüfung für economy

Verbreitete Auflage von 32.200 Stück in ganz Österreich.

Wenn einer eine Zeitung in Österreich gründet, hat er viel zu erzählen. Von Presseagenturen, die Meldungen zum Start mangels Verkaufbarkeit nicht bringen, über steirische Kommunen, die neue Gebühren für Zeitungsverteilungen auf privatem Grund kreieren, bis hin zu kommerziellen Knebelungsversuchen hochrangiger Postlerinnen – die redaktionelle Unabhängigkeit betreffend.

Aber auch von der positiven Resonanz der Leser und Leserinnen, vom Zuspruch junger Menschen und von der erstmals von der Österreichischen Auflagenkontrolle (ÖAK) bestätigten Verbreitung von 32.200 Stück bei einer Druckauflage von 35.000. Um flächendeckend unsere Leserschaft zu errei-

chen, haben wir vom Start weg Wert auf die österreichweite Verbreitung gelegt. Exakt 41 Prozent unserer Auflage liegen im Westen, 29 Prozent im Süden, 35 Prozent im Osten.

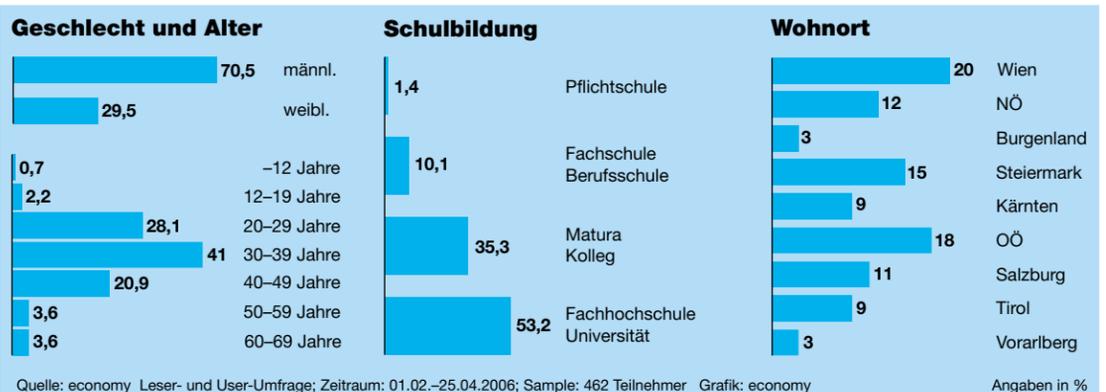
### Junge, gebildete Leser

Eine über die Zeitung und economy.at durchgeführte Befragung von 462 Lesern und Leserinnen von Februar bis April zeigt: Die stärkste Verbreitung hat *economy* bei 20- bis 39-jährigen; 88,5 Prozent haben Matura oder Hochschulabschluss. Positiv bewertet werden das handliche Format sowie die Illustrationen. Die Eule als Bildelement polarisiert. Kritisch beurteilt wird die Aufsplittung in viele einzelne Teile. Inhaltlich sieht man *economy* als Er-

gänzungsmedium zum tagesaktuellen Geschehen. Am besten werden monothematische Ausgaben bewertet, wo ein Hauptthema durch alle Ressorts gezogen und unter dem jeweiligen Blickwinkel betrachtet wird.

Mit dieser Ausgabe sind die Ressorts *Forschung, Technologie und Wirtschaft* zu einem kompakten Teil zusammengefasst sowie einzelne Rubriken und Serviceelemente neu geordnet. Das *Dossier* mit Schwerpunktthemen erscheint weiterhin als eigenes Buch. Unverändert bleibt unsere inhaltliche Richtung: solider und unkonventioneller Journalismus für informativen Lesespaß und unternehmerischen Nutzen. Messen Sie uns weiterhin daran.

Christian Czaak, Verleger



# Forschung

**Birgit Sauer:** „Gender Mainstreaming – das bedeutet, nicht über Gesetze, sondern mit anderen Instrumenten wie Training, Überzeugungsarbeit oder Mentoring zu erreichen, dass Frauen und Männer in der Gesellschaft gleichrangig sind.“ Leider: Die Voraussetzungen dafür sind (noch) nicht gegeben.

## Gender, ein Boom ohne Ende

**Christine Wahlmüller**

Mann und Frau, Bub und Mädchen. Die Geschlechterrollen (Gender) bestimmen unser Leben von Anfang an. An der Universität Wien ist das Thema Gender in Forschung und Lehre höchst gefragt. So gibt es sowohl ein eigenes Referat ([www.univie.ac.at/gender](http://www.univie.ac.at/gender)) als auch

ein eigenes Kolleg für Gender-Forschung ([www.univie.ac.at/gender-kolleg](http://www.univie.ac.at/gender-kolleg)).

Seit Februar 2006 gibt es am Wiener Institut für Politikwissenschaft zudem einen eigenen Lehrstuhl für diesen Bereich: Mit ihm wurde Birgit Sauer, zuvor außerordentliche Professorin, betraut. Die rührige 49-Jährige arbeitet bereits seit 1996 in

Wien zu diesem Thema. Zahlreiche Publikationen, Vorträge, aber auch Lehrveranstaltungen geben davon ein deutliches Zeugnis. Ihre Forschungsschwerpunkte stellen Politik der Geschlechterverhältnisse, Staats- und Institutionen-Theorien, Politik und Kultur dar.

Stolz ist Sauer, dass sie Österreich beim EU-Projekt Mageeq (Mainstreaming Gender Equality) vertreten durfte. Ein Projekt, das Ende 2005 ausgelaufen ist und ein ernüchterndes Ergebnis gebracht hat. „Die Voraussetzungen für Gender Mainstreaming sind leider nicht gegeben, wenn man sich Familienpolitik, Frauen in der Politik oder Gewalt gegen Frauen vor Augen führt“, so Sauer's Resümee. Die EU lässt aber beim Thema Gender nicht locker. Im Oktober 2006 soll Mageeq fortgesetzt werden, die Untersuchung wird dabei auf alle EU-Länder ausgedehnt. In Österreich wieder mit dabei: Birgit Sauer. Die gebürtige Baden-Württembergerin ist unter anderem Mitbegründerin des Arbeitskreises „Politik und Geschlecht“ in der deutschen Vereinigung für Politikwissenschaft, Mitherausgeberin der Buchreihe „Politik der Geschlechterverhältnisse“ sowie Mitglied des internationalen Research Network on Gender Politics and the State (RNGS). Gerade erst vom Jahrestreffen dieses Netzwerks aus den USA zurück, konnte *economy* mit der engagierten Gender-Forscherin sprechen.

### Steckbrief



**Birgit Sauer ist Universitätsprofessorin am Wiener Institut für Politikwissenschaft. Die gebürtige Deutsche studierte in Tübingen und Berlin und habilitierte sich 2000 in Wien. Foto: CWS**

**economy:** Sie sind eine der engagiertesten Gender-Forscherinnen. Wie sieht denn der Status quo in diesem Bereich aus?

**Birgit Sauer:** Es geht nach wie vor darum, Frauenthemen in Gang zu setzen. Vor allem Governance und Gender, die Frage, wie sich Staaten verändern, welche gesellschaftlichen und politischen Akteure wie agieren, etwa im Bereich Gender Mainstreaming, das sind alles spannende Fragen, die wir empirisch erforschen wollen.

**Kommen Sie überhaupt dazu, zu forschen? Politikwissenschaft ist ja nach wie vor ein sehr gefragtes Studium.**

Das ist richtig. Mehr als 700 Studierende beginnen jedes Wintersemester mit dem Stu-

dium. Rund drei Viertel meiner Tätigkeit entfallen auf Administration und Lehre, leider nur ein kleines Viertel bleibt für die Forschung.

**Wie steht es denn eigentlich in Österreich mit der Gleichstellung der Geschlechter?**

Von einer Gleichstellung sind wir noch weit entfernt. Das ist sicher auch historisch bedingt. In Frankreich oder Skandinavien ist es ganz selbstverständlich, dass Frauen erwerbstätig sind. Bei uns und in Deutschland dagegen gilt traditionell der Differenzansatz: Frauen sind für die Kindererziehung zuständig, Männer verdienen das Geld. Daher gibt es auch keine Ganztagschule in Österreich.

**Was müsste sich aus Ihrer Sicht ändern, oder wie könnten Verbesserungen aussehen?**

Erstens: mehr Geld in die öffentliche Kinderbetreuung. Zweitens: Wer Kinder bekommt und erzieht, darf auf dem Arbeitsmarkt nicht benachteiligt werden. Drittens: Die Karenz müsste zwischen den Partnern geteilt werden. Und viertens: Man muss bei den Unternehmen genau dafür Anreize schaffen.

**Was planen Sie für die Zukunft?**

Ich möchte das Thema und den Arbeitsbereich „Gender Governance“ ausbauen. Langfristig will ich 2008 eine internationale Gender-Konferenz in Wien organisieren.

### Im Fördertopf

Der Wissenschaftsfonds (FWF) will die Karriere von Forscherinnen gezielt fördern. Das Wissenschaftsministerium stellt die Mittel für die bis zu sechsjährige Förderung bereit. Das Entwicklungsprogramm ist an zwei Gruppen von Wissenschaftlerinnen gerichtet. Das Postdoc-Programm „Hertha Firnberg“ fördert Frauen am Beginn ihrer wissenschaftlichen Karriere. Das Senior Postdoc-Programm „Elise Richter“ zielt auf eine qualifizierte Bewerbung um eine in- oder ausländische Professur ab. Die Einreichfrist für die beiden Programmschienen endet am 30. Mai 2006. Ende November entscheidet ein Kuratorium über die Anträge. Details zu den Initiativen auf [www.fwf.ac.at/de/projects/firnberg.html](http://www.fwf.ac.at/de/projects/firnberg.html) und [www.fwf.ac.at/de/projects/richter.html](http://www.fwf.ac.at/de/projects/richter.html). Weibliche wie männliche Doktoranden fördert hingegen die Österreichische Akademie der Wissenschaften (ÖAW). Im Rahmen des Programms Apart vergibt die Akademie Forschungsstipendien für drei Jahre im In- und Ausland. Darüber hinaus werden im Doktorandenprogramm Doc ausgezeichnete Dissertationen aus allen wissenschaftlichen Disziplinen unterstützt. Bewerbungen müssen bis 31. Mai 2006 bei der ÖAW einlangen. Informationen zu Stipendien und Preisen der Akademie bietet die Website [www.stipendien.at](http://www.stipendien.at). rem



## FORSCHUNG DIE SCHNELL FRÜCHTE TRÄGT !



[ [www.smart-systems.at](http://www.smart-systems.at) ]

**smart systems**  
from Science  to Solutions

Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen  
sowie Lizenzierung neuester Technologien

Geschäftsbereich Informationstechnologien der ARC Seibersdorf research GmbH

## Forschung

## Notiz Block



## Embryo-Gentest gegen Krebs

In Großbritannien wird hitzig debattiert, ob Fruchtbarkeitskliniken ein neues Service anbieten dürfen. Konkret geht es um die Ausweitung der Möglichkeiten der Prä-Implantations-Diagnose (PID). Kritiker warnen, dass solche Untersuchungen den Weg zum Designer Baby ebnet. Befürworter argumentieren dagegen, dass diese Methode späteres Leid verhindern kann. Und das soll so funktionieren: Frauen, die durch eine Genveränderung ein hohes Brustkrebsrisiko tragen, könnten ihren Nachwuchs in vitro zeugen, also durch das Zusammenführen von Ei und Spermazellen im Reagenzglas. Der so entstandene Embryo wird nun einem Gentest unterzogen, damit erkannt werden kann, ob er das gefährliche Genmerkmal geerbt hat. Gegebenenfalls kann – oder muss – die Mutter nun entscheiden, ob sie ein Kind mit diesem Risiko zur Welt bringen will. In diesem Fall wird der Embryo in ihre Gebärmutter eingesetzt. Entscheidet sie sich dagegen, wird der Embryo zerstört. Dieser Vorgang kann theoretisch so oft wiederholt werden, bis ein genetisch gesunder Embryo entsteht. Derzeit dürfen in Großbritannien Labor-Embryonen nur auf einige wenige Krankheiten hin untersucht werden. In Österreich ist die Diagnose von Embryonen vor der Implantation verboten.

## Taktlose Herzforschung?

Wes Brot ich ess, des Lied ich sing! Dieser Spruch scheint auch in der medizinischen Forschung zu gelten, wie amerikanische Forscher nun nachweisen konnten. Sie analysierten hunderte Studien, die in den vergangenen fünf Jahren über neue Herzmedikamente und Behandlungsverfahren für Herzpatienten durchgeführt wurden. Dabei fanden sie heraus: Wenn profitorientierte Firmen eine solche Untersuchung finanziert hatten, dann führte diese häufiger zu positiven Resultaten, etwa im Sinne von: „Es wurde nachgewiesen, dass das neue Medikament besser ist als das alte.“ Wenn eine Studie dagegen von einer Non-Profit-Organisation finanziert wurde, kamen solch positive Resultate weitaus

seltener vor. Besonders krass ist dieser Zusammenhang, wenn die Wirksamkeit von neuen Gerätschaften überprüft werden soll: Von den firmenfinanzierten Studien kamen 82 Prozent zu dem Schluss, dass das neue Gerät besser wäre als das alte. Wurden die Untersuchungen dagegen von Non-Profit-Organisationen finanziert, waren die Forscher weitaus kritischer. Nur in 50 Prozent dieser Studien wurde das neue Gerät empfohlen.

## Wetterfällige Libellen

Forscher in den USA haben Erstaunliches über das Zugverhalten von Libellen herausgefunden: Die Insekten nutzen offenbar ihr gutes Gespür für Wetterumschwünge, und sie haben eine Heidenangst vor fließendem Wasser. Auf ihrer spätsommerlichen Reise in den Süden zogen die Tiere immer dann weiter, wenn sie gerade eine kalte Nacht überstanden hatten. Solche Nächte, spekulieren die Forscher, sind Vorbote von günstigem Rückenwind aus dem Norden. Trotz bester Windverhältnisse machten die Insekten aber einmal doch einen Abstecher nach Nordwesten: Da ging es offenbar darum, die breite Bucht des Delaware-Flusses zu meiden. Möglich wurde diese Erkenntnis durch 0,3 Gramm leichte Sender, die den Libellen auf die Brust geklebt worden waren.

## Waffen machen Männer böse

Nun ist es offiziell: Allein schon das Hantieren mit einer Waffe macht Männer aggressiv – oder zumindest zu schlechten Barkeepern. Das ist das Resultat eines fantasievollen Versuchs, den Forscher aus Illinois angestellt haben. Sie ermittelten zunächst den Testosteronspiegel ihrer 30 männlichen Probanden. Dieser gibt Auskunft über die Aggressionsbereitschaft von Männern. Unter einem irrwitzigen Vorwand bekamen die Probanden eine Pistole zum Spielen, dann wurde wieder der Hormonspiegel gemessen. Und siehe da: Die Waffe hatte den Testosteronspiegel steigen lassen. Um sicherzustellen, dass das Hormon auch wirklich das Handeln beeinflusst, sollten die Probanden nun einen Drink für ihre Kollegen mixen. Männer mit besonders hohem Testosteronspiegel mixten unangenehm scharfe Drinks, was von den Studienautoren als Aggressionsakt ausgelegt wurde. Männer aus einer Kontrollgruppe, die anstatt der Pistole mit einem Brettspiel hantierten, mixten dagegen weitaus bekömmlichere Cocktails. *gd*

## Wissenstransfer: Exzellente Arbeiten aus Österreichs Universitäten

## Fette Gene, fette Mäuse

Die Rolle von Lipasen bei Fettleibigkeit und Typ-2-Diabetes.

Günter Hämmerle

Mehr als drei Mio. Österreicher gelten als übergewichtig, davon werden 600.000 Personen als krankhaft fettleibig bezeichnet. Bei Schulkindern liegt der Anteil an adipösen (fettleibigen) Kindern bei über 20 Prozent, Tendenz stark steigend. Das damit zusammenhängende Risiko, an Typ-2-Diabetes (nicht insulinabhängiger Diabetes) zu erkranken, steigt rapide an. Fettleibigkeit wird oft mit Verlust von Selbstkontrolle in Zusammenhang gebracht, adipöse Menschen werden von der Gesellschaft als „schwach“ stigmatisiert. Tatsächlich ist Adipositas jedoch eine Krankheit, deren Ursachen in der Appetitregulierung oder im Energiestoffwechsel liegen. Die Entdeckung einer Vielzahl von Genen in Verbindung mit Fettstoffwechselstörungen in Mensch und Tier hat gezeigt, dass die Gene bei der Entwicklung dieser Krankheit eine wichtige Rolle spielen.

Das Körperfettgewebe ist das zentrale Organ für die Speicherung von Energie in der Form von Triglyceriden (neutrale Fette). Das Fettgewebe besteht aus Fettzellen, deren Aufgabe einerseits in der Speicherung von Energie beziehungsweise Triglyceriden besteht, andererseits im Abbau der Fette zu Glycerin und Fettsäuren bei Energiebedarf. Die Fettsäuren werden dann in das Blut abgegeben und zur Energiegewinnung oxidiert beziehungsweise verbrannt. Gesunde befinden sich im Gleichgewicht zwischen Aufnahme und Speicherung von Energie. Störungen im Gleichgewicht können Erkrankungen wie Fettleibigkeit, Typ-2-Diabetes oder Kachexie (*Anm.*: krankhafte, starke Abmagerung) zur Folge haben. Das Fettgewebe hat aber noch weitere wichtige Funktionen, etwa die Ausschüttung von Hormonen, die das Hunger-Sättigungsgefühl regulieren oder in den Energiestoffwechsel eingreifen.

Zwischen Oktober 1997 und Mai 2001 habe ich meine Dissertation unter der Betreuung von Rudolf Zechner am damaligen Institut für Biochemie der Karl-Franzens-Universität Graz durchgeführt. Das Thema bestand in der Aufklärung der Funktion und Bedeutung der hormonsensitiven Lipase (HSL) für den Fettabbau und den Energiestoffwechsel. Die Fettspaltung ist ein dreistufiger Prozess und wird von so genannten Lipasen durchgeführt. In sämtlichen Biochemie- und Biologielehrbüchern wurde bisher



Mausmodelle haben eine wichtige Rolle bei der Aufklärung von Krankheiten in Mensch und Tier. Foto: IMBM

die HSL als wichtigstes Enzym im Triglyceridabbau angeführt. Es wurde davon ausgegangen, dass die HSL alle Schritte in dem dreistufigen Abbau der Triglyceride durchführt. Zu diesem Zeitpunkt gab es keine präzisen Daten über Menschen mit einem Defekt der HSL. Man vermutete, dass das Fehlen dieses Enzyms unmittelbar zur Entwicklung von Fettleibigkeit führt, da die aufgenommenen Fette nicht mehr abgebaut werden können.

## Lehrbuch umgeschrieben

Die Gene beziehungsweise die daraus hergestellten Proteine, etwa Lipasen, sind zwischen Mensch und Maus sehr ähnlich (oftmals mehr als 95 Prozent Übereinstimmung) und haben dieselbe physiologische Funktion. Meine Dissertation bestand darin, die HSL in Mäusen auszuschalten und die Konsequenzen für den Fettabbau und den Energiestoffwechsel zu untersuchen. Überraschenderweise waren Mäuse ohne HSL gleich schwer wie die Mäuse mit HSL, und es gab keine Anzeichen von erhöhter Fetteinlagerung. Genauere Analyse des Fettabbaus in HSL-defizienten Mäusen zeigte den Grund dafür: Der entscheidende Schritt im Fettabbau, die Spaltung der ersten Fettsäure vom Triglycerid, war vom Verlust der HSL nicht betroffen, es gab keine Unterschiede zwischen Kontrollmäusen und HSL-defizienten Tieren. Allerdings führte das Fehlen der HSL zu einer massiven Akkumulation von Diglyceriden, einer Zwischenstufe des Triglycerid-Abbaus. Somit war klar, dass die HSL erst im zweiten Schritt des Triglyceridabbaus von Bedeutung ist und die Funktion im Abbau von Diglyceriden liegt.

Diese fundamentalen Erkenntnisse wurden in einem anerkannten Biochemie-Lehrbuch von Petrides Löffler (Biochemie & Pathobiochemie) und in der renommierten Fachzeitschrift *Journal of Biological Chemistry*

publiziert. Aus der Arbeit geht hervor, dass es noch eine andere bedeutende Triglycerid-Lipase im Fettgewebe geben muss. Die Dissertation trug zur Initiierung des Genau-Projekts Gold (Genomics of lipid-associated disorders) bei, das sich mit dem Auffinden und Erforschen neuer Lipasen beschäftigt.

Unserer Forschungsgruppe unter der Führung von Rudolf Zechner am Institut für Molekulare Biowissenschaften in Graz ist es dann gelungen, eine neue Lipase zu entdecken. Diese besitzt alle Eigenschaften, um den entscheidenden Schritt im Fettabbau, die Spaltung der ersten Fettsäure vom Triglyceridmolekül, auszuführen (2004 in *Science* veröffentlicht, mit Robert Zimmermann als Erstautor). Diese Lipase wurde dementsprechend als „Adipose Triglyceride Lipase“ (ATGL) bezeichnet. Es ist mir dann gelungen, die ATGL in der Maus auszuschalten und deren Bedeutung für den Fettabbau zu erforschen. Anhand dieses Mausmodells konnten wir zeigen, dass die ATGL eine zentrale Rolle im Fettabbau spielt. Das Fehlen der ATGL verursacht adipöse Mäuse und eine massive Herzverfettung, die zum frühzeitigen Tod dieser Tiere führt (jüngst publiziert in *Science*: „Defective lipolysis and altered energy metabolism in mice lacking adipose triglyceride lipase“, mit Günter Hämmerle als Erstautor).

Meine Dissertation hat also einen entscheidenden Beitrag zum Verständnis der Fettspaltung geleistet und die Suche nach neuen Lipasen initiiert. Die aktuelle Arbeit über ATGL-defiziente Mäuse trägt zum Verständnis des Fettabbaus in Zusammenhang mit der Entstehung von Fettleibigkeit und Typ-2-Diabetes bei.

Der Autor hat im Fach *Biochemie promoviert und arbeitet zurzeit am Institut für Molekulare Biowissenschaften in Graz.*

## Special Wissenschaft

**Christian Smoliner:** „Vorrangiges Ziel ist es, optimale Voraussetzungen für Internationalisierung von Grundlagenforschung und Nachhaltigkeit zu schaffen“, erklärt der Leiter für Umweltsystemwissenschaften und Forschungs-Bildungs-Kooperation im Wissenschaftsministerium.

# Ergebnisorientierte Forschung

Manfred Lechner

**economy:** Welche langfristigen Ziele verfolgt das Wissenschaftsministerium, um die österreichische Forschungslandschaft besser zu positionieren?

**Christian Smoliner:** Ziel ist es, für Universitäten und wissenschaftliche Anstalten einen Lenkungseffekt zu erzielen, damit sie sich mit exzellenter Forschung noch besser international profilieren können. Darüber hinaus soll der transdisziplinäre Ansatz eine Verbreiterung erfahren, damit unterschiedliche Disziplinen und Praktiker besser als bisher zusammenarbeiten und die gesellschaftliche Wertschöpfung gesteigert wird. Dazu bedarf es auch neuer Theorien, Methoden und Zugangsweisen, die in diesen Projekten erarbeitet werden sollen.

In welchem Umfang und welcher Höhe wird von Ihrer Abteilung Forschung gefördert?

Von 1980 bis heute machte die Dotierung aller vom Wissenschaftsministerium betreuten umweltwissenschaftlichen Programme rund 50 Mio. Euro aus. Wir sehen uns in der Rolle des Impulsgebers und Weichenstellers für zukunftsweisende Schwerpunkte, dies in Partnerschaft mit der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, den Universitäten, dem Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) und allen anderen Akteuren der Wissenschaft. Darüber hin-



Nachhaltige Forschung schafft die Voraussetzungen dafür, dass Regionen trotz Klimawandels und Globalisierung vor Abwanderung bewahrt werden können. Foto: Bilderbox.com

aus finanziert das Ministerium wissenschaftliche Anstalten wie die Zentralanstalt für Meteorologie und Geodynamik und die Geologische Bundesanstalt, Institutionen, die zusammen 320 Mitarbeiter beschäftigen.

Befinden sich unter den geförderten Projekten auch Leitprojekte, die international als Vorzeigeprojekte gehandelt werden?

Ja, dazu zählt das Conrad-Observatorium für Geophysik im niederösterreichischen Muggendorf, welches vom Land Niederösterreich mitfinanziert wurde und eine der drei weltbesten Einrichtungen dieser Art ist. Es dient einer verbesserten Erdbebenwarnung und -forschung als auch zur Überwachung des Ab-

kommens über das umfassende Verbot von Nuklearversuchen.

Ist ein weiterer Ausbau des Observatoriums geplant?

In der zweiten Ausbaustufe soll die Geomagnetik als Forschungsfeld hinzu kommen. Mit deren Hilfe können beispielsweise auch Altlasten und Deponien geortet werden. Geomagnetische Karten dienen der Orientierung von Schiffen und Flugzeugen. Für Unternehmen wird das Conrad-Observatorium hervorragende Möglichkeiten bieten, um Messgeräte zu entwickeln und zu eichen.

Wie hoch sind die Mittel, die für Nachhaltigkeitsforschung derzeit bereitgestellt werden?

An die sechs Mio. Euro stellt das Wissenschaftsministerium 2006 für Forschungsvorhaben in diesen Bereichen zur Verfügung. Das Programm Kulturlandschaftsforschung lief von 1995 bis 2004 und war mit 17,4 Mio. Euro dotiert, wovon zwei Drittel vom Wissenschaftsministerium finanziert wurden, das restliche Drittel von 30 Partnern, national und international. Für das seit 2004 laufende Nachfolgeprogramm „Pro Vision“ beträgt allein bis 2006 die durch das Wissenschaftsministerium erfolgte Finanzierung 12,4 Mio. Euro. Vorteil von „Pro Vision“ ist, dass nicht nur wie in den 70er und 80er Jahren isolierte Umweltprobleme, sondern die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte der nachhaltigen

Entwicklung in ganzheitlicher Weise untersucht werden.

Legen Sie großen Wert auf den Praxisbezug der geförderten Forschungsprogramme?

Neu und innovativ ist, dass wie beispielsweise in der Kulturlandschaftsforschung auch komplexe Wechselwirkungen zwischen Menschen und der von ihnen bewohnten Kulturlandschaft analysiert werden. Generell wichtig ist, dass sich Forschung auch an der Praxis orientiert und in einem vernetzten Umfeld stattfindet. An besagtem sehr erfolgreichen Programm beteiligten sich 75 Gemeinden und 1.300 Praxis-Partner. Ein solcher Ansatz entspricht auch allen Anforderungen von Good Governance, da Wissenschaft für und mit Menschen in den Regionen forscht.

### Steckbrief



Christian Smoliner leitet im Wissenschaftsministerium die Abteilung für Umweltsystemwissenschaften und Forschungs-Bildungs-Kooperation. Foto: bmbwk

## Strategien für regionale Entwicklung

Klimawandel und Globalisierung erfordern neue Lösungsmodelle.

Im Rahmen des vom Wissenschaftsministerium ausgerichteten Forschungsprogramms „Pro Vision“ bearbeitet der Umweltwissenschaftler Wolfgang Loibl von den Austrian Research Centers mit einem interdisziplinären Forscher-Team seit Jahresanfang das Projekt Future Scapes.

Ziel dieses Projekts ist es, Auswirkungen des globalen Wandels auf Gesellschaft und Landschaft und die dabei ausgelösten regionalen Veränderungsprozesse zu erfassen. Loibl: „Einerseits wollen wir einen Bewusstseinsbildungsprozess der Menschen für die Veränderungen in ihren Regionen auslösen und andererseits Lösungsstrategien – gewis-

sermaßen lokale Antworten auf den globalen Wandel – finden.“ Unter globalem Wandel verstehen die Forscher sowohl Klimawandel als auch wirtschaftliche und soziale, durch Globalisierung ausgelöste Veränderungen. „Diese Prozesse bewirken eine sich ständig ändernde Nutzung und damit Gestaltung der Landschaft. Wir wollen hier für typische österreichische Regionen mit qualitativen Methoden in Workshops und mit einem Simulationsmodell Landschaftsveränderung durch computergenerierte Landkarten modellieren, um lokale Probleme langfristig handhabbar zu machen“, erklärt Loibl. Das Projekt umfasst drei Teile: In Urban Scapes wird

am Beispiel Steyrs struktureller Wandel im industriellen, städtischen Raum untersucht. In Agri Scapes werden im Kampal als Referenzregion für kleinstrukturierte Landwirtschaft künftige Entwicklungsmöglichkeiten für Familienbetriebe erarbeitet. In Mountain Scapes werden im Montafon unter anderem die Folgen des Klimawandels für alpine Tourismuswirtschaft und Landschaft mittels einer Klimasimulation analysiert. Pro Region werden mehrere Szenarien entwickelt: ein Trend-Szenario mit gleichbleibender Entwicklung, ein Worst-Case-Szenario mit unvorhergesehenen externen Einwirkungen und ein Alternativ-Szenario, wo Effekte nach-

haltiger Maßnahmen integriert werden. Die Szenarien werden gemeinsam mit den Praxispartnern entwickelt und Maßnahmenvorschläge laufend adaptiert. „Im Zuge eines solchen Adaptive Managements“, so Loibl, „werden Maßnahmen bezüglich ihres Einflusses auf konkrete Ursache-Wirkungsbeziehungen laufend überprüft und optimiert für eine resiliente, also Veränderungen gegenüber widerstandsfähigere Regionalentwicklung.“

In Future Scapes ist auch eine Bildungskonzeption mit Volkshochschulen vorgesehen. Schüler der Regionen werden Fotos machen, mit historischen Aufnahmen vergleichen und dann Bilder zeichnen, wie die Zukunft

aussehen könnte. So wird den Kindern die Auswirkung des Wandels im eigenen Lebensraum und in den anderen Landschaftstypen nahe gebracht. malech

### Grundlagen der Wissenschaft

(Teil 3 der Serie)

Erscheint mit finanzieller Unterstützung durch das Zukunftsministerium: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei economy. Redaktion: Ernst Brandstetter Der vierte Teil erscheint am 2. Juni 2006.

# Technologie

## Das Klotzen für die Geilheit

Der Mischkonzern Hutchison Whampoa aus China versucht mit „3“ den Mobilfunkmarkt aufzumischen. In Österreich sprießt die Saat zum dritten Geburtstag. Bis zur Blüte und reichen Ernte wird es noch etwas dauern.

Thomas Jäkle

Li Ka-shing hat Ausstrahlung, einen Topkonzern und Macht – sagen seine befohlenen Angestellten. Und der 78-jährige Konzernchef von Hutchison Whampoa hat Visionen. Für Technik und Synergien ist ihm nichts zu viel. Multimedia zum Handy war einer der letzten Streiche, worauf Asiens Tycoon vor sechs Jahren schon setzte. TV zum Handy, gegebenenfalls nicht über Mobilfunk, sondern über DVB-H (Digital Video Broadcast Handheld) scheint der nächste Streich zu sein.

Die Österreich-Tochter Hutchison 3G, kurz „3“ genannt, hat dieser Tage ihren dritten Geburtstag in Österreich gefeiert. Noch immer kommt man schwer vom Fleck. Gerade einmal 345.000 Kunden zählt „3“ in Österreich, was einem Marktanteil von vier Prozent entspricht. Obwohl immer wieder neue UMTS-Dienste angeboten werden. Zum Geburtstag wurde TV zum Handy präsentiert – gestochen scharf und nicht über

Mobilfunk, sondern per DVB-H-Technologie (Digital Video Broadcast Handheld), sozusagen abseits vom Handy-Funk.

„Wir machen genau das, was andere immer behauptet haben, was sie sich unter UMTS vorstellen, nämlich Multimedia, nun aber in noch besserer Qualität. Telefongespräche werden sowieso bald kaum noch Umsatz und Rendite bringen, trotz höherem Gesprächsaufkommen“, erklärt Berthold Thoma, „3“-Chef in Österreich, die Multimedia-Strategie. Etwa drei Dutzend Multimedia-Dienste, darunter Videotelefonie, Musik und Games, Nachrichten, Klingeltöne und TV-Kanäle gehören zum Sortiment.

Die Handy-Büchse als Juke-Box und TV-Ersatz? „Ersatz nicht. Die Leute werden Mobile-TV zusätzlich nutzen, weil nun auch die Qualität stimmt“, glaubt Thoma an die Multimedia-Vision. Eine Vorstellung von der Zukunft, die aber hürdenreich wird. Die „Geilheit“ schlechthin konzediert „3“-Marketing-Chefin Alexandra Reich,



„3“ will einmal 1a sein. Beim Digitalen TV zum Handy, nicht via Mobilfunk, will der Mischkonzern die Nase vorne haben. Handys (siehe Bild), die das können, gibt es schon. Foto: www.timeline.at/R.Handl

die nicht müde wird, zu betonen, dass damit endgültig der Durchbruch geschafft werden soll. Mit den neuen Handys und DVB-H will „3“ endlich reüssieren. Ab 2008 überlegt man sogar, den Handy-Funk mit Multimedia Broadcast Multicast Service (MBMS) nachzurüsten. Damit könnte auch über den Handy-Funk qualitativer TV-Content regional ausgestrahlt werden.

DVB-H wird derzeit erst im Testbetrieb angeboten. Frühestens ab 2007 soll Digital-TV per Handy auch kommerziell angeboten werden. „Das liegt noch an den Regulierungsaufgaben“, sagt Thoma. Dass man schon lange vor dem eigentlichen DVB-H-Start in Österreich bereits DVB-H-Handys auf den Markt bringt, obwohl nur ein kleiner Kreis von Testern dann in den Genuss kommt, daran stößt man sich bei „3“ nicht sonderlich. Es geht um die Technologie-Führerschaft. Und da dürfen die Befohlenen des Konzernherren nichts anbrennen lassen. „Weit über 500.000“ DVB-H-Handys, die in Österreich sofort erhältlich sein werden, wird LG Electronics liefern. So wird unter allen Umständen die Handy-Glotze schon jetzt unters Volk gebracht.

Das Li-Imperium Cheong Kong Holding lässt mit seiner geballten Finanzkraft die Europäer nicht zur Ruhe kommen. Hutchison Whampoa sowie acht weitere Konzerne, die an Hongkongs Börse notieren, gehören zu dem Konzern, dessen Börsenwert sich auf 757 Mrd.

Hongkong-Dollar (77,5 Mrd. Euro) beläuft. Darüber hinaus verfügt er in Europa und den USA über Finanzbeteiligungen, wie einst an der Deutschen Telekom sowie dem britischen Mobilfunkanbieter Orange.

Cheong Kong ist geradezu ein unternehmerisches Gesamtkunstwerk. Eine Mischung aus Unternehmen der Old and New Economy, despektierlich gesagt: ein Kolonialwarenladen.

### Globales Monopoly

42 Hafen-Terminals, Stromversorger, Drogerie-, Parfümerie- und Lebensmittelketten, Hotels und Immobilienunternehmen (Büros, Apartments und luxuriöse Wohnungen), Duty Free-Shops, Internet Provider, Verlage sowie Telekom- und Mobilfunkanbieter in verschiedenen Ländern lassen Milliarden in die Kassen sprudeln. Etwa 220.000 Befohlene arbeiten für die Gruppe, die im Vorjahr in 52 Ländern einen Umsatz von 25,8 Mrd. Euro erzielte. 2,4 Mrd. Euro kommen aus dem Telekom-Sektor, der neben der Multimedia-Sparte auch die Umsätze verschiedener Festnetzanbieter enthält.

Dass zwischendurch noch Parfümerieketten in Europa hinzugekauft wurden, Hafen-Terminals abgestoßen und gekauft werden wie Semmeln, Umschichtungen im Finanzportfolio durchgeführt werden, komplettiert das Bild des Globalkonzerns. Der Tycoon selbst kam als kleiner Junge aus „Mainland China“ nach Hong-

kong und hat seine ersten Dollar mit dem Verkauf von Plastikrosen verdient. Heute geht es längst um Milliarden: Das investierte Geld muss wieder auf irgendeine Art und Weise zurückfließen. Und zwar dorthin, wo der öffentlichkeitsscheue Tycoon gehörige Summen schon angehäuft hat. Sein geschätztes Vermögen dürfte kaum weniger wert sein als die 60 Mrd. US-Dollar (47 Mrd. Euro) von Microsoft-Gründer Bill Gates, schätzt man in Asien. Ein Kapital, das die Wettbewerber seiner Companys ins Schwitzen bringt. Nicht wenige wünschten in Österreich, dass den „Chinesen“ die Lust vergeht. Einen langen Atem, das wissen auch die Mitbewerber, allen voran Mobilkom Austria, T-Mobile Austria und One, haben die Asiaten dank ihres Finanzpolsters für „mehrere Leben“, wie die Konkurrenz respektvoll bestätigt.

Ernüchterung, kleine und auch größere Krisen, gleichzeitig aber viel Erfahrung säumten den Weg der dreijährigen Unternehmensgeschichte. Technologie-Führer zu sein, heißt für die 420 „3“-Mitarbeiter auch Arbeiten nach asiatischem Vorbild: bis in die Nacht hinein klotzen, nicht kleckern. Und falls die Rechnung nicht aufgeht, gibt es noch immer den Dreierweg: Verkaufen, Zusperrern oder mit einer anderen Tochter zusammensetzen. Letzteres stand bereits zur Diskussion. Ende 2004 wurde überlegt, einen Großteil nach Großbritannien auszulagern.

## Tool der Woche

Mittlerweile telefonieren fast alle Voice over IP-Nutzer und Handy-Fonierer mit so genannten Head Sets (Kopfhörer mit integriertem Mikrofon). Für all jene, die sich nie an so ein Ding gewöhnen können und immer noch lieber den Hörer zwischen Kopf und Schulter einklemmen, gibt es jetzt den Retrostar-Telefonhörer. Dieser wird einfach per USB-Schnittstelle an den Computer oder mittels Klinkestecker und kleinem Adapter an das Handy angeschlossen. Schon können Gespräche per Knopfdruck am Hörer entgegenommen werden. Für Anhänger der 70er-Jahre-Telefone ist die Ausführung in Schwarz gedacht. Wohin sind die Zeiten, als der Anschluss eines nicht von der Post stammenden Telefonapparates weit mehr als nur ein Kavaliersdelikt war? Und jene, die sich an die Kuba-Krise erinnern, für die ist der rote Hörer das Ding. So fühlt man sich wie einst Nikita Chruschtschow und John F. Kennedy, die Erfinder des roten Telefons. Für den fantasielosen Rest bleibt die typische 70er-Orange- oder die Weißküchen-Variante. Doch nicht nur Farbe, sondern auch Anwendervielfalt zählt. Die USB-Version für den PC bekommt man für 39,95 Euro, die für Handys um 29,95 Euro. Ein entsprechender Adapter schlägt mit 6,50 Euro zu Buche. kl Foto: Retrostar



# Technologie

## Notiz Block



### Kostenlose Schullizenzen

Der Software-Anbieter Novell hat mit dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (Bmbwk) einen Kooperationsvertrag abgeschlossen. Das Bmbwk übernimmt dabei die Software-Lizenzkosten für die nächsten drei Jahre. So können Schulen Novell-Produkte schulbudgetschonend beziehen. Dazu zählen Open Enterprise Server für Software-Verteilung, Novell Zenworks für Desktop Management und die Kommunikationssoftware für Arbeitsgruppen (E-Mail, Kalender, Aufgaben und so weiter), Groupwise für Mac OS X und Windows sowie die Sicherheitssoftware Border Manager. Von der Novell-Tochter Suse steht ohnedies lizenzfreie Open Source-Software zur Verfügung. *kl*

[www.n4e.at](http://www.n4e.at)

### 694 Millionen im Internet

Weltweit nutzen 694 Mio. Menschen im Alter von über 15 Jahren das Internet. Das entspricht 14 Prozent der Weltbevölkerung dieses Alters, wie die amerikanische Marktforschungsfirma Comscore ermittelt hat. In den

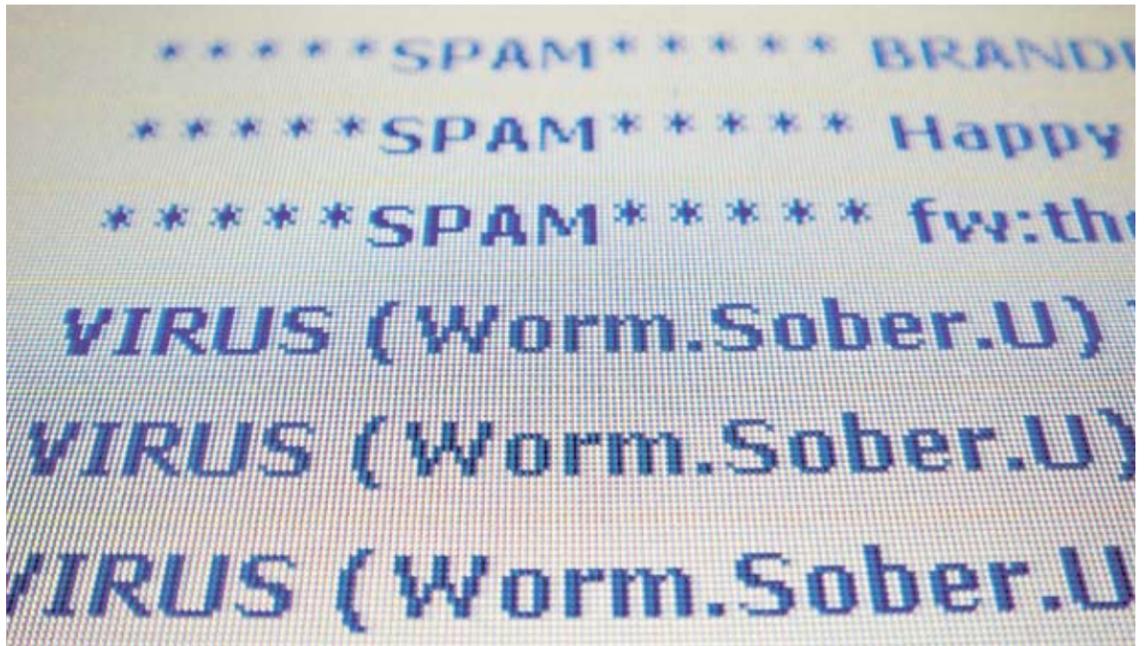
USA wird das Netz mit 152 Mio. Nutzern am meisten frequentiert. Als erstes europäisches Land kommt Deutschland im internationalen Vergleich mit 32 Mio. Nutzern auf Rang vier, noch hinter China und Japan. Dahinter folgt Großbritannien. Mit 57,5 Stunden pro Monat sind die Nutzer in Israel im weltweiten Vergleich am längsten im Netz, gefolgt von Finnland (49,3) und Südkorea (47,2). Comscore hatte im März 2006 nach eigenen Angaben mit der „Comscore World Metrix“ die erste Erhebung dieser Art durchgeführt, die eine „echte“ Schätzung der Internet-Nutzung in allen Ländern weltweit ermöglichen sollte. *apa*

### Wetterprognosen per Data Mining

Ein neues vom Software Competence Center Hagenberg (SCCH) entwickeltes System soll künftig lokale Wetterprognosen erheblich präziser und aussagekräftiger machen. Zum Einsatz kommen dabei Technologien aus dem Bereich Data Mining, die wiederkehrende Muster in bestehenden Daten zur Vorhersage verwenden. Abhilfe soll dort geschaffen werden, wo einfache Wettervorhersagen wie „Linz: heiter, 21 Grad“ nicht mehr ausreichen, sondern erweiterte Fragestellungen vorliegen, wie etwa: „Werden die Spieler beim Fußballturnier um 17 Uhr in Linz-Urfahr Sonnencreme brauchen?“ Oder: „Wie hoch wird morgen der heizungsbedingte Stromverbrauch für eine Fabrikhalle im Linzer Hafen sein?“ *apa*

## Phishing im Spam-Teich

Seit PC-Gedanken gibt es Viren für die blechernen Kisten. Mit der Verbreitung des Internet gesellten sich Würmer, Spam und Phishing-Attacken dazu. Die Flutwelle an Bedrohungen wächst beständig.



Der Fluch von Software sind die „kostenlos mitgelieferten“ Sicherheitslücken. Sie werden immer professioneller für betrügerische Zwecke ausgenutzt. Foto: Bilderbox.com

### Klaus Lackner

Durchschnittlich 400.000 unerwünschte elektronische Postwurfsendungen pro Tag – Spam E-Mails genannt – hat ein österreichischer Hotel-Betrieb mit 20 PC-Arbeitsplätzen zu Beginn dieses Jahres bekommen. Das legte nicht nur das E-Mail-Programm des Anwenders, sondern beinahe auch die Infrastruktur des Internet Providers lahm. Danach wurde der österreichische Antiviren-Software-Hersteller Ikarus mit der Lösung dieses Problems betraut. Selbst Joe Pichlmayer, Geschäftsführer von Ikarus Software, war von der übermäßigen Spam-E-Mail-Flut überrascht. „Am Ende hat sich herausgestellt, dass ein Ex-Mitarbeiter der Verursacher war“, erklärte der Experte im Rahmen der „Meet IT“-Konferenz der Raiffeisen Informatik.

Der durchschnittliche Anwender hat sich bereits an dieses Phänomen gewöhnt, das nach englischem Dosenfleisch benannt wurde und heute eng mit Begriffen wie „Viagra“ und „Penis Enlargement“ verbunden ist. Hinsichtlich der Namensgebung wird immer wieder der legendäre Spam Sketch der Monty Pythons angeführt, in dem das Dosenfleisch an die hundertmal vorkommt.

### 81 Prozent Spam

Die Flut nimmt immer größere Dimensionen an. Der Höhepunkt zu Beginn dieses Jahres: Zwischen 66 und 81 Prozent des weltweit gesamten E-Mail-Aufkommens ist Spam. Internet Provider versuchen, diese schon, bevor sie im elektronischen Briefkasten landen, mit technischen Hilfsmitteln abzuweh-

ren. Man kann aber auch durch sein eigenes Internet-Nutzungsverhalten viel bewirken. Je öfter eine E-Mail-Adresse im World Wide Web (WWW) veröffentlicht wird, desto mehr Spam wird in diesem Briefkasten landen. Der Grund dafür: Professionelle Spammer suchen nach diesen Adressen. Doch nicht nur als Empfänger dienen diese gesammelten Adressen, sie werden auch als Spam-Absender verwendet. In Spam Mails können sich auch so genannte Würmer befinden. Diese fressen sich den Weg zu den im E-Mail-Programm gespeicherten Adressen durch und senden sich unerkannt an diese weiter.

Die Verbreitung des Internet mit seinen Diensten E-Mail und WWW brachte ein weiteres Phänomen ans Tageslicht: Phishing, ausgesprochen: „Fisching“. Phisher versuchen, Passwörter und Zugangs- oder gar Kreditkartendaten von den Anwendern zu bekommen. Dabei wird eine Mail verschickt, die den Empfänger dazu bewegen soll, seine Zugangsdaten und Passwörter herauszugeben. Dies bezieht sich in den meisten Fällen auf Online-Banking und andere Bezahlsysteme. Einen Schutz davor gibt es kaum. Claudio Nessi, verantwortlich für das Österreich-Geschäft bei Internet Security Systems, empfiehlt daher: „E-Mails mit unbekanntem Absender sind auf gar keinen Fall zu öffnen.“ Aber zumeist reicht es, jeglicher Aufforderung per E-Mail, Daten preiszugeben, nicht zu folgen.

Die Klassiker unter den Schädlingen, wie Viren und Trojaner, nehmen zugunsten der neuen Bedrohungen allerdings nicht ab. Ganz im Gegenteil. Ständig wächst die Anzahl

von Viren und deren Derivaten sowie die Schnelligkeit der Ausbrüche. Waren es laut Pichlmayer im März 2004 noch kumulierte 1.834 Bedrohungen, so genannte Malicious Codes, und im Juni 2005 bereits 2.404, so stieg die Anzahl im Jänner 2006 um mehr als das Dreifache auf 7.856. Eine Prognose für die Zukunft mag kaum ein Experte abgeben. Diese hängt von mehreren Faktoren ab.

### Professionalität wächst

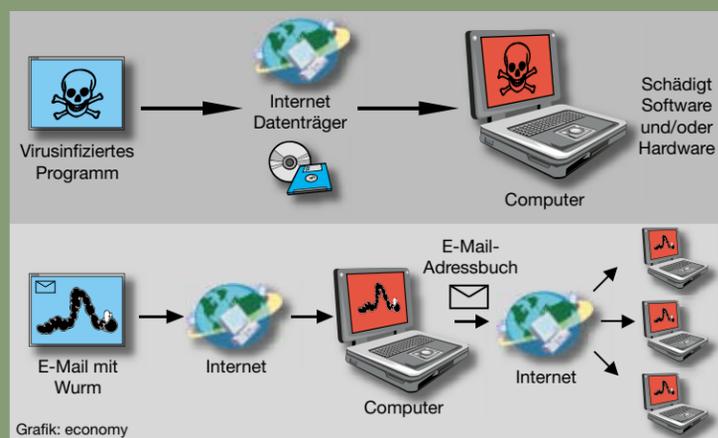
„Waren es früher die so genannten Script Kiddies, die aus Spaß an der Freude PC angegriffen und Daten gestohlen haben, so sind es mittlerweile professionelle Organisationen, in deren Umkreis sich auch schon entsprechende Dienstleistungen gebildet haben, die Online-Verbrechen verüben“, erklärt Markus Blank, Büroleiter für Computer und Netzwerkkriminalität im Bundeskriminalamt, den Paradigmenwechsel im Cyber Crime. Das kontinuierliche Wachstum des Online-Verbrechens bestätigt laut Blank auch der noch nicht veröffentlichte Cyber Crime-Bericht des Bundesministeriums für Inneres.

Doch auch die Hersteller sind gefordert. So will Microsoft mit dem in Entwicklung befindlichen Betriebssystem Vista durch eine neue Architektur klassische und neue Gefahren mindern oder gar verhindern. Doch auch die Sicherheitslücken der Minderheiten- oder Handy-Betriebssysteme wie Linux, Mac OS X oder Symbian werden zunehmend für Angriffe ausgenutzt. Die Formel lautet: Je beliebter Betriebssysteme bei Anwendern, desto gefährdeter sind sie.

[www.sicher-im-internet.at](http://www.sicher-im-internet.at)

## Wie funktioniert ...

### ... ein Virus und ein Wurm – im PC



Viren verursachen PC-Abstürze, löschen Dateien oder geben sinnlose Warnhinweise. Manche bemerkt man gar nicht. Denn nicht alle Viren richten Schaden an. Viren verbreiten sich als Anhängsel von Dateien – per Download, USB-Stick oder CD. Computerwürmer dagegen nutzen ausschließlich das Internet. Sie verschicken sich selbst: Sie kapern das E-Mail-Programm des infizierten Rechners und senden sich unbemerkt an alle dort gespeicherten Adressen. Besonders gemeine Varianten fälschen auch den Absender: Dann sieht es so aus, als wäre die verseuchte E-Mail von einem Geschäftspartner gekommen. *kl*

## Technologie

# Hightech statt C-Netz

T-Mobile Austria und das schwedische Unternehmen Green Network wollen unabhängig voneinander Breitband per Funk in ländliche Regionen bringen. Dabei setzen sie auf gleiche Frequenzen, aber unterschiedliche Technologien.

Hannes Stieger

30. September 1997: Ein letztes Gespräch wird über das analoge C-Netz geführt, dann herrscht Funkstille. 25.000 Kunden müssen umsteigen. Doch 2006, neun Jahre später, wird die C-Netz-Frequenz wieder aktiviert – und soll dieses Mal vor allem digitale Datenetze im ländlichen Bereich ermöglichen.

Im April dieses Jahres wurde die Versteigerung von drei Frequenzpaketen im 450-Mega-

hertz-Bereich abgeschlossen. Für insgesamt rund sechs Mio. Euro erhielt T-Mobile Austria ein Frequenzpaket, der schwedische Anbieter Green Network zwei. Die Frequenznutzung ist bis Ende 2021 vorgesehen.

## Großflächige Versorgung

Der Vorteil am ehemaligen C-Netz: Die relativ niedrige Frequenz von 450 Megahertz ermöglicht die effiziente Abdeckung großer Gebiete mit wenigen Basisstationen. Die beiden zum Zug gekommenen Unter-

nehmen wollen nun ihre Netze mit unterschiedlichen Technologien ausbauen.

„Wir setzen auf Flash OFDM – damit können wir auch dünn besiedelte Regionen effizient mit mobilen Diensten versorgen“, erklärt Günther Ottendorfer, Leiter der Technik bei T-Mobile Austria. Das Unternehmen will auf der Endkundenseite entsprechende Datenkarten für Laptops anbieten und überlegt den Einsatz von All-in-one-Karten, wo GSM, UMTS, HSDPA und Flash-OFDM zusammengefasst sind. „Schließlich wollen die Kunden breitbandig ins Internet – mit welcher Technologie, ist eigentlich zweitrangig.“ Einen großflächigen Ausbau will T-Mobile aber nicht starten. „Mit unserem UMTS/HSDPA-Angebot sind wir bereits heute in der Lage, unseren Kunden mobile Breitband-Datendienste in vielen Regionen anzubieten“, so Ottendorfer. Man wolle sich mit den neuen Frequenzen auf jene Gebiete konzentrieren, die „sinnvollerweise nicht mit UMTS/HSDPA versorgt werden“.

## Schweden geigen auf

Höher fliegende Pläne haben die Schweden, die insgesamt 4,9 Mio. Euro für zwei Frequenzpakete zu je 2,5 Megahertz bezahlt haben. „Wir wollen mit unserem Angebot auch in die urbanen Regionen gehen“, erklärt Arvid Brandberg, CEO von Green Network, gegenüber *economy*. Er setzt auf CDMA450, einen relativ jungen 3G-Standard, der etwa in Asien eingesetzt wird. „Den kompletten Roll-out-Plan wollen wir der Konkurrenz noch nicht verraten, nur so viel: Wir werden die Anforderungen der RTR übererfüllen.“ Das Unternehmen hat bereits Erfahrungen in Schweden gesammelt, wo der Fokus ebenfalls auf den ländlichen Regionen liegt. Vor allem die holzverarbeitende Industrie und Forstarbeiter zählen dort zu den Kunden von Green Network. „Wo immer es geht, greifen wir auf Site Sharing zurück. In Schweden konnten wir 85 Prozent der Standorte ohne neue Masten realisieren, in Österreich wollen wir mindestens auf dieselbe Zahl kommen.“

Arvid Brandberg, 64, verfügt über jahrzehntelange Erfahrung sowohl in der Politik als auch in der Hightech-Industrie. Nach seinem Studium arbeitete er im Parlament als Sekretär für die Konservativen, bevor er zu Philips ging. In den 80er Jahren gründete er

das Teletext-Unternehmen Viewdata, das er später an die schwedische Post verkaufte. Danach gründete er die Firma Mobile Telecommunications. Er ist bis heute in diversen politischen und wirtschaftlichen Gremien vertreten. Letztes Jahr konnte sein Unternehmen Green Network nach einem gewonnenen Rechtsstreit gegen Nordisk Mobiltelefon die 450-Megahertz-Lizenz für Schweden ersteigern. Interessantes Detail am Rande: In Österreich war es wieder die Firma Nordisk Mobiltelefon, die gegen sein Unternehmen und T-Mobile den Kürzeren zog.

Während sich T-Mobile Austria auf Datendienste konzentriert, will Green Network in späterer Folge durchaus auch Telefondienste (Sprache) anbieten. Bevor die städtischen Regionen ausgebaut werden, sollen vor allem Winter- und Sommersportregionen bedient werden. Naturgemäß sieht Brandberg vor allem Vorteile in der Verwendung von CDMA450: „Hier handelt es sich um ein vollwertiges 3G-Netzwerk, das darüber hinaus auch die Anbindung von Terminals oder anderer Hardware erlaubt.“ Weiters könne man in puncto Hard-, Software und Support aus einer Vielzahl von Anbietern wählen. Dasselbe gelte auch für Consultants und outgesourcte Lösungen.

## Flash in Slowenien

Bei T-Mobile wiederum verweist man auf Erfahrungen mit Flash OFDM in Slowenien und Deutschland. So wurde die Technologie bei T-Mobile Slovensko im November 2005 erfolgreich eingeführt. „Prinzipiell liegt der Hauptvorteil von 450-Megahertz-Technologien darin, dass mit einer Basisstation ein größeres Gebiet versorgen kann als mit vergleichbaren Technologien in höheren Frequenzbereichen“, sagt Ottendorfer. Die bereits verfügbaren UMTS- und Wimax-Systeme arbeiten alle in höheren Bereichen – mit 2.000 beziehungsweise 3.500 Megahertz. „Aus technologischer Sicht bietet aber Flash OFDM eine ähnliche Performance wie UMTS und HSDPA.“

Beide Anbieter werden noch im Verlauf des Jahres in entlegenen Gebieten Österreichs die neuen Funktechnologien zumindest testen. Die Datenübertragungsraten sollen mittelfristig bei mehr als einem Megabit pro Sekunde liegen und damit in puncto Geschwindigkeit durchaus mit dem UMTS-Turbo HSDPA konkurrieren können.

## Warenkorb

● **Fußball-Loewe.** Wem 37- oder 42-Zoll-Bilddiagonale genug und gutes Design wichtig ist, der ist mit dem neuen Loewe Modus L42 und L37 gut aufgehoben. Preislich beginnt die flache Fernsehwelt bei 2.690 Euro. Nicht gerade ein Schnäppchen, aber die Geräte waren bisher für ihre Qualität und Langlebigkeit bekannt. Außerdem positiv an den Loewen: Sie sind nicht nur fesch, sondern auch einfach bedienbar, „HD ready“ und empfänglich für alle digitalen Fernsehquellen. Foto: Loewe



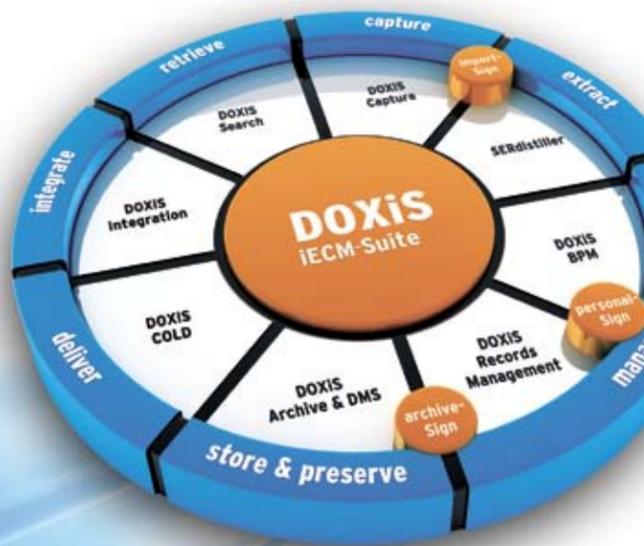
● **Volle Breitseite.** Mit allem, was das Multimedia-Herz benötigt, hat Toshiba sein neues Qosmio-Modell F30-116 ausgerüstet: Windows XP Media Center, Intel Centrino Duo (also zwei Prozessoren in einem), zwei Gigabyte Arbeitsspeicher (Ram), hohe Auflösung von 1.280 mal 800 Bildpunkten (WXGA), eine leistungsstarke Grafikkarte (Nvidia Geforce Go 7600) und zwei 60-Gigabyte-Festplatten, die ausfallsicher betrieben werden können (Raid). Einzig der Preis von 1.960 Euro trübt ein wenig die Vorfreude. Foto: Toshiba



● **Brockhaus im Eigendruck.** Das Schuljahr ist noch nicht zu Ende: Um 59 Euro bekommt man jetzt den Brockhaus multimedial 2006 und einen Canon Pixma iP1600-Tintenstrahldrucker. Damit wird jedes Referat zum Kinderspiel. Der Brockhaus liefert dabei mit 255.000 Artikeln die Informationen. Viele davon sind mit Videos, Schaubildern und Tondokumenten eben multimedial erweitert. Jetzt gilt es, noch rasch eines dieser Schnäppchen zu ergattern. Denn das Angebot hält nur so lange der Vorrat reicht. Foto: Canon kl



## Der Wettbewerbsvorteil integriertes Enterprise Content Management



- ▶ Hersteller und größtes unabhängiges deutsches Systemhaus für iECM
- ▶ Mehr als 2 Jahrzehnte Kompetenz und Erfahrung
- ▶ 1.000 Referenzprojekte europaweit
- ▶ ECM-Partner der Hälfte der DAX 30 Unternehmen
- ▶ 750.000 Anwender in allen Branchen

SER Solutions Österreich GmbH • Internet: www.ser.at • eMail: office@ser.at

**DOXIS** iECM-Suite - Fortschritt durch Produktivität

# Special Innovation

## Kleine Welt kommt ganz groß

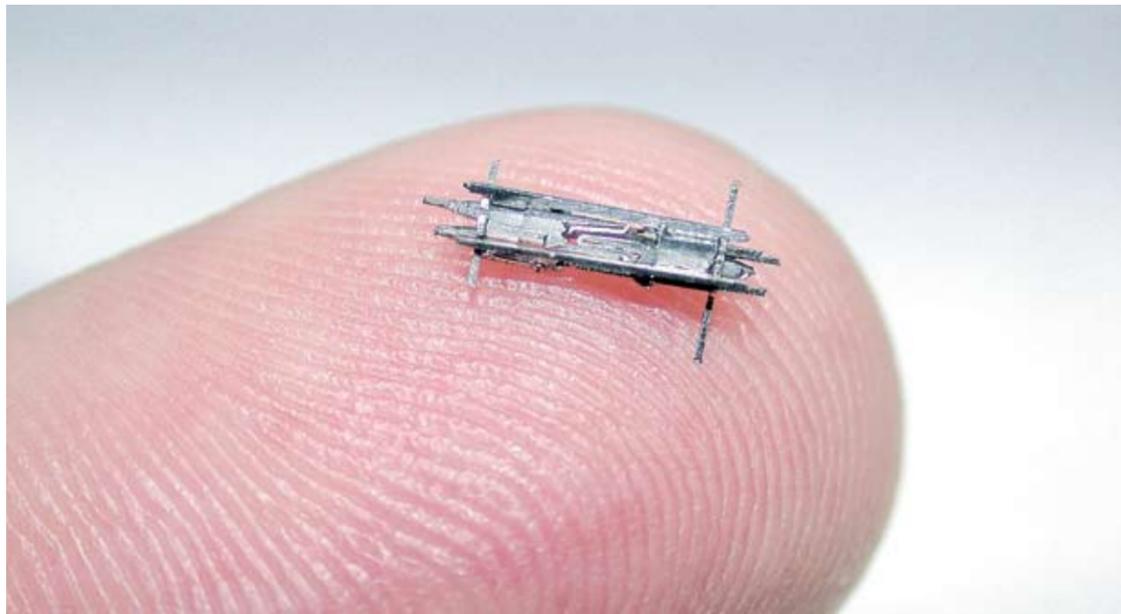
Mikro- und Nanotechnologie-Forschung sichert Niederösterreichs Standortqualitäten.

**Manfred Lechner**

Das erste österreichische Kompetenzzentrum für Mikro-systemtechnik, welches mit einem Entwicklungs- und Prototypenzentrum ausgestattet ist, befindet sich am Standort Wiener Neustadt. „Die Kernkompetenzen von Technopol sind die umfassende Erforschung von Oberflächen-Technologien und miniaturisierten elektromechanischen Werkzeugen“, erklärt Technopol-Manager Ewald Babka. Geforscht wird von den rund 200 Forschern auch an neuen Beschichtungen zur Verminderung von Reibungs- und Verschleißvorgängen sowie in Bereichen der Medizintechnik.

Das Kompetenzzentrum ist Teil eines Netzwerks, zu welchem die Technische Universität Wien, die Fachhochschule Wiener Neustadt, die Austrian Research Centers Seibersdorf und eine große Anzahl internationaler Forschungspartner zählen.

Technopol Wiener Neustadt, das von Ecoplus, der Wirtschaftsagentur für Niederösterreich,



**Maximale Leistung erbringen Mikromotoren, die in medizinische Instrumente integriert sind und große Operationen mit nur kleinen Schnitten möglich machen.** Foto: Technopol Wr. Neustadt

gefördert wird, kann auf bedeutende Forschungsergebnisse verweisen. So wurde etwa eine Beschichtung entwickelt, die auf der Walzenoberfläche von Papiermaschinen zum Einsatz kommt. „Diese Technologie trug

wesentlich zur Effizienzsteigerung bei, was zur Folge hatte, dass der niederösterreichische Standort des Unternehmens auf Jahre hinaus abgesichert ist und Arbeitsplätze erhalten werden konnten“, so Babka. Wie aus ei-

ner vom Kompetenzzentrum durchgeführten Umfrage hervorgeht, ist besonders bei Klein- und Mittelunternehmen starker Informationsbedarf hinsichtlich der Vorzüge des Einsatzes mikro- und nanotechnischer Kon-

zepte zu erkennen. „Ziel ist es, diese Betriebe zu fördern und ihnen den Einstieg in die Welt der Mikro- und Nanotechnologie zu erleichtern“, erklärt Babka. Unternehmen können unter anderem sowohl Förderungen vom Land als auch vom Forschungsförderungsfonds in Anspruch nehmen.

Am Standort werden aber auch beispielsweise Operationsbestecke entwickelt, die mit Mikromotoren ausgestattet sind. Diese kommen unter anderem bei orthopädischen Operationen zum Einsatz. Babka: „Der operierende Arzt führt eine Sonde in das zu operierende Knie und kann auf einem Bildschirm verfolgen, wo sich die Sonde befindet, während er mittels des ‚motorisierten‘ Werkzeugs die Operation durchführt.“ Als weiteres Vorzeigeprodukt gilt ein vollimplantierbares Hörgerät, das hervorragende Wiedergabe von Sprache und Musik gewährleistet. „Anforderungen, die dabei zu erfüllen waren“, so Babka, „sind der geringe Stromverbrauch bei gleichzeitig voller Funktionsfähigkeit.“

**Andrea Nowak:** „Modular aufgebaute IT-Sicherheitsarchitektur verringert Programmieraufwand und ermöglicht neue Sicherheits-Services“, erklärt die Leiterin des Geschäftsfeldes Informationsmanagement im Smart Systems-Team der ARC Seibersdorf Research GmbH.

## Datenaustausch: Schnell und sicher

**economy:** *Wie ist es um die Sicherheit des Datenaustauschs im Internet bestellt?*

**Andrea Nowak:** Trotz hoher Investitionen in die Sicherheit gelingt es Hackern nach wie vor, sich viel zu oft Zugang zu verschaffen. Das Smart Systems-Team und die Universität Innsbruck entwickelten mit dem Sectino-Framework einen völlig neuen Sicherheitsansatz, der sowohl ein Mehr an Sicherheit als auch an Flexibilität zu gewährleisten imstande ist. Zielgruppe für Sectino sind Experten, die systemübergreifende Anwendungen konzipieren, sowie Software-Dienstleister, die diese Anforderungen auf der Basis von Web Service-Technologie umsetzen.

**Welche Schwachstellen können beseitigt werden?**

Die meisten Sicherheitsanforderungen werden derzeit durch Sicherheitsprotokolle mit Anwendung kryptografischer Ver-

fahren erfüllt, was aber für Anwender zur Folge hat, dass nicht alle gewünschten Features abgedeckt werden können. Weiters ist festzustellen, dass gewachsene Software-Architekturen und damit verbunden gewachsene Sicherheitssysteme, was Sicherheitsflexibilität betrifft, schwerfällig und selten bis nie plattformübergreifend einsetzbar sind. Sectino erfüllt diese Anforderungen, da diese Lösung sich durch einen modularen Aufbau auszeichnet.

**Wie sicher sind gängige organisationsübergreifende Workflows?**

Web Service-Technologie erleichtert die Entwicklung systemübergreifender Geschäftsprozesse, sie hat aber den Nachteil, dass sie eine Unmenge an Files zur Entwicklung, Konfiguration und Beschreibung erfordert, was naturgemäß mit einem

### Steckbrief



**Andrea Nowak leitet das Geschäftsfeld Informationsmanagement im Smart Systems-Team der ARC Seibersdorf Research GmbH.**

Foto: Smart Systems

außerordentlich hohen Programmieraufwand verbunden ist. Weiters sind Lösungen wie etwa das Vier-Augen-Prinzip – die Daten sind beispielsweise für den Arzt nur dann verfügbar, wenn der Patient bei ihm ist und sich

zuvor mit seiner E-Card ausgewiesen hat – nicht umsetzbar.

**Wodurch unterscheidet sich Sectino von bestehenden Lösungen?**

Neu ist, dass Geschäftsprozesse und Sicherheitsfragen getrennt betrachtet werden. Mit dem Sectino-Framework wurde eine Plattform geschaffen, mit der sicherheitskritische elektronische Geschäftsprozesse baukastenartig geschützt werden können. Dies ermöglicht zusätzliche Services wie unter anderem das Vier-Augen-Prinzip oder die Nicht-Abstreitbarkeit durchgeführter Aktionen.

**Wie werden Sicherheitslücken bei laufendem Betrieb beseitigt?**

Gefährliche Sicherheitslücken können durch aktualisierte Sicherheits-Tools schnell ohne Störung der Geschäftsprozesse implementiert werden. Entschließen sich Unternehmen

zur Zusammenarbeit mit einem Sicherheits-Outsourcing-Partner wie Smart Systems, profitieren sie einerseits durch optimiertes Sicherheitsmanagement, und andererseits werden Ressourcen unternehmenseigener IT-Experten freigesetzt, die dann für Kernkompetenzen genutzt werden können. Festzustellen ist, dass Sicherheitsfragen in der Regel nicht zu jenen Kernkompetenzen zählen, die von Mitbewerbern unterscheidbar machen.

**Was ist bei der Umsetzung zu beachten?**

Um ein tragfähiges und zukunftstaugliches Sicherheitssystem erstellen zu können, ist es notwendig, mit jenen Experten auf Unternehmensebene, die die Geschäftsprozesse überblicken, zu kommunizieren. Dann erst kann ein Sicherheitsmodell erstellt werden, das genau definiert, welche Sicherheitsanforderungen zu realisieren sind. *malech*

## Special Innovation

**Wilfried Pruschak:** „Outsourcing von Hard- und Software ermöglicht Unternehmen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, verringert die Kosten und erhöht zugleich auch die Betriebssicherheit“, erklärt der Geschäftsführer von Raiffeisen Informatik.

# Alles aus einer Hand

Manfred Lechner

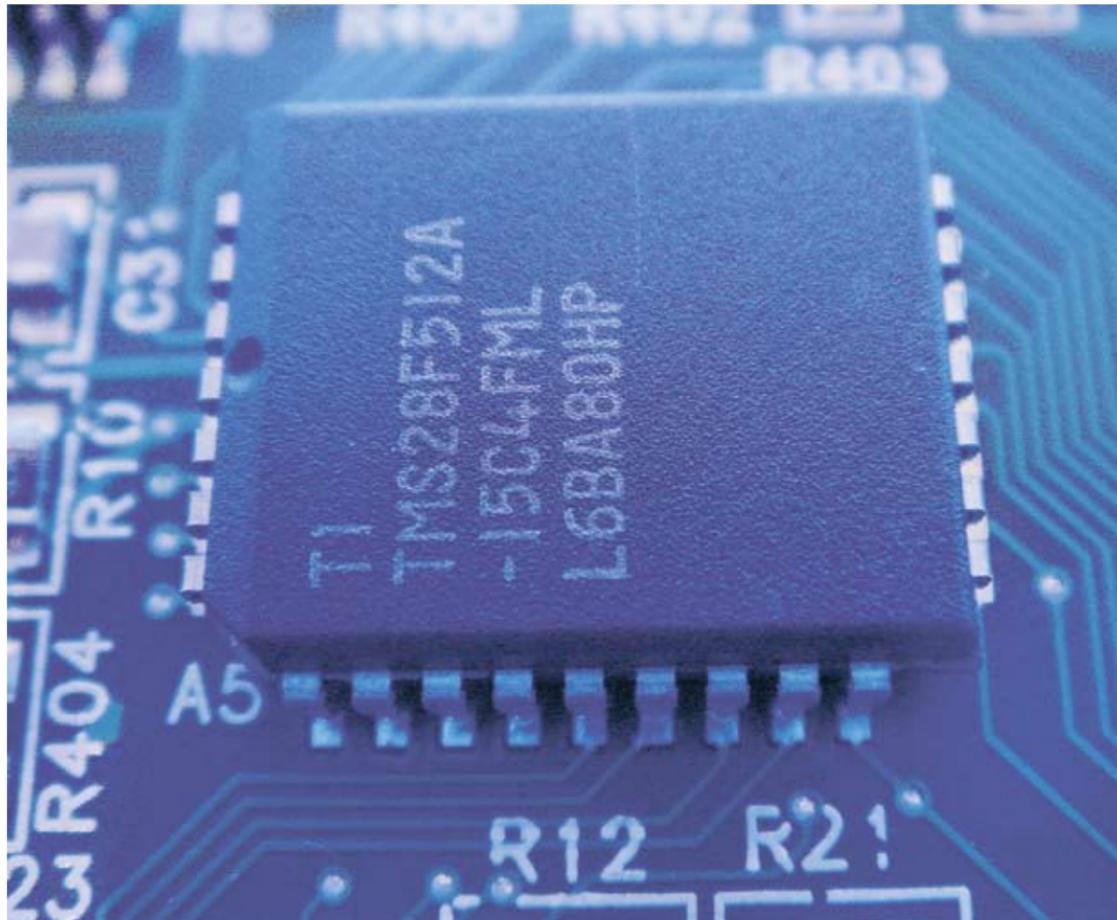
**economy:** Welche Services für welche Branchen können bei Raiffeisen Informatik in Anspruch genommen werden?

**Wilfried Pruschak:** Schwerpunkt unseres Unternehmens ist IT-Outsourcing. Als Nummer zwei auf dem österreichischen Markt zählen wir unter anderem die Uniq-Gruppe, Strabag und die Asfinag zu unseren Kunden. Zu unseren Kernkompetenzen gehört die Konzentration auf umfassende Services und Dienstleistungen unter Berücksichtigung aller sicherheitsrelevanten Fragen. Wobei das Unternehmen seit der Gründung umfassende Kompetenzen in Sicherheitsfragen erwarb, da wir zu Beginn ausschließlich als Rechenzentrum für die Raiffeisen-Banken tätig waren.

**Wo liegen die Vorteile, wenn IT-Leistungen outsourct werden, und wie hoch ist das Einsparungspotenzial?**

Der Kosteneinsparungseffekt ist nach wie vor für Outsourcing ausschlaggebend. Das Einsparungspotenzial beträgt zwischen 20 und 30 Prozent. Die Höhe der Einsparung ist abhängig davon, wie homogen oder inhomogen strukturiert wir die IT-Einrichtungen vorfinden. Weiterer Vorteil von Outsourcing ist, dass Investitionszyklen besser geplant werden können. Unternehmen sind dadurch immer kostengünstig mit moderner Hard- und Software ausgestattet, was auch die Betriebssicherheit erhöht.

**Ist weiteres Wachstum von IT-Outsourcing zu erwarten?**



Externe Dienstleister übernehmen Servicierung der IT-Infrastruktur und sorgen dafür, dass die modernste Hard- und Software zum Einsatz kommt. Foto: Bilderbox.com

Es steht fest, dass der IT-Outsourcing-Trend, der nach dem Zusammenbruch der New-Economy-Welt vor fünf Jahren einsetzte, nach wie vor anhält. Innerhalb dieser kurzen Zeit hat IT-Outsourcing einen 30-prozentigen Anteil am gesamten EDV-Markt erreichen können und ist somit der Wachstumsmotor der ganzen Branche. Marktanalysten erwarten für IT-Outsourcing Wachstumsraten von rund neun Prozent, während für

die Branche insgesamt Wachstumsraten in Höhe von maximal fünf Prozent prognostiziert werden.

**Welche Veränderungen, was das Ausmaß der Dienstleistungspalette betrifft, sind zu beobachten?**

IT-Outsourcing wird davon geprägt, dass Unternehmen immer komplexere Dienstleistungen inklusive des Betreibens von Software erwarten. Dazu

zählt auch der Betrieb von Software, die von Kunden entwickelt wurde. Unsere Dienstleistung besteht darin, diese Applikationen zu testen, sie auf Produktivität im Betrieb zu überprüfen und eine Qualitätssicherung durchzuführen. Weiters erwarten Kunden Implementierung und Betrieb von Standardsoftware wie SAP. Empfehlenswert ist, dass ein Unternehmen, statt kostentreibend bei null zu beginnen, dies outsourct.

**In welchem Ausmaß werden E-Rechnungen und elektronischer Gehaltszettel zunehmen, und welche Auswirkungen sind dadurch auf Geschäftsprozesse zu erwarten?**

Wir haben uns des Themas E-Rechnung massiv angenommen, denn wir vertreten den Standpunkt, dass aus Gründen der Rationalisierung, der Papierreduktion und auch der Sicherheit E-Rechnungen in naher Zukunft einen Boom erleben werden.

**Wieso bieten E-Rechnungen ein Mehr an Sicherheit?**

Vorteil ist, dass niemand außer dem Berechtigten Zugriff auf Rechnung oder Gehaltszettel hat. In unserem Unternehmen haben wir, was den elektronischen Gehaltszettel betrifft, die Umstellung bereits vollzogen. Darüber hinaus können E-Rechnungen mit fälschungssicheren digitalen Unterschriften versehen werden. Nicht zu vergessen ist, dass die Zahlung um vieles bequemer, nämlich per Mausklick, erfolgen kann, was einen „schlanken“ Geschäftsprozess ermöglicht.

### Steckbrief



**Wilfried Pruschak ist Geschäftsführer von Raiffeisen Informatik.** Foto: Raiffeisen

## IT-Kompetenz vom Feinsten

Apa-IT positioniert sich als Content-Archivar, Anbieter für Web Hosting und Office-Anwendungen.

Aus den Anforderungen, die sich durch das Kerngeschäft der Austria Presse Agentur (Apa) ergaben, hat das Unternehmen einen völlig neuen Geschäftsweig entwickelt: die Apa-IT. Deren Kernkompetenzen sind Archivierung, Content Management und Server Hosting. „Mittlerweile ist das Unternehmen, was Server Hosting für große Internet-Portale betrifft, Marktführer“, erklärt Geschäftsführer Rudolf Horvath. Zu den Kunden zählen beispielsweise Orf.at, die Finanzmarktaufsicht, das Ministerium für soziale Sicherheit, Genera-

tionen und Konsumentenschutz, T-Online, Cineplexx, Kurier, Die Presse und Kleine Zeitung. Wobei das Unternehmen die gesamte Bandbreite vom Redaktionssystem über die Serverlandschaft bis hin zur Telekommunikation zur Verfügung stellt.

Was die Archivierung und Suchfunktionen von Content betrifft, zählt Apa-IT zu den international führenden Unternehmen. „Beispielsweise hat die Deutsche Presseagentur (DPA) ihr gesamtes digitales Medienarchiv an uns outsourct“, erklärt Martin Schevaracz, Marketingleiter von

Apa-IT. Das DPA-Archiv beinhaltet vierzehn Mio. Meldungen, die bis in das Jahr 1982 zurückreichen. „Als Outsourcing-Partner sorgen wir nicht nur für sichere Archivierung, wir stellen unseren Kunden auch ausgefeilte Tools zur Suche von Meldungen zur Verfügung“, erklärt Horvath. Diesen zufolge lassen sich die Meldungen nach der gesuchten Relevanz gruppieren. Eine Suche, beispielsweise nach „Fußballkaiser“ Franz Beckenbauer, kann durch die Datenbank so „geclustert“ werden, dass wahlweise entweder nur Meldungen,

die seine aktive Zeit betreffen, oder solche, die seine Funktion in Zusammenhang mit der Ausrichtung der Fußball-WM beinhalten, beziehungsweise solche, die nur sein Privatleben betreffen, angegeben werden.

Drittes Standbein des Unternehmens sind Office-Anwendungen. „Dieser Geschäftsbereich entwickelte sich ebenfalls aus den bei der Apa anfallenden Aufgaben, nämlich der Servicierung von Hard- und Software an unterschiedlichen Standorten“, so Horvath. Unternehmen können differenziert strukturier-

te Services in Anspruch nehmen und sowohl Hard- als auch Software zur Gänze outsourcen. So befindet sich beispielsweise eine Unternehmensberatungsgruppe unter den Kunden, die von Apa-IT an den Standorten Wien, Stockholm, Karlsruhe und Nizza serviciert wird. „Vorteil ist“, so Schevaracz, „dass durch Outsourcing ein Einsparungspotenzial in der Höhe von bis zu 20 Prozent lukriert werden kann und Servicequalität sowie Versorgung und Betriebssicherheit auf hohem Niveau garantiert sind.“ malech

## Special Innovation

## Telefit 2006: Internet-Trends und Tipps

Die Roadshow der Wirtschaftskammern Österreichs bietet umfassende IT-Informationen für Unternehmer.

## Manfred Lechner

Die Bilanz kann sich sehen lassen: Über 27.000 Unternehmer haben die bisherigen 234 Telefit-Veranstaltungen besucht. Die aktuelle Show 2006 läuft noch bis Ende Juni und bringt eine Vielzahl von Infos über derzeit brisante Themen und Herausforderungen, mit denen Unternehmer täglich konfrontiert sind. Telefit ist eine Initiative der Wirtschaftskammern Österreichs, die von Wirtschaftsministerium und Bundeskanzleramt unterstützt wird. Die Show präsentiert Unternehmern vor Ort auf unterhaltsame Weise ein breites Spektrum an sicheren und erfolgreichen Internet-Lösungen. Weiters besteht die Möglichkeit, sich über Einspar-effekte, die durch neue Kommunikationstechnologien lukriert werden können, zu informieren.

An den einzelnen Veranstaltungsorten nimmt jeweils ein starker lokaler Partner teil, der nicht nur für die Kundenakquisition und -beratung verantwortlich zeichnet, sondern auch in der individuellen Betreuung der Firmenkunden eine wichtige Rolle einnimmt. Allen Interessierten wird ein Check von Internet-Lösungen angeboten, der gleich vor Ort ausgefüllt werden kann.

Sicherheitsfragen stehen derzeit im Zentrum des Interesses, denn noch nie waren die Gefahren aus dem Internet so groß wie heute. Die Stichworte sind Phishing, Spyware und Trojaner. Auf der Telefit 2006-Show stehen Experten als Ansprechpartner zur Verfügung, bei denen man sich Top-Informationen holen kann, um die eigenen IT-Systeme bezüglich Sicherheit up to date zu halten.

Mobilität ist eine der Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln. Optimierung mobiler Anwendungen für Laptop und Handy schafft die Bedingungen, unter denen der unternehmerische Alltag effizienter gemanagt werden kann. Als Best-Practice-Beispiele werden bei der Telefit-Show die besten Lösungen für den Business-Alltag als Inspirationsquelle präsentiert.

Erfolgreiches Geld-Management stellt einen der Schlüsselbegriffe für moderne Unternehmensführung dar. Schwarze Zahlen sind Ziel und Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns. Zur Beschleunigung der Zielerreichung dient die elektronische Rechnungsstellung, die seit Anfang des Jahres gesetzlich geregelt ist. Informationen, wie Unternehmer damit Zeit und Geld sparen können, lassen sich bei der Telefit-Show in Erfahrung bringen.

Der Vorteil aller von den Experten präsentierten Business Solutions besteht darin, dass sie sofort und eins zu eins in die Praxis übernommen werden können. Weiteres Asset: Die vorgestellten funktionalen Lösungen wurden so ausgewählt, dass schnelle Amortisationszeiten gegeben sind. Geld kann beispielsweise mit Internet-Telefonie, durch Einsatz eines mobilen Büros oder durch die Verwendung neuester ERP-Unternehmenssoftware gespart werden.

Dass Spartipps nicht zwangsläufig trocken sein müssen, zeigt die abwechslungsreiche Gestaltung der Telefit-Show. Den Unternehmern werden praxisnahe und spannende Live-Präsentationen geboten. Durch die auch international ausgezeichnete Show führt ein Moderator gemeinsam mit einem Experten. Die Besucher haben außerdem die Möglichkeit, die neuesten Produkte gleich selbst auszuprobieren.

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



Unvergleichliche Farbqualität mit garantierter Kostenkontrolle:  
Die Solid Ink-Technologie von Xerox wird die DNA Ihres Unternehmens verändern.

**Xerox Colour. Farbe macht Sinn.**

Wenn auch Ihr Unternehmen ein wenig Farbe gebrauchen kann, sollten Sie sich für die neuen Solid Ink-Farbdrucker Xerox Phaser 8500 und 8550 entscheiden. Sie liefern Farbdrucke in höchster Qualität bei einer Geschwindigkeit von bis zu 30 Seiten pro Minute. Benötigen Sie eher ein Multifunktionsgerät, bietet sich das Xerox WorkCentre® C2424 an. Es kopiert, druckt und scannt bis zu 24 Seiten pro Minute. Und bei günstigen Preisen ist die Farbe nicht der einzige Faktor, der überzeugt. Mit der Xerox PagePack-Option haben Sie auch Ihre Kosten im Griff, denn dieser Festpreis-Servicevertrag deckt Ihren gesamten Service- und Verbrauchsmaterialienbedarf\*\* ab. Bei so vielen Vorteilen wird sofort klar, dass die Xerox



Ab € 799,-\*

Solid Ink-Technologie für eine ganz neue Generation von Farbgeräten für den Bürobedarf steht. Machen Sie die Probe aufs Exempel und lassen Sie sich zeigen, welche verblüffenden Veränderungen die Solid Ink-Technologie von Xerox in Ihrem Unternehmen herbeiführen kann. Um die Adresse Ihres Fachhändlers zu erfahren, eine Vorführung zu arrangieren oder Info-Material anzufragen, besuchen Sie unsere Website oder rufen Sie uns unter nachstehender Nummer an.



**XEROX**

Technology | Document Management | Consulting Services

\*Bezieht sich auf eine Phaser 8500 AN-Konfiguration. Empfohlener Richtpreis ab € 799,- (zzgl. Mehrwertsteuer). \*\*Ohne Papier. Der Xerox PagePack-Vertrag muss mit dem Händler vereinbart werden. © 2006 XEROX CORPORATION. Alle Rechte vorbehalten. XEROX®, Phaser®, WorkCentre® und 'Xerox Colour. Farbe macht Sinn.' sind Warenzeichen der XEROX CORPORATION.



Mobilität erweitert unternehmerischen Aktionsradius. Foto: Bilderbox

## Special Innovation

**Martin Winkler:** „Umfassendes Outsourcing des Dokumenten-Managements an externe Dienstleister bewirkt eine nachhaltige Beschleunigung der damit verbundenen Geschäftsprozesse und schafft die Voraussetzung für optimale Kommunikation mit Kunden“, erklärt der Director von Xerox Global Services.

# Gezielt ablegen – schnell finden

**Manfred Lechner**

**economy:** Kann durch Dokumenten-Management das papierlose Büro realisiert werden?

**Manfred Winkler:** Menschen brauchen zur individuellen Informationsverarbeitung auch das haptische Erlebnis. Obwohl 95 Prozent aller Informationen auch digital verfügbar sind, wird so viel ausgedruckt wie noch nie zuvor. Zielrichtung von optimiertem Dokumenten-Management ist es, Informationen zu bündeln und schneller verfügbar zu machen, was sich wiederum vorteilhaft auf die Optimierung der Geschäftsprozesse auswirkt.

Wie lässt sich Dokumenten-Management durch Outsourcing vereinheitlichen und dadurch optimieren?

Die Lösungen sind umfassend und müssen sowohl digitale als auch Hardcopy-Varianten, aber auch unstrukturierte Dokumen-

te wie handschriftliche Aufzeichnungen beinhalten. Die Herausforderung für die Zukunft liegt darin, Medienbrüche wie beispielsweise die Umwandlung von Hardcopy in digitale Dokumente noch effizienter und anwenderfreundlicher zu gestalten, als dies bisher schon der Fall ist. Mit den Xerox Global Services-Lösungen wird dem ganzheitlichen Ansatz voll und ganz Rechnung getragen.

Welche Lösungsansätze können Unternehmen derzeit bereits nutzen?

Wir unterscheiden zwischen zwei Szenarien, die sich gegenseitig ergänzen. Ob zentral oder dezentral Hardcopy-Dokumente eingescannt werden, richtet sich danach, wo, wann und wie oft das jeweilige Dokument im Unternehmen verwendet wird. Häufig und regelmäßig auftretende Dokumente wie Eingangsrechnungen werden in Scan Centern verarbeitet. Xerox stellt Unternehmen als Outsourcing-Lösung dafür Infrastruktur und Personal zur Verfügung. Was dezentral erstellte Dokumente wie beispielsweise Notizen von Meetings betrifft, erfolgt die Digitalisierung dezentral.

Wie und wo erfolgt die dezentrale Erfassung?

Anstelle von Arbeitsplatzdruckern sowie Einzeldruckern und -kopierern kommt es zum Einsatz von vernetzten Multifunktionsgeräten, die beispielsweise auf Stockwerksebene aufgestellt werden. Für die automatische Weiterverarbeitung sorgen ausgefeilte Software-Lösungen.



Neue benutzerfreundliche Lösungen ermöglichen ein einfaches, da hochgradig automatisiertes Archivieren. Foto: Xerox

Durch Identifikation am Scanner werden etwa Gesprächsnotizen nach dem Scannen im persönlichen Outlook-Ordner abgelegt.

Welchen Zusatznutzen ermöglichen Scan Center?

Unternehmen können die Zeitdauer festlegen, bis wann digitalisierte Dokumente erledigt sein müssen. Dokumente, die Schlüsselbegriffe wie etwa „Vertragskündigung“ oder „Beschwerde“ aufweisen, werden herausgefiltert und binnen Sekunden an Sachbearbeiter weitergeleitet. Dazu bedarf es entsprechender

Software und Technologien, die diese Kategorisierung für die Benutzer automatisiert vornehmen. Tatsache ist, dass schnelle Erledigung Kundenzufriedenheit erhöht und Unternehmen dadurch ihre Servicequalität optimieren können.

An welchen Entwicklungen wird derzeit gearbeitet?

Im Xerox-Forschungszentrum in Grenoble wird an Software-Lösungen gearbeitet, die bereits vor der Praxis-Einführung stehen. In absehbarer Zeit wird es möglich sein, dass auch

dezentral gescannte Dokumente automatisch indiziert in zentrale Dokumenten-Management-Software übernommen und so für einen größeren Mitarbeiter-Kreis automatisiert verfügbar gemacht werden können. Was die Optimierung der Bedienungsfreundlichkeit von Suchfunktionen betrifft, sind auch in naher Zukunft Neuerungen zu erwarten, denn im unternehmenseigenen Forschungslabor in Grenoble hat eine sprachgesteuerte Dokumenten-Suche bereits die ersten Praxis-Tests erfolgreich absolviert.

### Steckbrief



Martin Winkler ist Director von Xerox Global Services.

Foto: Smart Systems

## Prozesse optimieren – Kostentransparenz erreichen

Outsourcing von Dokumenten-Management schafft Win-win-Situation.

Aus einer von Xerox Global Services in Auftrag gegebenen OGM-Umfrage geht hervor, dass 63 Prozent der Manager aus 500 österreichischen Top-Unternehmen, die für das Dokumentengeschäft verantwortlich sind, dem Dokumenten-Management einen sehr hohen Stellenwert zuschreiben.

„Optimierung des Dokumenten-Managements bedeutet auch Kostenreduktion und -transparenz, denn wie aus internationalen Studien hervorgeht, müssen Unternehmen zwischen fünf und 15 Prozent ihres Umsatzes dafür aufwenden“, erklärt Silvia Ehl, Marketing Managerin von Xerox Global Services, Austria.

Outsourcing des Dokumenten-Managements liegt voll im Trend: Als derzeit größte Herausforderung bezeichnen 60 Prozent der befragten Manager Ertragssteigerung und Unternehmenswachstum, was eben eine Konzentration auf die Kernkompetenzen erforderlich macht. 29 Prozent gaben an, verstärkt auf Kostenreduktion zu setzen, die auch durch Outsourcing realisiert werden kann.

Was das umfassende Verständnis von Dokumenten-Management betrifft, sieht Ehl einen Aufholbedarf. „Aus der Umfrage wissen wir, dass 72 Prozent der Befragten in ihren Unternehmen schon ein Dokumenten-

Managementsystem nutzen, welches durch Software-Lösungen erfolgt“, so Ehl. „Was sich dadurch aber nur unzulänglich in den Griff bekommen lässt, ist der Faktor Kostentransparenz.“ Dokumente spielen in vielen Unternehmensprozessen eine zentrale Rolle. 42 Prozent der Firmen gaben an, das Druckvolumen quantitativ zu messen. Dies erlaubt aber noch keine exakte Kostenbestimmung. Tatsache ist, dass 89 Prozent der Top-500-Unternehmen nicht abschätzen können, wie viel Prozent ihres Umsatzes auf Druck- und Dokumentenkosten entfallen. „Es zeigt sich“, so Ehl, „dass es noch immer viele Firmen gibt, die nicht wis-

sen, wo sich Kosten verstecken, die man eigentlich kontrollieren kann.“ Kontrolle über die Office-Umgebung zu haben, führt nicht nur zu Einsparungen, sondern erhöht auch die Produktivität von Geschäftsprozessen.

Der Prozess einer zukünftigen Kostentransparenz beginnt mit der Beurteilung der Situation des Unternehmens in seiner Gesamtheit und der Identifizierung jener Stellen, wo Kosten „verschluckt“ werden. Es ist durchaus realistisch, Druckkosten um 40 Prozent zu reduzieren. Das sind rund 250 Euro pro Mitarbeiter und damit in Unternehmen mit 4.000 Mitarbeitern eine Mio. Euro. „Der Weg, den Xerox Global Ser-

vices dabei verfolgt“, so Ehl, „ist, seinen Kunden den Weg von einer traditionellen, rein von Technologie dominierten Strategie hin zu einer hochwertigen Service-Komplettlösung zu präsentieren, bei dem die Total Costs of Ownership gemessen werden.“ malech

Das Special Innovation entsteht mit finanzieller Unterstützung von ECAustria. Die inhaltliche Verantwortung liegt bei economy.

Redaktion:  
Ernst Brandstetter

# Wirtschaft

## Start zur Samba-Ökonomie

Auf dem Gipfel der Staaten der Europäischen Union mit den Ländern Lateinamerikas und der Karibik sollten die Koordinaten für eine neue Ordnung bestimmt werden. Zunächst bleibt es bei Verhandlungen, die noch heuer beginnen sollen. Lateinamerika wird sich der strengen Konkurrenz zu Osteuropa und Asien stellen müssen.

Thomas Jäkle

Am Schloss Belvedere zu Wien wurde in einem Zelt mittags Folklore gespielt, Corona getrunken und gegessen, so wie man es in Mexiko zu tun pflegt. Vor dem Bundeskanzleramt präsentierten zwei Dutzend Demonstranten ein Transparent mit der Aufschrift „Folter in Mexiko“. Und im Messezentrum ließ die argentinische Samba-Königin im Auftrag der Umweltschutzorganisation Greenpeace die Hüllen fallen, um leicht bekleidet im Samba-Outfit auf den Papierkrieg in Uruguay und Argentinien hinzuweisen, als die rund 60 Präsidenten des vierten EU-Lateinamerika-Karibik-Gipfels (Eulac) Aufstellung zum „Familienfoto“ nahmen.

Doch der Showteil war damit nicht zu Ende. Die Stars des Eulac-Gipfels waren zwei Herren, die gezielt die Aufmerksamkeit auf sich zogen: Venezuelas Präsident Hugo Chávez und Bolivien Evo Morales, der als erster Indigeno im Dezember 2005 zum Präsidenten seines Landes gewählt wurde. Beide hatten sich auch außerhalb des eigentlichen Protokolls zu alternativen Veranstaltungen aufgemacht, unter anderem zur KPÖ in der Wiener Urania und zu Veranstaltungen in der Stadthalle.

Bolivien Präsident Morales wurde in den vergangenen Wochen zu einer Art Ikone gegen den Räuberkapitalismus inthronisiert. Er hat sofort nach dem Amtsantritt angekündigt, im Privatbesitz befindliche Erdgas-, Mineral- und Versorgungsunternehmen in den Staatsbesitz zurückzuführen. Dabei handelte es sich in erster Linie um Unternehmen aus Brasilien sowie um mehrere spanische Firmen. Brasiliens Regierungschef Lula da Silva sowie Spaniens Ministerpräsident José Zapatero hatten dazu offiziellen Protest eingelegt.

„500 Jahre wurde unser Land ausgebeutet. Wir brauchen in Zukunft keine Bosse, wir brauchen Partner, die zuverlässig sind“, erklärte Morales gegenüber *economy*. Es würden Partner benötigt, die dem verarmten Land auf die Sprünge helfen. „Wir haben massive Probleme im sozialen und im Bildungsbereich, in Schulen und Universitäten, wir haben eine hohe Analphabetenrate. Um diese

Probleme zu lösen, brauchen wir Partner, die es ernst meinen und uns nicht unserer Bodenschätze berauben“, erklärt Morales. Und die Bodenschätze des Andenstaates sollen Bolivien den Reichtum bringen. An der Verstaatlichung von ausländischen Unternehmen werde man festhalten. Gleichzeitig hat Morales auch signalisiert, die Wirtschaft nicht komplett abzuschotten. „Wir sind aber auch bereit, Gespräche zu führen, mit jedem Unternehmen und mit jedem Land“, sagte Morales. Nachsatz: „Auch mit den USA.“ Und mit den unzähligen spanischen Unternehmen, die in Bolivien investiert haben.

Mit Spaniens Regierungschef José Zapatero hat Morales Gespräche geführt und signalisiert, dass die Rechtssicherheit trotz Verstaatlichung der spanischen Betriebe dennoch gegeben sei. Wie die Relationen in der Zukunft gepflegt werden sollen, das sei im Detail zu klären. „Unser Volk darf aber nicht schon wieder draufzahlen. Ich habe mit der Wahl ein Mandat erhalten, das ich in seinem Sinne erfüllen werde“, sagte Morales zu *economy*.

### Der lange Marsch

Im Gegensatz zu Chávez hielt sich Boliviens Regierungschef sichtlich zurück, weiteres Öl ins Feuer zu gießen. Zumindest nicht bei den Pressekonferenzen, die vor bis zu 200 Journalisten und etwa einem Dutzend Kamerateams aus der ganzen Welt bestens besucht waren. Chávez nutzte auch in Wien jede nur erdenkliche Möglichkeit, um die Bush-Administration zu brüskieren und sich als „Enfant terrible“ auf der Weltbühne zu präsentieren.

Die europäischen Staatsschefs forderten schon zu Beginn des Eulac-Gipfels, dass das Privateigentum von Investoren nicht angetastet werden dürfe, ja sogar geschützt werden müsse. Auch Österreichs Wirtschaftsminister Martin Bartenstein fordert, dass die Verstaatlichung bisher privater Unternehmen rückgängig gemacht werden müsse.

Den Weg zu mehr Privatwirtschaft und weniger Staat will beispielsweise der Vorzeigeverbündete Mexiko weiter vorantreiben. Allerdings: Bei Energie- und Wasserversorgungsunternehmen ist Schluss



Mit großer Freude hatte Bundeskanzler Wolfgang Schäuble den neuen bolivianischen Staatschef Evo Morales empfangen, der ausgiebig über seine Verstaatlichungspläne sprach. Foto: APA/Techt

mit globaler Offenheit. In absehbarer Zeit stehen nach Angaben von Mexikos Wirtschaftsminister Sergio García de Alba Zepeda in Mexiko keine im Staatsbesitz befindlichen Betriebe zur Privatisierung an: „In Mexiko gibt es staatliche und private Unternehmen. Und das wird auch so bleiben.“

### Viele Wünsche

Was hat der Gipfel gebracht? Nicht viel, sagen Kritiker. Außer Absichtserklärungen in Verhandlungen über Freihandelsverträge. Bundeskanzler Wolfgang Schäuble rühmte Dialoge – „Jeder hat mit jedem geredet.“ Über 250 bilaterale Gespräche habe es gegeben. Intensive Kontakte habe es zwischen Europa und der Andengemeinschaft (Bolivien, Ecuador, Kolumbien, Peru) gegeben, die auch nach dem Austritt Venezuelas weiter existieren wird. Das Ziel, mit den Mercosur-Ländern (Brasilien, Argentinien, Uruguay und Paraguay) ein Abkommen zu unterzeichnen, wurde nicht erreicht.

So soll nach Angaben von Bundeskanzler Schäuble das Handelsvolumen zwischen der EU und Lateinamerika in den kommenden fünf Jahren von derzeit 125 Mrd. Euro verdoppelt werden. Der Wert des EU-Außenhandels mit Lateinamerika beträgt 6,5 Prozent des gesamten EU-Außenhandelsvolumens. Die Entwicklungsbank

wolle Klein- und Mittelbetriebe fördern, wodurch bis zu 100 Mio. neue Jobs geschaffen werden sollen.

Noch heuer, unter der finnischen EU-Ratspräsidentschaft, sollen die Verhandlungen über Freihandelsverträge beginnen, avisierte EU-Kommissionspräsident José Manuel Barroso. Von dem Ziel, eine Freihandelszone zwischen den Eulac-Staaten zu schaffen, ist man noch weit entfernt, erklärte ein österreichischer EU-Experte am Rande der Konferenz. Der Weg zur Samba-Ökonomie ist also noch ein steiniger.

### Vorwärts zur Vergangenheit

Das wirtschaftliche Konzept Boliviens und Venezuelas entspricht den Mustern aus den 1940er Jahren, erklärt Bernhard Felderer, Direktor im Institut für Höhere Studien (IHS) in Wien. Und dies hat sicher keine Zukunft. Die beiden Länder brauchen neue Investitionen. Chávez und Morales würden mit ihrer Politik Investoren eher verjagen als anziehen. „Das Rezept der Verstaatlichung funktioniert nicht und ist bisher immer daneben gegangen, mit Ausnahme von Bodenreformen“, sagte Felderer im Gespräch mit *economy*.

Es sind aber nicht nur die Fragen bezüglich Eigentum und Investitionssicherheit, die noch unklar sind. Vielmehr müssen viele Länder Südamerikas auch

für die innere Sicherheit sorgen, abseits ökonomischer Betrachtungen. Überfälle an Straßenkreuzungen in Brasilien, auch mit Waffengewalt und Schießereien, gehören zur Tagesordnung, wie ein Manager einer österreichischen Firma bereits zweimal hautnah binnen eines halben Jahres erfahren durfte. „In Caracas und anderen Städten leben die Menschen in abgesperrten Zonen, die mit Mauern, Stacheldraht und Wachmannschaft abgesichert werden, in einem goldenen Käfig“, erklärt Felderer. Die sozialen Spannungen seien enorm. Für die heimischen Unternehmen gebe es dennoch Chancen in Südamerika. Und zwar in den Ländern, die sich an soziale und wirtschaftliche Standards in Europa anlehnen und sich von den USA abzukoppeln versuchen. „Darin liegt die Chance für Europa, den großen Markt in Lateinamerika wieder zu erschließen. „Es ist ja nicht so, dass Südamerika für die Europäer Neuland ist“, so Felderer.

Die Samba-Ökonomien Südamerikas werden sich mit Ländern in Osteuropa und Asien messen. China und Indien sind die Wachstumsmärkte aus europäischer Sicht. „Das Wachstum ist enorm, auch die Produktivität“, erklärt Felderer. Politische und ökonomische Risiken seien dort zwar auch gegeben, doch derzeit weniger als in vielen Ländern Lateinamerikas.

## Wirtschaft

## Notiz Block



## Indien wird IT-Branche zu teuer

Andere Niedriglohnländer werden Indien langfristig als Lieblingsstandort für die Auslagerung von Unternehmensdienstleistungen ablösen, fürchtet der größte indische IT-Dienstleister Tata Consultancy Services (TCS). Indiens Preisvorteil werde nämlich sukzessive geringer, China oder Vietnam werden die neuen Niedrigpreisländer der Branche sein, meint TCS-Chef Subramanian Ramadorai. Dorthin und in die rapid wachsenden Outsourcing-Zentren Osteuropas und Lateinamerikas müssten Indiens Anbieter expandieren, um ihre Kosten niedrig zu halten. Gegenwärtig fließen jährlich 22 Mrd. des 300 Mrd. US-Dollar (234 Mrd. Euro) schweren globalen Outsourcing-Marktes nach Indien.

## Jede zehnte Pille ist gefälscht

Laut Weltgesundheitsorganisation WHO sind weltweit zehn Prozent aller Arzneien gefälscht. Daraus entstehe der Pharma-Industrie ein Schaden von 32 Mrd. US-Dollar (29 Mrd. Euro) pro Jahr. Die am häufigsten gefälschten Produkte sind

laut WHO Antibiotika, Chemotherapeutika sowie schmerz- und entzündungshemmende Mittel. 60 Prozent der Produkte enthielten keinen Wirkstoff, 16 Prozent falsche, gesundheitsschädliche oder giftige Stoffe. Gefälschte Präparate seien daher oft wirkungslos oder führten gar durch verunreinigte Wirkstoffe zu Gesundheitsschäden und zum Tod.

## Schwarzer Tag für US-Ölförderfirma

Ecuador hat den Ölfördervertrag mit der US-Firma Oxy annulliert und die Beschlagnahme der Förderanlagen angeordnet. Dabei geht es um den Vorwurf, Oxy habe illegal Firmenanteile verkauft. Die USA müssten dieser Entscheidung zufolge sofort alle vertraglich vereinbarten Ölfelder sowie Anlagen und sonstige Ausrüstung zurückgeben. Die Ölförderung übernimmt vorerst die staatliche Gesellschaft Petroecuador. Oxy ist der größte Öl-Investor in Ecuador.

## Millionär Castro raucht vor Wut

Wütend hat Kubas Präsident Fidel Castro einem Bericht des US-Magazins *Forbes* widersprochen, er gehöre zu den reichsten Männern der Welt. Er verdiene bloß 35 Euro im Monat. *Forbes* schätzt Castros Vermögen auf 702 Mio. Euro. Annahme: Ein Teil der Gewinne von Staatsunternehmen fließe in seine Taschen, zudem wurden Gerüchte über Bankkonten in der Schweiz angeführt. *rose/apa*

## Im Paradies der Werktätigen

Im kommunistischen Nordkorea zeigen sich zarte Tendenzen einer wirtschaftlichen Öffnung. Ob das Land so aus der Dauerkrise kommt und die Bevölkerung Nutznießer sein wird, ist beileibe nicht sicher.



Das Ryugyong-Hotel (Mitte) ist mit seinen 105 Stockwerken das „Wahrzeichen“ von Pjöngjang. 1991 wurde der Bau des über 300 Meter hohen Gebäudes wegen Geldmangels eingestellt. Foto: Malony

Antonio Malony

Nordkorea und freie Wirtschaft, das ist wie Teufel und Weihwasser. Das hartnäckige Regime von Kim Jong Il kommt in letzter Zeit – vor allem seit sich der wichtigste Ansprechpartner China zur Weltwirtschaftsmacht aufschwingt – unter Druck, die zentrale Planwirtschaft zu lockern, weil sie ohne Partnerschafts- und Hungerhilfe zum Scheitern verurteilt ist.

Kim Jong Il verfolgt aber seinen eigenen Stil. Das wichtigste Potenzial Nordkoreas ist die Arbeitskraft, nachdem die Bodenschätze mangels Infrastruktur und Dienstleistungen sowie mangels Freiheit nicht genutzt werden können. Nordkorea ist daher, salopp ausgedrückt, auf Arbeitskräfte-Leasing umgestiegen. Dafür dienen vier Sonderwirtschaftszonen: Kaesong an der Grenze zu Südkorea, Sinuiju im Nordwesten an der chinesischen Grenze, Rajing-Sonbong im Nordosten vor der russischen Grenze zu Wladiwostok und die Touristenregion Kumgangs an im Südosten.

In Kaesong geht es im Moment hoch her: Nach einer Ausschreibung der Regierung, die ausländische Unternehmen anlocken will, haben sich 16 Firmen dort angesiedelt: Darunter der südkoreanische Textilhersteller Shinwon, der Küchenutensilienhersteller Living Art, der Maschinenbauer Hosan Ace, der Plastikwaren-Hersteller SJ Tech, ein Uhren- und ein Pharmahersteller, die Woori Bank, einer der größten Finanzdienstleister Südkoreas, die Lohnkonten für Expatriates anbietet, sowie die Hyundai-Entwicklungs- und Tourismustochter Hyundai Asan. Laut Nordkoreas „Wiedervereini-

gungsminister“ Chung-Dong Yong sollen bis zum Jahr 2020 etwa 2.000 ausländische, vornehmlich südkoreanische Unternehmen in Kaesong angesiedelt werden. Bis 2012 sollen die Sonderwirtschaftszonen Nordkoreas 730.000 Menschen Arbeit geben und einen jährlichen Gewinn von 600 Mio. US-Dollar (475 Mio. Euro) abwerfen.

## Arbeiter mit Uni-Abschluss

Ob die Werktätigen davon viel sehen werden, ist zu bezweifeln. Den Hauptgrund, warum es die ausländischen Firmen nach Kaesong zieht, bringt Shinwon-Manager No-Sang Wook auf den Punkt: „Die Löhne sind viel niedriger als in China, und mit der Qualität sind wir sehr zufrieden.“ Rund 40 Prozent der Arbeiter bei Shinwon hätten sogar einen Universitätsabschluss, behauptet Wook. Unter den Produkten, die Shinwon in Nordkorea nähen lässt, befindet sich übrigens das Mode-Label Koolhaas.

Berichtet wird, dass die ausländischen Firmen pro Arbeiter in Kaesong 50 US-Dollar im Monat zuzüglich 7,50 US-Dollar bei 48 Wochenstunden bezahlen. Das ist deutlich billiger als in China, immer noch günstiger als in Vietnam und gar ein Siebzehntel des Stundenlohnes in Südkorea. Die Löhne werden nicht direkt, sondern an eine nordkoreanische Staatsagentur ausbezahlt. Wie viel diese an die Arbeiter weiterleitet, bleibt im Dunkeln. Von Gewinnsteuern und Zöllen sind die Ansiedler anfangs befreit, danach sollen die Abgaben zwischen zehn und 14 Prozent liegen.

Die Sonderwirtschaftszonen haben das Interesse in Österreich geweckt. Am 6. Juni begibt sich eine Delegation der Wirt-

schaftskammer Österreich in das abgeschottete Land, um Bedingungen für Kooperationen zu sichten. Der Handel Österreichs mit Nordkorea würde durchaus einer Auffrischung bedürfen: Der Außenhandel schrumpfte 2005 auf zwei Mio. Euro, wobei Österreichs Exporte bei 1,5 Mio. lagen. Im Jahr 2001 waren es noch 17 Mio. Euro, berichtet Kurt Müllauer, Außenhandelsattaché in Peking.

Bei aller Euphorie ist Vorsicht geboten: Die USA beharren auf ihrem Handels embargo mit Nordkorea, was angesiedelten Firmen Probleme bereiten könnte. Bislang wird die Herkunft nordkoreanischer Ware mit Aufschriften „Made in Korea“ oder „Made in Korea (Kaesong)“ verschleiert. Weiters besteht der Verdacht, dass Waren auch in nordkoreanischen Arbeitslagern produziert werden, wie einfache Produkte aus Textilien, Töpfe und Ähnliches, wie Regimeflüchtling Son Ok Lee in ihrem jüngst erschienenen Buch „Lasst mich eure Stimme sein“ drastisch beschreibt.

## Der Mun-Fiat

Darüber hinaus fehlt es nicht an dubiosen Projekten, wie der Pyonghwa-Autofabrik der südkoreanischen Mun-Sekte, die in der Hafenstadt Nampo in Lizenz einen Fiat-Verschnitt namens Huiparam und Nutzfahrzeuge für den chinesischen Autohersteller Dandong Shuguang zusammenbaut. Oder die Sonderwirtschaftszone in Rajing, die als perfekt organisierte Fälscherwerkstatt für Zigaretten und Dollar-Blüten gilt, die mithilfe ehemaliger IRA-Agenten (!) sowie Casinos und Banken in Macao in die Welt hinausgeschleust werden, wie der US-Geheimdienst CIA behauptet.

## Zahlenspiel



Ein Ärgernis ist's, wenn man in Innenstadtbereichen den Parkschein auszufüllen vergisst. Mancher Autofahrer, es sollen vorwiegend Männer sein, nimmt Strafmandate billigst in Kauf. Immer wieder. Kosten: 21 Euro. Bei Wiederholungstätern, die wöchentlich ein Strafmandat erhalten, ergibt das hochgerechnet auf ein Jahr einen Betrag von 1.092 Euro. Was könnte man sich nicht alles dafür leisten: edlen Wein, Flugreisen oder für Naschkatzen eine Vierjahresration Mannerschnitten. Das nicht so einfach erhältliche Parkpickerl (Wohnsitznachweis, Ausnahmegenehmigung) kostet in Wien übrigens 163,02 Euro. *jake*

## Wirtschaft

# Im Ernstfall ist es bereits zu spät

Krisenvorsorge ist nicht nur für Großkonzerne wichtig, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen.

**Christian Rupp**

„Business Continuity Management“ gilt im Wirtschaftsleben als Schlagwort und ist die Weiterentwicklung des traditionellen „Disaster Recovery Planning“ – also einer professionellen Notfallplanung. Oft treten derartige Krisenmanagementpläne erst viel zu spät in Kraft und sind lediglich auf eine Wiederaufnahme des Betriebes nach einem Ausfall ausgerichtet. Effektives Krisenmanagement wirkt jedoch viel früher und sollte den Ausfall von vornherein vermeiden, also präventive Wirkung haben. Zudem muss für den Fall, dass dennoch ein Schaden entsteht, die Höhe der dadurch entstehenden Kosten abschätzbar gemacht werden.

Kritische oder essenzielle Geschäftsbereiche sollten jedoch auch während einer Krise weitergeführt werden können. Krisenmanagement ist daher ein laufender Prozess, um mögliche Bedrohungsszenarien für das tägliche Geschäft aufzuzeigen und Vorkehrungen zu treffen.

## Die Führungsaufgabe

Die Krisenvermeidung ist als dominante Führungsaufgabe untrennbar mit jeder Form von Zukunftssicherung der Unternehmen verbunden, und damit Basisziel unternehmerisch geprägter Führung schlechthin. Dazu benötigt man Wissen, eine fundierte Datenbasis und jede Menge Durchsetzungskraft. Die Vorbereitung auf mögliche Krisen ist in vielen Ländern bereits gesetzlich als Verpflichtung des Managements festgeschrieben.

Auch in Österreich fordern neuerdings die Bestimmungen von Basel II von Unternehmen eine umfassende Bewertung aller wesentlichen Risiken. Diese Risiken sind integraler Bestandteil der Einstufung eines Unternehmens. Ein so genanntes Rating, mit dem die objektive Beurteilung erzielt werden soll, dient somit als Grundlage für Kreditvergabe und -konditionen.

Auch die Richtlinien der Corporate Governance, die von den börsennotierten Unternehmen in Österreich größtenteils freiwillig anerkannt werden, setzen ein dokumentierbares Krisen- und Risikomanagement voraus.

## Reale Bedrohung

Gerade durch den verstärkten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) kommt dem Business Continuity Management eine strategische Bedeutung zu. Eine sichere und zuverlässige IKT-Infrastruktur gilt als zentraler Faktor für den strategischen Erfolg eines Unternehmens.

Doch in Zeiten knapper Budgets wird gerade hierbei oft gespart. Dabei leistet IKT gerade bei der Wiederinbetriebnahme oder Weiterbetrie-  
bung von Geschäftsprozessen in einem Krisenfall einen wesentlichen Beitrag, der auch zu einem neuen Kostenbewusstsein führen muss.

Business Continuity Management, Information Security Management und Information Risk Management

verfolgen dabei die gleichen Ziele: Jede mögliche Bedrohung, die das Geschäft beeinflussen könnte, soll somit dargestellt werden. Dabei wird das breite Spektrum von Hacking, Sabotage, Terrorismus, Brandstiftung, Netzstörungen oder Flutkatastrophen bis hin zu schlechter Öffentlichkeitsarbeit oder Produktfehlern in Erwägung gezogen. Reale Bedrohungen, die nicht nur Großkonzerne treffen, sondern auch Klein- und Mit-

telbetriebe (KMU) oder nichtstaatliche Organisationen (NGO), wie die jüngste Vergangenheit zeigt. Die kritischen Faktoren sind „Verfügbarkeit der Daten“ und „Konnektivität“.

Die Welt, in der wir leben, ändert sich tagtäglich, und damit auch mögliche Bedrohungsszenarien. Unsere Systeme sind hoch entwickelt, und das Vertrauen in die IKT steigt zunehmend. Die Tage, wo Geschäfte ohne IKT abgewickelt wer-

den konnten, gehören der Vergangenheit an, genauso wie die Zeiten ohne Schnittstellen zu anderen Computersystemen. Die Kosten von Störungen sind vielfach existenzbedrohend und stehen in keinem Verhältnis zu den Kosten eines sinnvollen Krisenmanagements und einer ausfallsicheren IKT.

*Der Autor ist Sprecher der Plattform Digitales Österreich im Bundeskanzleramt.*

www.ecoplus.at

plus  
eco

ecoplus. Das Plus für Niederösterreich

## neuland technopole

Im globalen Wettbewerb gehen innovative Unternehmen dahin,  
wo sie die besten Voraussetzungen finden. Nach Niederösterreich.



Der Standortfaktor der Zukunft heißt Technologie. Und einer der entscheidenden Standortvorteile ist die optimale Verknüpfung von Ausbildung, Forschung und Wirtschaft – auf den Punkt gebracht an den Technopolen in Niederösterreich. Hier werden in der Zusammenarbeit von Ausbildungs- und Forschungsinstitutionen und innovativen Unternehmen bereits jetzt internationale Maßstäbe gesetzt. Fokussiert auf drei Zukunftstechnologien, konzentriert an drei starken Standorten: Für Modern Industrial Technologies am Technopol Wiener Neustadt. Für Biotechnologie und Regenerative Medizin am Technopol Krems. Für Umwelt- und Agrarbiotechnologie am Technopol Tulln. Dazu das Service von ecoplus. Und dazu das entscheidungsfreundliche Klima, für das Niederösterreich weit über die Grenzen hinaus bekannt ist. Es hat eben viele Gründe, dass wir bei internationalen Standortentscheidungen immer öfter erste Wahl sind. Wer in der Technologie Neuland betreten will, hat in Niederösterreich Heimvorteil.

ecoplus. Die Wirtschaftsagentur für Niederösterreich



# Kommentar

**Clemens Rosenkranz**

## Verbundboss bläst zum letzten Halali



Die geplante Hochzeit zwischen Verbund und OMV ist alles andere als eine Liebeshe. Unterm Strich könnte die Fusion für die Partner mehr zerschlagenes Porzellan als Synergien bringen, auch den zwei Konzernlenkern ist bewusst, dass bei sechs von zehn Firmenehen die erwarteten Synergien ausbleiben. Dieses Risiko juckt sie aber offenbar kaum, denn nicht Liebe, sondern Interessen haben die Ehelust angefacht. Der OMV kam der Deal sehr recht, kann sie sich mit dem Stromgeschäft doch noch tiefer integrieren, und hochprofitabel ist der Verbund allemal.

Triumph für Hans Haider, den Chef des größten heimischen Stromkonzerns: Er kann bei der ungeliebten Stromlösung endlich die Bedingungen diktieren. EVN, Wien Strom und Tiroler Tiwag mit ihrer Verbund-Sperrminorität haben Pech: Die gesamte heimische Politik, neben Regierung auch die SPÖ, steht hinter der ölig-elektrischen Ehe, auch die Wirtschaft, die bis vor Kurzem noch gebetsmühlenartig geklagt hatte, durch Quasi-Monopole zu viel für den Strom zu zahlen. Offenbar reicht ein Machtwort von Kanzler Wolfgang Schüssel, und alle stehen Habt Acht. Bei den Landesversorgern schrillen ob der anstehenden Aufhebung der Bestimmung, dass die Länder im Strom das Sagen haben, alle Alarmglocken. In diesem Fall dürften die Landesversorger allesamt von ausländischen Stromriesen geschluckt werden. Bei EVN, Kärntner Kelag und Estag (Steiermark) sind sie schon massiv präsent. Gibt das Parlament die Jagd auf die Stromzwerge frei, kann der Verbund-Chef triumphieren. Der Gejagte Haider ist zum Jäger geworden, die Landesversorger werden wohl zähneknirschend der Selbstentmachtung zustimmen müssen. Denn es dürfte nicht so schwer sein, die Länder, die mit Verbundaktien schon Bombengeschäfte gemacht haben, dazu zu bringen, das viel bessere Übernahmeangebot der OMV mit Handkuss anzunehmen.

**Christine Wahlmüller**

## Und ewig ist das Hausfrauen-Los



Früher hörte man oft: „So eine Emanze.“ Und von Gleichberechtigung war schon gar nicht die Rede. Die Zeiten haben sich aber geändert. Heute ist Gender Mainstreaming in aller Munde. Was nichts daran ändert, worum es wirklich geht. Egal ob Mann oder Frau, jede/-r sollte die Chance haben, unabhängig vom Geschlecht, das aus seinem Leben zu machen, was er oder sie möchte – und zwar ohne jeglichen Nachteil. Und da schneiden wir Frauen unglücklicherweise noch immer recht schlecht ab.

Vor allem wir, die wir in Mitteleuropa leben. Das ist schade. Aber leider Realität. Auch wenn jetzt zum Beispiel die Stadt Wien versucht, mit Gender Budgeting politisch aktiv zu werden. Das klingt zwar politisch gut, aber in der Realität bleiben die Frauen in schlecht bezahlten Teilzeitjobs auf der Strecke, sofern sie sich für Kinder und Familie entscheiden. Mit der Karriere ist es meist vorbei, und das Leben verläuft so wie seit jeher. Frauen „schupfen“ Kinder und Haushalt, der Mann mutiert zum Geldverdiener und Familien-Erhalter. Klassisch. Müsste aber nicht so sein. In Skandinavien oder Frankreich schaut die Situation schon ganz anders aus. Dort ist es selbstverständlich, dass Frauen ihren Job haben und es genug Kinderbetreuungseinrichtungen gibt.

Warum ist das nicht auch hierzulande möglich? Da wird lieber politisch opportunistisch ein Kinderbetreuungsgeld gewährt. Die Konsequenz davon: Frauen werden bewusst ins klassische Rollenbild hineingedrängt. Viel besser wäre es doch, neben der finanziellen Unterstützung für Familien politisch dafür Anreize zu schaffen, dass Frauen in qualifizierten Jobs (weiter) berufstätig sein können. Auch die Unternehmen sind gefordert.

Wir alle müssen lernen umzudenken. Dann erst ist Gender Mainstreaming realistisch, aber vielleicht gar nicht mehr notwendig.

## We are not amused!

Hugo Chávez und Evo Morales verunsichern die Wirtschaftsmächte. Ist die einzige mögliche Antwort darauf Rüge? Oder kann die Europäische Union hier auch etwas lernen? Von Managern zum Beispiel?

**Rudolf Attems**

Nach kürzeren und längeren Diktaturen, nach wohlmeinenden Ratschlägen zur Entstaatlichung der Wirtschaft seitens der „erfahrenen“ Industrieländer und darauf folgender korrupter Bereicherung einer herrschenden Elite, die mit ausländischen Konzernen gemeinsame Sache hinsichtlich Ausbeutung betrieben, haben etliche der südamerikanischen Länder wieder ihre eigene Stimme, ihre Autonomie (= Selbstbestimmung) entdeckt.

Nehmen wir einmal an, hier handelt es sich um keine Guerilleros, sondern um vom Volk gewählte Politiker, die längst fällige Änderungen ihres politischen Systems angehen wollen. Sie würden eine Konjunktur der Rohstoffe auf dem Weltmarkt zum Systemumbau nutzen wollen, der in größere soziale Gerechtigkeit münden soll.

Sicher: Wir wissen nicht, wo das enden wird, und die „neuen“ Präsidenten in Südamerika tun es auch nicht. Aber um welche Ungewissheiten geht es hier? Um zweierlei – je nach Interessenlage: Da wird auf der einen Seite von europäischen Staatsmännern gleich der Zeigefinger erhoben: „Aber, aber, so was tut man nicht (Enteignung der ausländischen Ölfirmen). Man darf nicht Rechtsunsicherheit aufkommen lassen bei Unternehmen, die ihr gutes Geld in eurem Land anlegen.“ Was hier

verständlicherweise geschützt werden soll, ist das Recht auf Eigentum, und das ist im Kapitalismus unantastbar, gleichgültig wie es erworben wurde.

Was die andere Seite für sich in Anspruch nimmt, ist ein anderes Recht: jenes auf soziale Gerechtigkeit, Bekämpfung der Armut und das Recht auf Bildung. Es ist natürlich kein Zufall, dass auf dem Gipfel in Wien Menschenrechte weniger das Thema waren als die wirtschaftlichen Beziehungen. Der Zeigefinger von Schüssel und Annan taucht wie in einem Bild aus der rechten oberen Ecke, von Wolken leicht verdeckt, auf: Ein göttlicher Fingerzeig von dort, wo die Macht wohnt? We are not amused, are we?

### Die Musterunterbrechung

Mit einigem an Show und Selbstdarstellung wird das Genthema des Bildes von seinen Hauptprotagonisten entwickelt. Man diskutiert lieber mit „Linken“ und Herrn Altvater, als in Schönbrunn mit dem politischen Establishment zu dinieren. Aber stellen wir uns vor, die neuen Präsidenten dieser Länder hätten nicht diesen Schock im Establishment erzeugt. Sie dürften wohl kaum darauf hoffen, ihre Rolle als zu belehrende Bittsteller verändern zu können. Wir haben es hier, um eine Vokabel aus der Organisationsprache zu verwenden, mit der Notwendigkeit einer Musterunterbrechung zu tun. Manager

wissen, dass Veränderungen oft nur möglich werden, wenn ein Unterschied gemacht wird, der einen Unterschied macht.

Was also müssen Politiker aus Staaten machen, die ihrem Land eine gleichberechtigte Stimme im globalen Konzert verleihen wollen? Die also gehört und ernst genommen werden wollen? Sie müssen eine andere, deutliche Sprache sprechen! Es ist zu hoffen, dass solche Prozesse im globalen Konzert verstanden werden. Nur dann können sie weg vom Kapitalismuskonzept und hin zu neuer Partnerschaft führen.

Denn wenn diese Länder auch einmal (hoffentlich) Gesetze erlassen, die ihre Arbeitenden vor ausbeuterischen Konzernen schützen sollen – wird man Ihnen dann ebenfalls sagen „We are not amused! Dann gehen wir eben in ein anderes Land“? Dann werden sie wissen, dass das globale Konzert nicht gleichberechtigt klingt und dass Menschenrechte eine Frage sind, die einzig und allein das Wirtschaftssystem der Mächtigen entscheidet.

*Rudolf Attems ist Organisationsberater und verfügt über lange Erfahrung in Cross Culture-Projekten. Der Autor mehrerer Bücher war bis 1997 über zwölf Jahre Leiter des Managementinstituts der Industriellenvereinigung (MDI) und ist geschäftsführender Gesellschafter der Attems, Weber Organisationsberatung.*

## Karikatur der Woche



Diversity Management...

Zeichnung: Kilian Kada

# Dossier *Konflikt*

## Erkenntnis statt Eskalation

Konflikte haben durchaus Sinn. Zumindest dann, wenn man sie als produktive Widersprüche zu betrachten versteht. Dann können sie Unterschiede herausarbeiten, aber auch die Einheit im Unternehmen herstellen helfen. Und sie werden zu: konstruktiver Energie.

**K**onflikte treten so allgegenwärtig auf, dass man meinen könnte, wir hätten uns längst daran gewöhnt. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Wir regen uns fürchterlich auf, wenn in der Firma nicht alles nach Wunsch läuft. Wir verzweifeln bisweilen unter diversen und unvorhersehbaren Schwierigkeiten, in die unsere Projekte geraten. Und so manche profunde Sinnkrise, in die wir schlittern, wird dezidiert durch einen bereits seit Langem schwelenden Konflikt ausgelöst, der uns die Frage nach der eigentlichen Motivation unseres Handelns permanent vor Augen führt. In genau solchen „Momenten der fundamentalen Ratlosigkeit“ verstehen wir die Welt nicht mehr, verstehen nicht, warum unser beruflicher Alltag von Konflikten durchzogen ist, kurz: wir wollen endlich wissen, warum diese unangenehmen Lebensbegleiter so unweigerlich in Erscheinung treten.

Der Gruppendynamiker Gerhard Schwarz kennt diese Fragestellung aus unzähligen Beratungsgesprächen: „Viele meinen, Konflikte sollten in Organisationen gar nicht auftreten. Treten sie dennoch auf, dann hat irgendjemand irgendetwas falsch gemacht. ‚Konflikte sind Führungsfehler‘, sagte mir einmal eine hohe Führungskraft eines Großunternehmens.“ Eine Ansicht, die der Experte für Konfliktmanagement für extrem irreführend hält, weil sie nicht der „Natur der Sache“ entspricht. Wie sehr Konflikte durchaus Sinn ergeben können, das zeigt Schwarz an einem verbreitet beobachtbaren ökonomischen Beispiel: „So funktioniert etwa der Markt in vielen Unternehmen als Widerspruch, den die Verkaufsorganisation

etwa gegen die Produktion aufrechterhält. Dürfen die einen nur produzieren, was die anderen im Markt absetzen können, oder müssen die Verkäufer im Markt alles absetzen, was produziert wird? Die Unterordnung des einen Bereichs, zum Beispiel des Verkaufs, unter den anderen, zum Beispiel die Produktion, würde zwar den Widerspruch aus der Welt schaffen, dies würde aber auf Kosten der Entwicklungsfähigkeit der Organisation gehen.“

Was Schwarz zu dem logischen Schluss verleitet: „Man könnte hier die Regel aufstellen: Je mehr Widersprüche eine Organisation verträgt, ohne ihre Funktionsfähigkeit einzubüßen, desto besser kann sie sich weiterentwickeln, zum Beispiel sich rascher an Veränderungen anpassen. So lösen etwa neue Technologien notwendige Konflikte aus, deren Austragung erst Weiterentwicklung garantiert.“

### Struktur ist das Problem

In eine ganz ähnliche Kerbe schlägt auch der Leiter des Instituts für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt, Ewald Krainz, wenn er analysiert: „Das Verhältnis von Produktion und Verkauf ist systembedingt und kann daher gar nicht anders sein als konflikthaft. Denn obwohl beide Bereiche vermeintlich nur ein Interesse haben können, das Wohl der Firma nämlich, stellt sich bei näherer Betrachtung heraus, dass beide ‚unterhalb‘ dieses Firmeninteresses konfligierende Bereichsinteressen haben. Das Interesse des Verkaufs ist, möglichst kundenorientiert zu agieren, das heißt möglichst individuelle Problemlösungen für Kunden herbeizuführen. Das Interesse der Produktion dagegen ist, (aus Kostengrün-



Illustration: Damir Prcic

den) zu standardisieren. Individualisieren oder standardisieren: beides ist gleichzeitig nicht zu verwirklichen, also haben Produktion und Verkauf ihre Interessendivergenz ständig zu balancieren.“ Krainz kennt aus der Praxis genügend Beispiele, welche fatalen Folgen ein Missglücken dieses Interessenausgleichs haben kann: „Wenn dies nicht gelingt, entwickeln sich die typischen Ressentiments gegeneinander. Die Produktion erscheint dem Verkauf rigid, normversessen

und unflexibel. Der Verkauf erscheint der Produktion dagegen verantwortungslos, denn er macht Versprechungen, die nicht einzuhalten sind.“

Der Organisationsanalytiker Krainz legt daher allen, die in einem solchen Spannungsfeld tagtäglich agieren müssen, die Erkenntnis nahe, dass es hierbei nicht um flüchtige Widersprüche zwischen Personen oder Gruppen gehe, sondern dass sie es mit „strukturellen Konflikten“ zu tun haben: „Was hier am Beispiel des Verhält-

nisses von Produktion und Verkauf ausgeführt wurde, gilt für alle Funktionsbereiche einer Firma: Der Einkauf folgt einer eigenen Logik; Forschung und Entwicklung ebenfalls. Und an den Stellen, an denen die unterschiedlichen Funktionalitäten koordiniert werden sollen, inszenieren sich fast unvermeidlich die Konflikte, ausgetragen von Vertretern der funktionalen Subsysteme in Managementbesprechungen.“

Fortsetzung auf Seite 18

# Dossier – Konflikt

Fortsetzung von Seite 17

**N**un: Diese Inszenierungen als systembedingt zu erkennen, ist von großem Wert für einen produktiven Umgang mit den einhergehenden Konflikten. Dennoch ist für die Akteure damit noch keineswegs garantiert, dass sie aus dieser gewonnenen Einsicht heraus auch unbefangen miteinander umgehen können. Der renommierte Philosoph und wissenschaftliche Leiter des Ausbildungsprojekts European General Mediator, Peter Heintel, bringt dies lakonisch auf den Punkt: „Es sind verschiedene Denk- und Handlungswelten, die sich zwar theoretisch, selten aber emotional verstehen. Das Koordinationsproblem wird spätestens dann relevant, wenn man in einer Projektorganisation alle Bereiche zu vereinigen sucht.“ Und gerade dieses seit geraumer Zeit auf allen Busi-

ness-Ebenen zur Mode gewordene Faible für „übergreifende Projekte“ aller Art zwingt uns endgültig, das konstruktive Sinnpotenzial von Konflikten zu erkennen, wollen wir nicht in einem Hickhack versinken, in dem jeder gegen jeden agiert. Worin besteht nun der konstruktive Sinn von probat ausgetragenen Konflikten?

Eine Sinnhaftigkeit besteht seit jeher darin, vorhandene Unterschiede zu verdeutlichen, betont der eingangs erwähnte Experte Gerhard Schwarz in seinem Standardwerk „Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen“. Denn damit werden einige Grundfragen unserer (beruflichen wie privaten) Existenz geklärt: Wie unterscheide ich mich von den anderen? Wer ist wofür zuständig? Wer ist stärker? Wer ist besser? Arbeitsteilung und Konkurrenz entstehen und verbessern die Arbeitsleistung quantitativ wie qualitativ. Zu-

gleich erlaubt die rechtzeitige, offenerherzige Austragung diverser Meinungen in einem Unternehmen, dass dieses auch mit erhöhter Wahrscheinlichkeit marktgerecht entscheidet und handelt, betont Schwarz: „Eine sinnvolle Entscheidung ist erst dann möglich, wenn alle unterschiedlichen Aspekte und Dimensionen eines Problems auch tatsächlich ausgesprochen sind, sozusagen auf dem Tisch liegen. Fehlen wichtige Aspekte, dann hat die Entscheidung nicht genug Realitätsbezogenheit.“

## Einheit und Unterschied

Selbstherrliche ebenso wie harmonisierende Führungskräfte schaden mit dem Unterdrücken jedweder produktiven Konfliktkultur daher über kurz oder lang dem Unternehmen, so Schwarz: „Das Wesentliche im Umgang mit Widersprüchen liegt darin, sie rechtzeitig zur Sprache zu bringen und austragen zu lassen. Werden sie in den

ersten Entscheidungsinstanzen vermieden, weil Unterschiede nicht zugelassen werden, dann treten sie für das Unternehmen im Kontakt mit den Kunden wieder zu Tage. Konflikte, die auf Unterschiede aufbauen, garantieren damit auch so etwas wie den Realitätsbezug von Personen und Organisationen.“

Aber nach Schwarz erkennt man die Sinnhaftigkeit von Konflikten nur dann richtig, wenn man die inhärente Dialektik der Sache versteht: „Konflikte sind auch dazu da, die Unterschiede zu überwinden und die Einheit der Gruppe herzustellen. Das geschieht im Allgemeinen dadurch, dass Gruppenmitglieder, die eine von der Gruppe abweichende Meinung äußern, unter sehr starken Druck geraten, unter Umständen sogar negativ sanktioniert werden. Außen-seiter lösen Konflikte aus und können mit Hilfe der Konfliktbearbeitung wieder in die Gruppe integriert werden. Sogar die so negativ besetzten Haltungen wie Neid und Eifersucht kann man unter diesem Aspekt positiv interpretieren. Die damit verbundenen Konflikte sorgen nämlich dafür, dass die auftretenden Unterschiede im Verhalten der Gruppe besprochen und bearbeitet werden.“

Einen merkwürdigen, sogar paradox wirkenden Effekt skizziert Schwarz in diesem Kontext: „Auch wer überdurchschnittlich gut ist, gefährdet den Erfolg einer Gruppe, weil er die Einheit der Gruppe in Frage stellt. Neid, Eifersucht oder Mitleid gegenüber Über- oder Unterdurchschnittlichkeit bremsen den Guten und spornen den Schwachen zu steigender Leistung an: Jetzt muss ich euch einmal zeigen, dass ich das kann. In diesem Sinne ist die Einheit der Gruppe durch Konflikte wiederhergestellt.“

Erst wenn man diese beiden vitalen Sinnaspekte eines Konfliktes richtig zu erkennen versteht, erst wenn man realisiert, dass beide Seiten des Widerspruches untrennbar zusammengehören, erst dann erschließt sich ein produktives Umgehen mit den latenten und offenen Konfliktpotenzialen im Unternehmen. Was heißt: In der einen Phase wird es nötig sein, die internen Unterschiede, die interne Konkurrenz zu fördern, etwa um eine optimale Lösung zu finden oder um den Leistungsstandard zu heben. Jedwede Scheinharmonie wirkt sich in dieser Phase hingegen kontraproduktiv aus.

In einer anderen Phase wiederum gilt es, die Reihen zu schließen, die Einheit der Belegschaft herzustellen, damit wirkungsvoll umgesetzt werden kann, was zuvor ergiebig diskutiert und danach beschlossen wurde. Diese Entscheidung durch ein nicht enden wollendes Weiterdiskutieren in Frage zu stellen, wird in dieser Phase dem Unternehmen – und damit der

gesamten Belegschaft – wohl wenig bringen. „Sinnvoll scheint mir, dass beide Prinzipien gut ausbalanciert werden. Oft ist es notwendig, zu verschiedenen Zeiten Schwerpunkte in dieser gegensätzlichen Bedeutung von Konflikten zu setzen“, so das Resümee des Konflikt-Experten.

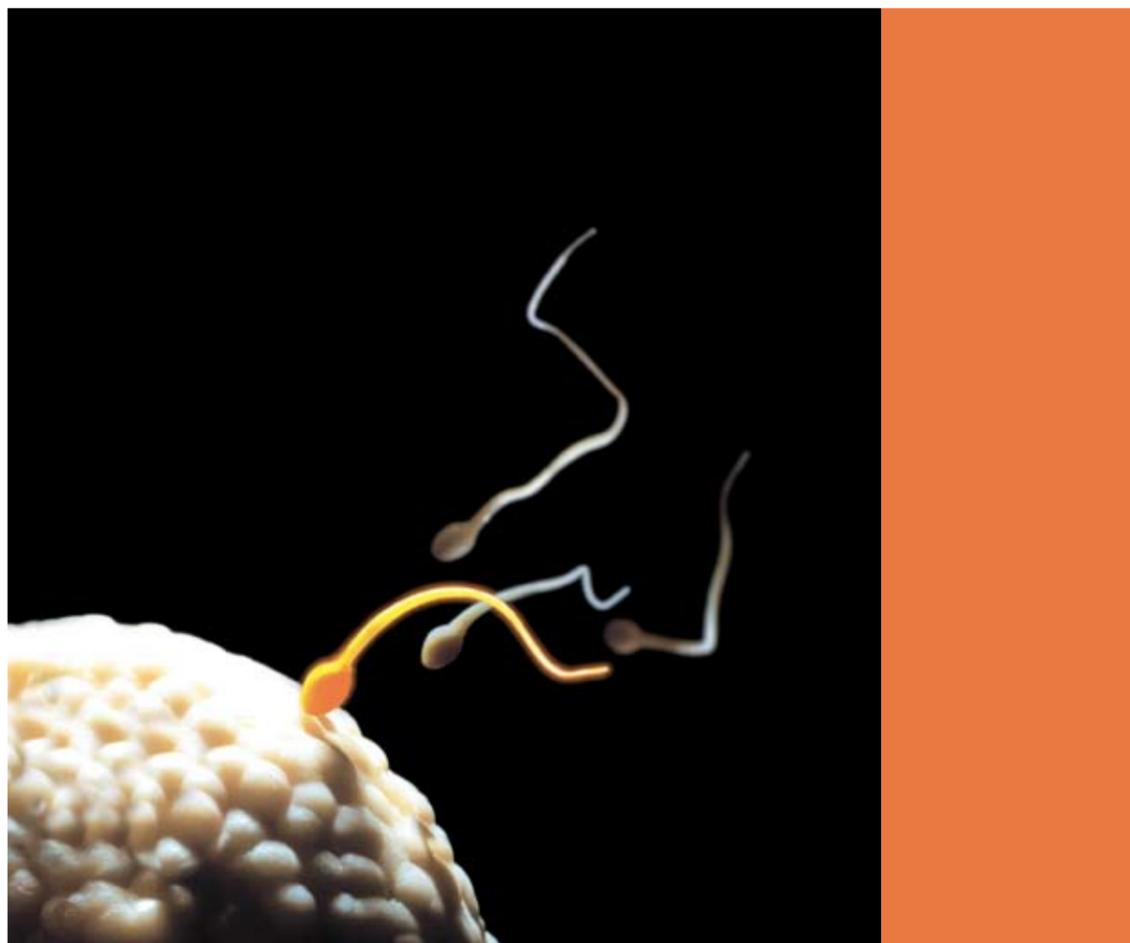
So einfach und logisch schlüssig die Konfliktmodelle der Gruppendynamiker Schwarz, Krainz oder Heintel auch erscheinen mögen: Die Experten lassen keinen Zweifel daran, dass die Wirklichkeit von ganz anderen, großteils archaischen Grundmustern der Konfliktbewältigung geprägt sind. Diese reichen von den menscheitsgeschichtlich wohl ältesten Verhaltensweisen wie der Konfliktvermeidung durch eine ansatzlose Flucht über eine radikale Variante, die konsequente Vernichtung des Gegners, bis zur nächsten Stufe der Unterwerfung und Unterordnung unter den Stärkeren, Mächtigeren. Erst mit der vierten Stufe der Konfliktbearbeitung, der Delegation an eine dritte Instanz, die den Lösungsprozess unbefangen und weise begleitet, beginnt ein fruchtbarer, weil zivilisierter Umgang mit Konflikten möglich zu werden. Und erst dadurch wurde der Weg freigelegt für die nächsten, auch aktuell noch allzu selten realisierbaren Stufen, einen akzeptablen Kompromiss oder sogar einen für alle Beteiligten befriedigenden Konsens. Also eine jener Win-win-Lösungen, die sich im Portfolio geschäftstüchtiger Berater so attraktiv ausmachen.

## Letzter Ausweg: Angriff

Die Wirklichkeit ist eine andere, nämlich Konfliktlösung durch Eskalation. Dieser hilflose wie paradox anmutende Prozess führt Stufe um Stufe hinunter, bis hin zum Zustand der archaischen Barbarei. Kann der Gegner auf dem Markt nicht aufgekauft (unterworfen) werden, versucht man seinen Marktanteil systematisch abzugraben (zu vernichten). Und nützt alles nix, bleibt nur mehr die Flucht in andere, erfolgsträchtigere Geschäftsfelder.

Analog dazu ließe sich auch die Konfliktbewältigung in den Firmen darstellen: Lässt sich der Konflikt nicht hierarchisch (durch Subordination) lösen, neigt so mancher Manager zur Beseitigung (durch Entlassung oder wenigstens Versetzung) des Kontrahenten. Oder dieser verlässt freiwillig das Unternehmen. Das bedeutet: Aktuelles Konfliktmanagement gelingt meist nur dann, wenn die Beteiligten sich entschließen, einander auf einer der zivilisierteren Stufen der Konfliktlösung zu begegnen. Oder in diesem Prozess dereinst vielleicht sogar lernen, die Widersprüche in einem Konflikt auszubalancieren – und deren produktive Energie damit zu nutzen.

Jakob Steuerer



Politik – Wirtschaft – Medien – Kultur – Panorama – Technologien – Produkte

## Message Delivered ...

... denn wir sind die Ersten, die Sie treffsicher mit Original-Informationen versorgen – per Mailabo zum Nulltarif.

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

Die multimediale Plattform für Presseinformationen.

**APA** OTS

Ein Unternehmen der APA-Gruppe

## Dossier – Konflikt

## Chefs und andere reife Persönlichkeiten

Flucht, Gegenangriff oder Aufdecken? Modell 3 verfolgt das Managerseminar „Klarheit durch Konfrontation“. Austragungsort für die persönliche Horizonterweiterung war die ehemalige Otto Muehl-Kommune.

Wenn wir das Gehirn einer Gans hätten, würden wir nicht über kompetitive, sondern über kooperative Wege nachdenken.“ Mit dieser ersten von vielen Geschichten steigt Wolfgang Hemel, Trainer, Management Coach, Psychotherapeut und Menschenfreund, in ein viertägiges Konfliktseminar ein. Hemel ist einer der drei Eigentümer von Team Training Austria. Das Beratungs- und Trainingsunternehmen wurde vor 30 Jahren gegründet und war bereits in den frühen 1990er Jahren mit Management Trainings in Osteuropa unterwegs. Das Seminar „Klarheit durch Konfrontation“ ist Teil einer Leadership-Serie.

Mit der Geschichte von den Wildgänsen will Hemel, der auch als Lehrtrainer für Neurolingu-

istisches Programmieren (NLP) arbeitet, Kontakt zum Unterbewussten aufnehmen. „Denn mittlerweile wissen wir, dass die Ebene der Emotionen einen Anteil von sieben Achtel ausmacht, spricht: mit großer Macht unter der Oberfläche des Rationalen schlummert“, sagt Hemel. Und weil nicht nur die unbedachten, sondern auch die nützlichen Dinge an die Oberfläche dringen, wenn wir sie für eine bestimmte Lebenssituation brauchen, spickt Hemel sein prall gefülltes Informationspaket mit vielen bunten Anekdoten.

#### Vorbild Wildgans

Am Beispiel der Wildgänse, die in exaktem Abstand zum vorderen und hinteren Begleiter über den Neusiedler See fliegen und mit dieser Formation 71 Prozent ihrer Kraft sparen, ler-



Zwischen 1970 und 1990 verwirklichte Otto Muehl eine Gegengesellschaft. Seine Praktiken brachten ihn schließlich ins Gefängnis. Heute pilgern lernwillige Führungskräfte zum Friedrichshof. Foto: rem

nen die 13 Teilnehmer, dass die Lösung des Konflikts im Öffnen des persönlichen Horizonts liegt. Und weil uns der Gedanke der Konkurrenz aus nahe liegenden kulturellen Gründen schneller ereilt als jener der Ergänzung, braucht es viele Geschichten und Übungen, um gewohnte Muster zu durchbrechen.

Die Gruppe bemüht sich engagiert und gleichzeitig mit einer gehörigen Portion Gelassenheit um neue Perspektiven. Dass die Konflikte daheim im Unternehmen geblieben sind, mag ein Grund dafür sein. In offenen Seminaren profitieren die Teilnehmer von der Vielfalt der Branchen und dem persönlichen

und beruflichen Erfahrungsschatz der anderen. In geschlossenen Firmengruppen gehen die Wogen schneller hoch. Zu tief sitzt die Erkenntnis, dass ich Recht habe und mein Mitarbeiter, Kollege oder Vorgesetzter folglich nicht.

Fortsetzung auf Seite 20

# HILFT LACHEN GEGEN HOHEN BLUTDRUCK?

Innovationen aus Österreich geben Antworten auf die Fragen der Zukunft. Ein gutes Beispiel: Österreichische MedizinerInnen haben eine neue Methode entwickelt, mit der man absichtlich zum Lachen gebracht wird. Das kann hohen Blutdruck nachweislich dauerhaft senken. Fragen Sie jetzt, was Forschung aus Österreich noch alles möglich macht!

**innovatives-oesterreich.at**  
FORSCHUNG. WISSEN. ZUKUNFT.

innovatives-oesterreich.at ist ein Dialogprogramm, um das Verständnis für den Nutzen von Innovation, Forschung und Technologieentwicklung zu erhöhen. Das Dialogprogramm wird getragen von



bm:bwk  
Bundesministerium für  
Bildung, Wissenschaft  
und Kultur



und unterstützt von  
**IBM**

# Dossier – Konflikt

Fortsetzung von Seite 19

**W**ahrheit ist eine Frage der Betrachtung. Die Suche nach dem Recht ist vor diesem Hintergrund ein sinnloses Unterfangen und führt in beruflichen wie in privaten Zusammenhängen direkt in den Stillstand. Warum wir mit dem einen in heftige emotionale Auseinandersetzungen geraten und mit dem anderen locker und angeregt diskutieren können, ist rasch erklärt: Die Wertesysteme vertragen sich, oder sie tun es nicht.

Konflikt-Experte Hemel schickt seine Gruppe auf eine Entdeckungsreise, denn wer weiß schon so genau, was ihm wichtig ist. Der eine braucht Harmonie, um

zufrieden zu sein, der andere Reibung. Die Übung lautet, die eigenen fünf wichtigsten Werte aufzulisten, sie in ein Ranking zu bringen und – damit nicht genug – sie in Abhängigkeit voneinander zu setzen: Ist Gesundheit die Voraussetzung, um mich selbst verwirklichen zu können, oder umgekehrt?

## Werte im Wandel

„Seine wichtigsten Werte in eine Ordnung zu bringen, trägt zur Orientierung bei“, erklärt Hemel. „Allerdings verändern sich Wertigkeiten im Laufe eines Lebens.“ Viele Männer hätten in diesem Punkt so ihre Schwierigkeiten, plaudert er aus der Praxis des Mediators. Wenn sie eine Familie gründen und stur am Kon-

zept der Freiheit festhalten, sei der Dauerkonflikt vorprogrammiert. Den anwesenden Führungskräften rät Hemel zur Sensibilität: „Wenn das, was einem Mitarbeiter wichtig ist, im Beruf nicht mehr erfüllt wird, flüchtet er in die innere Kündigung.“ Hemel zitiert eine in Deutschland durchgeführte Gallup-Studie, wonach 70 Prozent der Mitarbeiter aufgrund unterschiedlichster persönlicher und struktureller Kränkungen Dienst nach Vorschrift verrichten.

Durch einfaches Nachfragen, was ein Mitarbeiter braucht und was ihm fehlt, um gute Arbeit leisten zu können, lässt sich die Negativspirale durchbrechen. Motivation und Intervention sind Führungsaufgaben, um nicht zu sagen: Pflicht-

ten. Hemel drückt es so aus: „Führen heißt fahren machen.“ Bekanntermaßen müssten die Chinesen herhalten, wenn es um alte Weisheiten gehe, schmunzelt er.

Für die Praxis gibt er seinen Seminarteilnehmern einen hilfreichen Tipp mit auf den Weg: „Bevor ihr im Konfliktfall das gesamte Tierreich bemüht, ändert die Sitzhaltung, fahrt mit dem Aufzug runter und wieder rauf, geht eine Runde um den Häuserblock.“ Solange man wieder zurückkommt, sei dies keine Flucht. „Bewegung verschafft uns die nötige Zeit, um wieder denken zu können“, weiß der Coach.

Hemel: „Wer im akuten Schreckmoment auf einen Konflikt reagiert, dem fehlt die Vielfalt der Möglichkeiten. Er hat keinen Zugriff auf seine Ressourcen und Potenziale.“ Und weil auch große Wut zu Adrenalinausstoß führt und dieser bildlich gesprochen die Synapsen verklebt, so kommt es, dass den notorisch zu spät kommenden Mitarbeiter ein hochroter Kopf begrüßt: „Sie sturer Ochs, Sie sind gekündigt.“ Anschließend Reue löst verbale Übergriffe in der Regel nicht auf, und solange die Passwörter in die IT-Systeme noch gelten, kann der emotionale Schnellschuss auch finanziell ins Auge gehen. Man stelle sich nur vor, besagter Mitarbeiter sitzt in der Lohnverrechnung oder betreut die Netzwerke.

Die zentrale Frage lautet: Muss ich oder kann ich so handeln? „Durchatmen, bis zehn zählen, dreimal woanders hinschauen, alle Mittel sind recht, um die tausend Millisekunden zu überbrücken, bis das Gehirn wieder arbeitet“, so Hemel. Sein Hinweis dürfte nicht nur im Beruf von Nutzen sein.

## Toskana im Nordburgenland

Große Konflikte gab es Mitte Mai auf dem Friedrichshof nicht. Klarheit brachte die Konfrontation mit sich selbst und den anderen Zugängen von Trainer Hemel und den Seminarteilnehmern aber allemal. Ende September 2006, wenn die Wildgänse über den Seewinkel fliegen, begleitet Team Training erneut durch Modelle der Konfliktregelung. Konfliktscheu oder -freudig, die ehemalige Kommune des Wiener Aktionisten Otto Muehl erinnert an einen Landsitz in der Toskana. Hotel und Landgasthof sind eine Reise wert. Der Meister selbst zog sich nach sieben Jahren Haft aufgrund sexuellen Missbrauchs nach Portugal zurück und leidet schwer an Parkinson.

Rita Michlits



„Vor Muehl als Künstler habe ich immer noch großen Respekt.“ Amalia Rausch, Kuratorin der Sammlung Friedrichshof und ehemalige Kommunardin. Foto: rem

St  
p



multimedia &  
e-business  
STAATSPREIS 2006

FÖRDERPREIS

Preis für junge Kreative  
aus der Multimedia Branche

einreichen ←

→ bis 2. Juni 2006

www.multimedia-staatspreis.at

# Leben

**Berufsnomaden:** Zwischen mobiler Vision und alltäglichen realen Grenzen

## Im Konflikt mit der Mobilität

Mitarbeiter brauchen mehr als Notebook und Firmen-Handy, um flexibel zu operieren.

Rita Michlits

Berufsnomaden bevölkern unsere westliche Welt, meinen Analysten. Laut Gartner sind 45 Mio. Beschäftigte so genannte Road Warriors, die Tag und Nacht auf ihre Daten zugreifen (müssen). Christian Stary von der Johannes Kepler Universität Linz geht davon aus, dass 60 Prozent dieser Benutzer mit portablen PC versorgt sind. Eine telefonische Umfrage der Linzer Market unter 800 Personen ergab, dass jeder vierte Österreicher ein Notebook besitzt. Bei den 18- bis 29-Jährigen ist es ein Drittel, bei den 30- bis 39-Jährigen 21 Prozent. „Die Bildungseliten mit Matura-beziehungsweise Uni-Abschluss haben bei neuen Technologien die Nase vorn, das gilt auch für unsere Studie“, sagt Marktforscher David Pfarrhofer.

Trotz der Ausstattung mit tragbaren Rechnern sind die Befragten wenig mobil. Knapp 60 Prozent der Umfrageteilnehmer sitzen mit ihrem flexiblen Werkzeug an einem fixen Arbeitsplatz. Für ergonomisches Zubehör geben die Unternehmer nur selten Geld aus. Externe Festplatte, Tastatur oder gar eine Tasche für den sicheren Transport des Firmen-Notebooks fehlen den Mitarbeitern in der Regel. An Ergonomie wagen die Befragten gar nicht zu denken. Von einem zusätzlichen Monitor oder einer gelenkschonenden Halterung zur Schrägstellung des Notebooks dürfen sie nur träumen. Dabei wünscht sich – ganz im Sinne des Herstellers HP, der die Studie beauftragte – „jeder zweite Mitarbeiter mehr Zubehör“, sagt Pfarrhofer.

### Arbeitsreiche Freizeit

Den Seinen gibt's HP recht brav und zahlt für mobiles Equipment im Schnitt 1.800 Euro pro Nase. Laut Pressesprecherin Barbara Werwendt sind 90 Prozent der rund 800 österreichischen HP-Mitarbeiter mit Notebooks ausgerüstet. Mobilität koste ein Klein- und Mittelunternehmen „1.300 bis 1.500 Euro pro perfektem Arbeitsplatz“, so Werwendt.

Für 1.300 Euro legt Mitbewerber Fujitsu Siemens Computers noch ein Handy drauf. Ein Stand-PC mit 17-Zoll-Monitor kommt laut Managing Director Wolfgang Horak auf zirka 850 Euro.



Das mobilste Notebook ist immer noch der gute alte Schreibblock – ergonomisch und gelenkschonend auf durchgestylter Alu-Halterung, auf Neudeutsch „Stand“. Foto: economy

Auf den ersten Blick ist die fixe Variante um rund 50 Prozent billiger. Unternehmer profitieren aber davon, dass ihre Mitarbeiter aufgrund der Verfügbarkeit der Gerätschaft ihre Arbeitszeit freiwillig und mitunter unbezahlt in die Abendstunden verlängern. Die höheren Anschaffungskosten rentieren sich somit auf Umwegen. Rudolf Gruber, Produkt-Manager für mobile HP-Geräte, geht aufgrund von Studien davon aus, dass „mobiles Arbeiten zusätzliche sechs Stunden pro Woche und damit um 13 Prozent mehr Produktivität bringt“.

Vor allzu großer Euphorie sei gewarnt. Nur zehn Prozent der Beschäftigten können von außen auf das Firmennetz zugreifen. Einer Umfrage von Arthur D. Little und Ericsson zufolge waren es im Vorjahr in Deutschland 16,4 Prozent und beim Spitzenreiter Schweiz immer noch magere 18,7 Prozent. Ohne diese Konnektivität schaut es mit dem Abarbeiten rasch zugestellter Auftragsbotschaften schlecht aus.

An der mobilen Breitbandvernetzung kann dies nicht liegen, denn Österreich ist hier europaweit Pionier, konstatiert die Studie. Dass die Preise pro Megabyte um 90 Prozent gesunken sind, macht das Thema ebenfalls heiß, weiß Karim Taga, Geschäftsführer von Arthur D. Little. Um Mitarbeiter mit mobilem Equipment oder gar Unternehmenslösungen auszustatten,

bedarf es jedoch einiger Überzeugungskraft, sagt Taga. Klein- und Mittelbetrieben spricht er ein „höheres Maß an Flexibilität“ zu, weil eine geringere Anzahl von handelnden Personen die Entscheidungswege deutlich beschleunigt. „Das mangelnde Sicherheitsdenken mobi-

ler Mitarbeiter“ hält Wolfgang Horak von Fujitsu für eines der Hauptrisiken.

Mitunter stößt Mobilität an ganz massive Grenzen. So schirmt historisches Wiener Mauerwerk Berufsnomaden immer wieder mit Erfolg von der Arbeit ab.

### Karriere

#### economy fragt: Wer berät Sie bei Konflikten im Unternehmen?

● Alexander Pesjak, Marketing-Direktor für die zehn Länder der Zentral-europa-Region von Coca-Cola, hat primär zwei Menschen, an die er sich im Falle von Konflikten im Unternehmen wendet:



„Meinen ehemaligen Chef, wenn es sich um strategische oder politische Agenden handelt, und meine Frau, die Professional Coach ist, im Falle von Team-Konflikten.“ Und daneben gebe es „natürlich einzelne Vertrauenspersonen im Team“.

Foto: Coca-Cola Österreich

● Norbert Künzl übernimmt die Leitung des neu formierten Kompetenzzentrums „Financial Services International“ der Update Software AG. Im Konfliktfall macht er sich „zunächst ein eigenes Bild, um dann ein gemeinsames Gespräch mit den beteiligten Mitarbeitern zu suchen“. Ist die Lösung nicht so einfach, holt er sich einen informellen Rat von seiner langjährigen Kollegin und Chefin. Foto: Update Software AG



● Markus Hendrich, Technischer Geschäftsführer der ACP IT Solutions Graz, glaubt, dass es „bei ACP kaum Konfliktsituationen gibt“. Im Fall der Fälle könne er jedoch auf sein Team zählen, das ihm mit Rat und Tat zur Seite steht. Hendrich: „Gemeinsam lassen sich alle Herausforderungen in Windeseile zur Zufriedenheit lösen.“ Foto: ACP



● Yenal Gökyildirim, General Manager für Zentral- und Osteuropa, Mittleren Osten und Afrika, findet bei Philips glücklicherweise ebenfalls „wenig Grund für Konflikte“. Die Kultur sei eine sehr offene und ehrliche. „Wenn ich andere Ansichten kennen lernen möchte, frage ich einige meiner Kollegen“, sagt er. Foto: Philips rem



economy

**Seminar**

Design als strategisches Tool für Marken- und Unternehmensentwicklung

**Seminarinhalte:**  
Den Schwerpunkt dieses Seminars bildet die These, Design, als strategisches Tool eingesetzt, ist die Basis für den Unternehmenserfolg.

**Teil 1** Marktsituation, Konsumenten und Markenwirkung  
**Teil 2** Zusammenhänge Corporate Identity, Corporate Design & Industrial Design  
**Teil 3** Anwendungsbeispiele: Design als Teil der Unternehmenspolitik vs. Design als Strategie, Entwicklungsprozesse

**Teilnehmeranzahl:**  
6 Personen – das Seminar richtet sich an Personen aus Marketing, Produktentwicklung, Produktmanagement oder aus der Geschäftsleitung.

**Termin:**  
Freitag, 2. Juni 2006

**Dauer:**  
4 Stunden; von 14:00 bis 18:00 Uhr, anschließend get-together beim Buffet.

**Ort:**  
Designloft von GP designpartners, Schottenfeldgasse 63, 1070 Wien

**Seminarbeitrag:**  
150,-; economy Abonnenten/-innen 120,- jeweils zzgl. 20% USt. (Im Seminarpreis inkludiert sind Seminarunterlagen, Verpflegung und Zertifikat.)

**Anmeldungen:**  
<http://gp.co.at/seminar> – Die Anmeldungen werden der Reihenfolge nach bearbeitet.

## Leben

## Notiz Block



### IBM sucht Jungakademiker

IBM Österreich gab dieser Tage den Startschuss für ein Sales Trainee-Programm. Die Bewerbungsfrist läuft bis Mitte Juni. Im Zuge der Innovationsstrategie sollen die Sales Teams durch die Integration neuer Mitarbeiter in Zukunft weiter verstärkt werden. Uni-Absolventen aus Österreich, bevorzugt aus technischen oder wirtschaftlichen Studienrichtungen, mit erster Berufserfahrung (zum Beispiel: Praktikum) und sehr guten Englisch-Kenntnissen können sich ab sofort bewerben.

[www.ibm.com/employment/at](http://www.ibm.com/employment/at)

### Top-Maturanten für WU Top League

Für das Elite-Programm der Wirtschaftsuniversität Wien (WU) werden die Top-Maturanten Österreichs gesucht. Die „WU Top League“ ist ein spezielles Förderprogramm für Maturanten, die ihre Reifeprüfung mit ausgezeichnetem Erfolg abgelegt haben. Individuelle Studienberatung und eigene (Enrichment-)Veranstaltungen werden im Rahmen der WU Top League angeboten. Mit Table- und Kamingsgesprächen

mit Spitzenmanagern sowie Betriebsführungen und Exkursionen unterstützen die Unternehmen Deloitte, Porr, ÖBB, Mercedes Wienthal und Wiener Städtische Versicherung das Programm. Als Mentoren für die WU Top League-Teilnehmer fungieren Studierende, die bereits im zweiten Studienabschnitt stehen und den ersten Teil des Studiums mit ausgezeichnetem Erfolg absolviert haben. Bewerbungsschluss ist Ende Juli 2006.

[www.wu-wien.ac.at/wutopleague](http://www.wu-wien.ac.at/wutopleague)

### T-Mobile startet Lehrlingsoffensive

T-Mobile bildet ab 31. August 20 Lehrlinge in den Wiener T-Mobile Shops als Einzelhandelskaufmann beziehungsweise -frau aus. Dabei erhalten die Lehrlinge eine fundierte, praxisnahe Ausbildung mit Fokus auf Verkaufstraining. Ab sofort können sich alle Jugendlichen ab 16 Jahren mit einem erfolgreichen Pflichtschulabschluss mit Lebenslauf und Foto für die Lehre bewerben. Gesucht werden kommunikationsfreudige Personen, die gerne mit Menschen arbeiten, ein sicheres Auftreten haben und sich für die Telekommunikationsbranche interessieren. Die Top-100-Bewerbungen werden im Juni zum so genannten „T-Mobile-Lehrlingsqualifying“ eingeladen. Die Top-40-Kandidaten werden in einem nächsten Schritt zu einem Assessment Center eingeladen. Die besten 20 können schließlich am 31. August ihre Lehre antreten. *kl*

## Wissensmanagement: Wissenstag zur Fünf-Jahres-Feier

# Liessmann: „Der Geist weht, wo er will“

Wissen gilt heute als wichtige ökonomische Ressource und unverzichtbarer Erfolgsfaktor. Wichtig für Unternehmen: Das interne Wissen aller sollte nach Anforderung verfügbar sein.

Christine Wahlmüller

Mit dem Wissen ist es ein bisschen so wie mit dem Kleiderschrank: Entweder er quillt über und man findet gewisse Dinge nicht mehr. Oder: Es herrscht gähnende Leere. Das richtige Mittelmaß zu finden, ist gar nicht so einfach. Weil die Informationsmenge exorbitant zugenommen hat, ist gutes Wissensmanagement ebenfalls schwierig. Was insbesondere die Kinder heute in der Schule deutlich zu spüren bekommen. Die Anforderungen sind stark angestiegen.

Die Wissensproblematik hat auch die (Wirtschafts-)Wissenschaftler auf den Plan gerufen. So wurde im März 2001 die Plattform Wissensmanagement (PWM, [www.pwm.at](http://www.pwm.at)) ins Leben gerufen. Ein Grund für die Gründer, nun das Fünf-Jahres-Jubiläum ausgiebig zu feiern. Und damit nicht genug: Tags darauf wurde bereits zum zweiten Mal der österreichische Wissenstag unter dem Motto „Wissen wirkt! – Aber wie?“ abgehalten. „Die Plattform Wissensmanagement hat sich mittlerweile zu einer der führenden Communities im deutschsprachigen Raum entwickelt“, freut sich PWM-Sprecherin Andrea Kirschbichler. Erst jüngst wurde das 1000. Mitglied gezählt. Das Internet-Portal wird von durchschnittlich 800 Besuchern täglich genutzt. Aber auch persönlicher Austausch wird geschätzt: „Wir hatten bislang 24 Community-Treffen, fünf Jahresfeiern, zwei Wissenstage, es gibt diverse Arbeitsgruppen. Im Herbst werden wir überdies zum zweiten Mal ein PWM-Jahrbuch herausbringen“, zählt Kirschbichler die Aktivitäten auf.

### Gut organisiert

Eigentümer und Betreiber der Plattform Wissensmanagement ist das Wissenschaftszentrum Wien (WZW, [www.wzw.at](http://www.wzw.at)). Vom WZW kommen auch die finanziellen Mittel für Betrieb und Administration der PWM. Das WZW, als Kompetenzzentrum für kommunales Wissensmanagement, beschäftigt sich vorrangig mit der Identifikation, Aufbereitung und der Distribution von Wissen zur Unterstützung der Stadtverwaltung und -politik in Wien. Seit Herbst 2003 besteht eine Technologiepartnerschaft mit der Firma Moresophy, die für die Software-

Lizenzen für die semantische Vernetzung auf der Plattform Wissensmanagement verantwortlich ist.

Die Veranstaltungen der PWM werden zum Großteil durch die Mitglieder finanziert beziehungsweise bei den jeweiligen Unternehmen abgehalten. Das Thema Wissensmanagement ist heute gefragt wie nie zuvor, weiß Stefan Guldenberg, Mitglied des Management Teams der PWM und Assistenzprofessor am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien: „Wissen ist heute die entscheidende Ressource im strategischen Wettbewerb. Das bessere Wissensmanagement stellt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar. Auf persönlicher Ebene ist Wissensmanagement eine wichtige Grundlage der eigenen Karrieregestaltung und Lebensplanung.“

Die Plattform Wissensmanagement verfolgt als „Knowledge Community“ das Ziel, das Thema Wissensmanagement zu fördern, Interessierten einen Überblick zu bieten und neue Impulse zu setzen. Neben Anbietern von Aus- und Weiterbildung, Unternehmensberatern, Wissensmanagern und Praktikern sind natürlich auch Wissenschaftler und Studenten Nutznießer der Wissensplattform. Studenten werden als „die Wissensmanager der Zukunft“ bezeichnet und nehmen in der PWM einen wichtigen Platz ein. Generell erleichtert und fördert die Plattform den fachlichen Austausch, gemeinsames Lernen und die allgemeine Kommunikation zum Thema Wissensmanagement.

Der 15. Mai war ein Fest für alle, die sich mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen (müssen): Montags war eine Tagung zum fünfjährigen Bestand der PWM angesetzt, dienstags lockte der Wissenstag. Zu beiden Veranstaltungen im Schloss Wilhelminenberg in Wien hatten sich rund hundert Teilnehmer angemeldet. Der Bestand und Erfolg der Plattform PWM „sei beachtlich für einen freiwilligen Zusammenschluss interessierter Personen ohne ein starkes institutionelles Gerüst rund um ein Thema, das vom Hype zur ganz normalen Knochenarbeit beziehungsweise Management-Aufgabe mutiert“, zollte Professor Ursula

Schneider vom Institut für Internationales Management der Universität Graz Lob und Anerkennung.

Selbst Expertin für Wissensmanagement, freute sich Schneider in ihrem Festvortrag über die erfolgreiche Leistungsbilanz: „Nicht nur, was explizit auf der Website abrufbar ist, wie News, Artikel, Kooperationsangebote, Erinnerung an gemeinsame Veranstaltungen und eine wirklich exzellente Verlinkung, sondern auch das, was alle Beteiligten aus der gemeinsamen Erfahrung an implizitem Wissen mitgenommen und in ihre Tätigkeitsfelder weitergetragen haben“, sei enorm. Noch vor zehn Jahren war das Thema Wissensmanagement noch relativ unbeachtet, „es gab erste Berichte, kaum Forschung und recht wenig Erfahrung im virtuellen Bereich. Ich habe damals sehr darauf gedrungen, dass wir nicht Bezirksliga spielen, sondern eine gesamtösterreichische Plattform neutralen Zuschnitts bekommen“, erinnerte sich Schneider.

### Praxis und Zukunft

Neben der Theorie ist auch die Praxis von Bedeutung. „Der Wissenstag zeigt, wie Wissensmanagement in der Praxis gelebt und aus den dabei gesammelten Erfahrungen gelernt werden kann“, erklärt Stefan Guldenberg. Ob Wissensmanagement beim Energieversorger Baden-Württemberg, bei den SOS-Kinderdörfern oder bei Mondi Business Paper – unterschiedliche Perspektiven brachten den Zuhörern beim Wissenstag 2006 wertvolle Einblicke. Auf die Forscher warten jedoch jede Menge Herausforderungen: „Etwa der demografische Wandel, die Notwendigkeit des lebensbegleitenden Lernens, der globale Schutz des geistigen Eigentums, die Knappheit hoch qualifizierter Arbeitskräfte oder die fehlenden Maßstäbe, Wissen monetär zu erfassen und zu bewerten“, zählte Guldenberg auf. „Wissensmanagement wird daher auch in den nächsten Jahren ein Hot Topic bleiben“, so sein Resümee.

Provokant für alle, die sich um gutes Wissensmanagement bemühen, lieferte Professor Konrad Paul Liessmann einen philosophischen Abschluss: „Der Geist weht, wo er will. Warum man Wissen nicht managen kann.“

## Schnappschuss

### Schell ehrt Künstler-Freund Albers



Launig und mit viel Herzenswärme eröffnete der „verkappte Kunsthistoriker“ und Schauspieler Maximilian Schell (Bild Mitte) eine Ausstellung mit Werken von Josef Albers. Der in Deutschland geborene und 1933 in die USA emigrierte Bauhaus-Künstler der zweiten Generation verfolgte einen konsequent konstruktivistischen Stil. Elisabeth Michitsch, Galeriebesitzerin und Lebensgefährtin von Schell, betonte, dass die Bilder in jedem bedeutenden Museum der Welt hängen, aber bei ihr käuflich erworben werden können. Die Ausstellung läuft noch bis 17. Juni (1010, Opernring 7/Mezzanin). *rem* Foto: ZKB

# Leben

## Reaktionen

### Informatives Medium

Gratulation zu Ihrer sehr ansprechenden und informativen Wochenzeitung. Sie ist eine echte Bereicherung für die Medienlandschaft Österreichs!

**Andrea Fleischhacker, Wien**

### Thema für Private

In der Ausgabe 5, Seite 12, „Eine Nebenstelle reicht“ beschränken Sie sich auf die Nutzung in Konzernen. Dies erscheint mir recht einseitig. Zurzeit bin ich häufig unterwegs, eine W-Lan-Lösung wäre für mich vor allem als Privatperson von Bedeutung. Große Betriebe wie der, in dem ich beschäftigt bin, haben mit den Mobilfunkbetreibern einen besseren Vertrag als normale (private) Kunden. Als Privatperson ist es für mich interessant, die teuren Rooming-Gebühren zu vermeiden. Dies würde mir Voice over IP über W-Lan ermöglichen. Ist man in einem internationalen Projekt, so wäre es überlegenswert, sich mit seinen Partnern über eine solche Möglichkeit der Telefonie auszutauschen. Wenn man dies möchte und keine sicherheitstechnischen Bedenken bestehen.

**Sascha Peisser, Wien**

### Ad-hoc-Management

In den vergangenen Ausgaben brachten Sie immer wieder Beiträge über Mobiltelefone im Management. Zu meinem Bedauern musste ich feststellen: Sie treffen alle auf mich zu. Auch wenn ich mein Handy bewusst über Nacht und am Wochenende abschalte. Selbst der Chef will seine Ruhe. Eines steht jedoch fest: Ohne mobile Kommunikation wäre vieles in der geforderten Zeit nicht machbar. Vor allem kann die Zeit im Zug oder beim Warten auf einen Flug genützt werden. Es ist jedoch auch so, dass man geschäftliche Angelegenheiten nur dann über eine Handy-Konferenz lösen kann, wenn man einander gut kennt. Sie steht aber nur dann in Relation zu den Reisekosten, wenn es aus örtlichen und zeitlichen Abhängigkeiten wirklich nicht anders geht und man eine Flat Rate beim Provider hat, um die Kosten im Auge zu behalten.

**Siegfried Brömmel, Linz**

Schreiben Sie Ihre Meinung an Economy Verlagsgesellschaft m.b.H., Gonzagagasse 12/13, 1010 Wien. Sie können Ihre Anregungen auch an [redaktion@economy.at](mailto:redaktion@economy.at) schicken oder die Beiträge auf [www.economy.at](http://www.economy.at) kommentieren.

## Im Test

### Abreagieren als Konfliktlöser



diese zumindest gut kennen, montieren sich in ihrer Nähe einen Boxsack. Nicht nur zum Schutz anderer, sondern so bekommt man auch die Kosten, die zertrümmerte Gegenstände über die Jahre verursachen, in den Griff. Boxsäcke gibt es bereits ab rund 20 Euro. Eimal investiert, ist dieser schnell befüllt und an der Decke oder am Türstock montiert. Unserer Meinung nach die schönste Methode, um vor dem drohenden Konflikt noch einmal schnell jegliches Aggressionspotenzial über die Fäuste nach draußen zu lassen. Tipp am Rande: Ein Foto des Aggressors am Boxsack montieren! Einfach befreiend!

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

### Hau rein

Wer kennt das Gefühl nicht: Am liebsten würde ich ihr/ ihm jetzt eine reinhauen. Oft werden solche Aggressionen gleich am Schreibtisch ausgelassen. Die Folge sind zerdellte Mistkübel oder Telefone und Handys, die an der Wand und anschließend auf dem Boden landen. Menschen, die ihre Gefühle zwar nicht unter Kontrolle haben, aber

Note:



### Denk nach

Platz zwei in unserem Test belegen eindeutig Laufschuhe. Gute Exemplare sind ab rund 100 Euro erhältlich und schnell angezogen. So kann man drohenden Konflikten beim Jogging nicht nur davonrennen. Laufen regt einfach zum Nachdenken an.

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

Note:

### Schuss und ...

... der Pfeil steckt. Und noch ein Schuss. Dart beflügelt nicht nur die Fantasie. Es wirkt befreiend auf Geist und Körper. Einzig die spitzen Pfeile können im Konfliktfall zur Waffe werden. Deshalb raten wir von der Montage in Büroräumlichkeiten eher ab.

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

Note:

Fotos: Hersteller/ bilderbox.com

Klaus Lackner (Maximalwertung: 5 Punkte)  
Dieser Test spiegelt die persönliche Meinung des Autors wider.

## Frage der Woche

### Wie reagieren Sie auf Konflikte im Job?

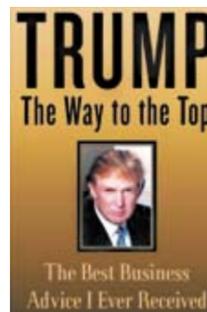


Quelle: [www.economy.at](http://www.economy.at) Grafik: economy

## Buch der Woche

### Business-Tipps von Profis

Wie findet man den Weg an die Spitze? Indem man Leute fragt, die bereits dort sind. Nach diesem Rezept hat Entrepreneur, Immobilienmogul und Celebrity Donald Trump ein Buch zusammengestellt, das Personen aus allen Wirtschaftsbereichen auf dem Karriereweg begleiten soll. CEO von Fortune-500-Unternehmen und Chefs von alteingesessenen Familienunternehmen, aber auch Gründer von Start-ups und Leiter von NGO wurden nach ihrem Rezept für den Weg an die Spitze befragt.



Allen über 150 Befragten stellte Donald Trump die gleiche Frage: Was ist der beste Ratschlag, den Sie jemals in ihrem Business-Leben erhalten haben? Die Antworten darauf könnten unterschiedlicher nicht sein. „Vertraue, aber prüfe gut“, rät beispielsweise Napoleon Barragan, CEO von 1-800-Mattress, und erklärt anhand eines Beispiels, wo ihm der Ratschlag einst nutzte. Jim Cantalupo, Chef von McDonald's, gibt den Tipp: „Kümmere dich um deine Kunden, und deine Bilanz wird stimmen.“ Christie Hef-

ner von Playboy meint: „Denke wie ein Reporter.“ Und John J. Mack von Credit Suisse First Boston warnt: „Vergiss nie, woher du kommst.“ Was wie platte Ratschläge klingt, wird durch teils mehrseitige Beispiele und Ereignisse im Geschäftsleben des jeweiligen Autors untermauert und bildet somit durchaus eine interessante Lektüre.

Ein nicht uninteressanter Neben-aspekt des Buches: Durch die Aufteilung in viele kleine Häppchen kann das englischsprachige Buch auch in der Viertelstunde zwischen zwei Meetings gelesen und wieder weggelegt werden. Ansonsten ist „The Way to the Top – The Best Business Advice I Ever Received“ eine Lektüre, deren Spannung und Wert für das Geschäftsleben von Seite zu Seite schwankt – je nachdem, wer gerade als Tippgeber an der Reihe ist. *sti*

Preis: 16,95 Euro  
ISBN: 1400050162

## Termine

● **Mehr als ein Netzwerk.** Nach dem großen Erfolg im vergangenen Jahr veranstaltet der Netzwerkausrüster Cisco auch heuer wieder die Cisco Expo. Vom 27. bis 28. Juni stehen in der Messe Wien nicht nur hochtechnische Themen im Mittelpunkt. Neben dem Universitätsseelsorger Helmut Schüller wird auch der bekannte Manager Hansjörg Tenggen in einer Diskussion seine Standpunkte zum Thema Technologie und Nutzen für den Menschen darlegen. Als Special Guest wird am Ende des zweiten Tages Samy Molcho erwartet. Der international bekannte Experte zeigt unter dem Motto „Der Körper ist der Handschuh der Seele“, was Körpersprache wirklich bedeutet.

[www.cisco.at/ciscoexpo2006](http://www.cisco.at/ciscoexpo2006)

● **Macht der Marke.** CPC Consulting will mit seinem Seminar „Marken-Management“ am 31. Mai zeigen, wie erfolgreiche Marken aufgebaut und geführt werden. Um 790 Euro bekommt man nicht nur Know-how anhand vieler Praxisbeispiele, sondern auch die richtigen Tipps und Tricks von der Markenexpertin Karin Lehmann vermittelt. Zielgruppe sind nicht nur Marketing Manager und Mitarbeiter aus dem Marketing, sondern auch Produkt-Manager und Geschäftsführer.

[www.cpc-consulting.net](http://www.cpc-consulting.net)

● **PR im EU-Raum.** Immer mehr Unternehmen und Organisationen müssen in ihrer Kommunikation europäisch denken. Dem Thema „Public Relations meet Europe“ widmet der Public Relations Verband Austria (PRVA) den 25. PR-Tag am 8. Juni in Wien. Als Hauptsprecherin wurde Heide Schmidt vom Institut für eine offene Gesellschaft und Mark Rogerson von Mostra Communication aus Brüssel eingeladen.

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

● **Gehirn-Jogging.** „Nur wenige Prozent unseres geistigen Potenzials werden von uns auch tatsächlich genutzt. Jeder Mensch hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis. Es gibt kein schlechtes Gedächtnis, nur ein schlecht genutztes“, so der Gedächtnistrainer Walter Pötsch. Sein nächstes Brain Business-Seminar findet am 19. und 20. Juni in Wien statt.

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

● **Wildnis und Führungskraft.** Von 6. bis 10. Juni kann man gegen 1.890 Euro plus 250 Euro Unkostenpauschale ein außerordentliches Training absolvieren, das zur Gänze outdoor, also in der freien Natur, stattfindet. Führungskräfte werden hier auf Motivation, Ausdauer und Durchhaltevermögen trainiert.

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

## Leben

**Rita Michlits****Das Notebook im Billa-Sackerl**

Knapp ein Viertel der über 18-jährigen Österreicher besitzt laut Market Research einen mobilen Rechner. Und ganz gegen seine ureigene Bestimmung ketten immerhin 60 Prozent der Befragten ihr Notebook ständig an zahlreichen Kabeln im Büro oder einem anderen fixen Arbeitsplatz an. Technikverliebte Rationalisierer halten die geringe Akku-Leistung für den Sand im Mobilitätsgetriebe. Doch Hersteller HP belehrt uns eines Besseren. Zu wenig Zubehör sei der Grund für die unflexible Praxis. Für Maus (47 Prozent) und Drucker (33 Prozent) geben die

Unternehmer gerade noch Geld aus, aber für Computertaschen reicht der Umsatz nicht. Dabei sollte nicht nur Sicherheitsfanatikern klar sein, dass Apple, Sony und Co schlecht ins Billa-Sackerl passen. Kurzfristige Denke leitet das Management nur zu oft. Ein Ökonom mit Weitblick müsste um das Selbstausschüttungspotenzial seiner Mannschaft wissen. Angeblich sollen perfekt ausgestattete Mitarbeiter um bis zu sechs Stunden pro Woche länger produktiv sein. Geschick im Zuschreiben von schlechtem Gewissen vorausgesetzt, legen die mobilen Arbeitskräfte ihre Zusatzleistung ohne Wenn und Aber und ohne jeden weiteren Euro für den Gehaltszettel drauf. Andere haben gar keinen Arbeitsplatz. Also was? Im Weg steht den strengen Kostenrechnern aus den Führungsetagen nur ihr eigenes Misstrauen. Einer Studie von Arthur D. Little und Ericsson zufolge dürfen nur zehn Prozent der Mitarbeiter von außen ins Firmennetz. Die restlichen 90 Prozent müssen sich ihre kreativen Ideen also gut merken oder die außer Haus produzierten Dokumente am nächsten Morgen auf den Firmenservern spielen. Schließlich kostet doppelte Datenhaltung Geld und Speicherplatz, und die Daten sind Eigentum des Unternehmers. Doch keine Angst: Die Zeit, die durch diese Doppelgleisigkeiten verrinnt, gleichen die Mitarbeiter in der Nacht mühelos aus.

**Jakob Steuerer****Streitkultur als Charakterfrage**

Konflikte sind eine ebenso penetrante wie kaum vermeidbare Begleiterscheinung unseres Alltags. Und Konflikte können verdammt unangenehm sein. Vor allem in der Firma, wo es um mehr als das reine Privat-Prestige geht. Im Unternehmen geht es um die nackte – oder auch die sehr gut betuchte – berufliche Existenz. Was kann man dem Betroffenen also raten, wenn Konflikte in unmittelbarer Nähe seines häuslich eingerichteten Büros unübersehbar aufzuflackern beginnen?

Da ist zum einen die phlegmatische Variante zu empfehlen: zuerst einmal runterspielen und all das Getue erst gar nicht als Konflikt gelten lassen. Danach abwarten, bis sich die Sache vielleicht von allein erledigt. Inzwischen alle Involvierten beschwichtigen und deren Emotionen möglichst dämpfen. Wenn das alles nichts nützt, bleibt dem konfliktscheuen Zeitgenossen immer noch das ansatzlose Ausweichen und Wegducken. Heißt im Klartext: in der leidigen Sache nachgeben und sich im eiligen Krebsgang zurückziehen. Oder eben die österreichische, daher notorisch gelassen sich gebende Konfliktlösungsversion „Hofrat“: ganz einfach aussitzen und die Position halten. Verkörpern Sie hingegen eher den charismatischen, den leidenschaftlichen, den fordernden Macht-Typ, dann können Sie ja den Konflikt just noch auf die Spitze treiben und verschärfen. Und sich in der weiteren Folge um jeden Preis durchsetzen.

Was? Das alles entspricht Ihnen nicht? Sind Sie gar der viel seltener vorkommende, weil konstruktive Konflikt-Typ? Sie können ausdauernd verhandeln und dabei einen guten Kompromiss anstreben, manchmal gar Konsens erzeugen? Sie können mit den eigenen sowie den Widersprüchen anderer produktiv umgehen? Was machen Sie dann noch in Ihrem jetzigen Job? Sie werden – ganz zweifellos – anderswo sehr viel dringender gebraucht.



Der Reiz alten Blechs zieht immer mehr Menschen in den Bann. Die limitierte Verfügbarkeit gefragter Modelle treibt die Preise in die Höhe – und lässt manch dunkle Stunden vergessen. Foto: sti

**Wer seinen Oldtimer liebt, der schiebt**

Alte Autos haben nicht nur stolze Preise, sondern auch eine Seele.

**Hannes Stieger**

Der Besitz eines alten Autos ist nicht zwangsläufig nur mit Freuden verbunden. Wenn man sich so einem Auto bis auf mehrere Meter vorsichtig nähert, ist alles eitel Wonne: üppiges Chrom, glänzendes Blech, wohlgeformte Rundungen. Leider scheint es solchen Exemplaren besondere Freude zu machen, ihre Besitzer zu quälen. Englische Sportwagen und Limousinen, so munkelt man, wären dank ihres schwarzen Humors besonders perfide. Flackernde Lichter und unvermutete Poltergeräusche aus der Richtung der Hinterachse sind noch harmlos. Die Anekdote eines Bekannten ruft sich an dieser Stelle schmerzlich in Erinnerung. Als ihm sein alter Jaguar die Feder des Handbremshebels entgegenschleuderte, die Motoren der elektrischen Fensterheber (beidseitig!) verschmorten und kurz danach aus

dem betagten Radio ein beunruhigendes Röcheln drang, verabschiedete sich das Date am Beifahrersitz mit erstaunlicher Behändigkeit. Dass einige Kilometer weiter ein Motorschaden dem Auto endgültig den Garaus machte, hob seine Stimmung nicht wesentlich.

**Geschäft mit Charme**

Trotz der dunklen Stunden, die man mit seinem alten Auto erleben kann, erfreuen sich die alten Boliden regen Zuspruchs. Immer mehr Menschen entdecken ihre Liebe zu klassischen Automobilen: Sie haben Charme, sehen gut aus und sind naturgemäß nur in limitierter Auflage erhältlich. Die Liebe zu alten Autos ist mittlerweile nicht nur Hobby, sondern auch ein Geschäft geworden. Allein in Deutschland werden jährlich rund fünf Mrd. Euro mit und rund um Oldtimer umgesetzt. Neben Händlern, Restaura-

teuren und Ersatzteilgeschäften haben Versicherungen, Leasinggesellschaften und Gutachter den Markt entdeckt.

Mit perfekter (und teurer) Restauration, die sich eine wachsende Zahl von Oldtimer-Liebhabern leistet, sehen die Exemplare nicht nur aus wie Neuwagen, sondern sind dann auch genauso zuverlässig. Dafür ähnelt der Oldtimer-Markt immer mehr einem überhitzten Börsenplatz: Die Nachfrage nach einigen Modellen übersteigt bei weitem das Angebot. Die Folge: Innerhalb kurzer Zeit haben sich die Preise mancher Autos vervielfacht – auch im unteren Preissegment.

Im oberen Segment stoßen die Preise mittlerweile in Regionen vor, wo es nicht mehr heißt: Villa samt Oldtimer, sondern: Villa oder Oldtimer. Fragen Sie den Händler Ihres Vertrauens einfach einmal nach einem Ferrari GTO.

**Consultant's Corner****Rude and mean**

Rudeness and bullying entered the work place when the economic recession hit in 2001. Scenes of lost tempers, shoes thrown across a room at a management meeting, were not uncommon as burned out employees, able to handle the demands of a boom, had difficulty enduring the tension during uncertain times. Bullying, like it's cousin, Mobbing, now affects one out of six employees according to Gary Namie, of the Workforce Bullying and Trauma Institute. While UK studies report eleven percent and Australia 18, when asked, almost 40 to 50 percent of employees say they've experienced some sort of bullying by a supervisor or co-worker. Often the abuser



is a newly promoted manager, without leadership experience, managing former colleagues, who fears others will recognize that the promotion was a mistake. Vacillating between tyranny and over friendly measures, studies indicate that their targets are the best and the brightest in the organization, driven out by the less talented. Some countries have laws to support complaint processes. But official boards urge companies to step in when con-

flicts arise and address the issue directly. Realizing this and applying bottom-line common sense, companies are recognizing that it's too expensive to keep the bully and lose the talent.

Lydia J. Goutas, Lehner Executive Partners