

WIRTSCHAFTS NACHRICHTEN

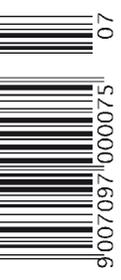
DONAURAUM

Der Abgang der Mächtigen

Wer folgt nach?



GZ 02Z039423 M | P.B.B. | Verlagssort 8010 Graz | € 2,50 | Foto: APA, IV (Montage)



- SELBSTSTÄNDIG**
Dank AMS NÖ und WK NÖ von der Arbeitslosigkeit in die Selbstständigkeit
- SCHÖN & JUNG**
Das Geschäft mit der Männerkosmetik
- INNOVATIV**
Wie kreativ die heimische Wirtschaft mit Holz, Papier und Faser agiert

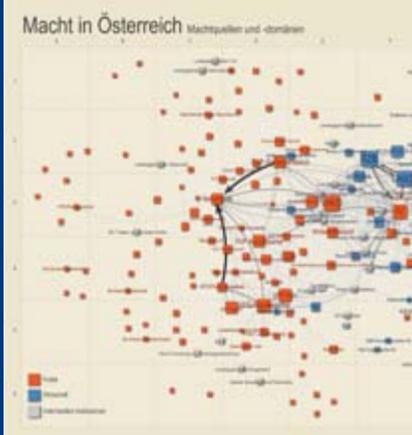
Coverstory

Jetzt aktuell



Industrie & Technik

Der umfassende Branchenüberblick. Sollten Sie diese Beilage nicht in Ihrem Heft finden, wenden Sie sich bitte an unsere Telefon-Hotline:
+43(0)316/834020



Der Abgang der Mächtigen – das Ende der Macht?

6

Old-Boys-Netzwerke in Auflösung: Mit dem Abgang von Konrad, Sorger, Scharinger, Geyer & Co. steht Österreich ein totaler Generationenwechsel im „Spiel um die Macht“ bevor. Mindestens die Hälfte jener Personen, die im Epizentrum des Einflusses wirken, tritt innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre zurück.

Zehn Jahre AMS-Unternehmensgründungsprogramm: NÖ macht Arbeitslose zu Firmen-Chefs

12

In den vergangenen zehn Jahren schafften 9.664 arbeitslose Niederösterreicher den Sprung in die Selbstständigkeit. Die Überlebensquote dieser Unternehmen ist beachtlich, daher wird das Erfolgsprogramm prolongiert.

„Derquenken feragt“

14

Am Rande einer Veranstaltung der Sparte Industrie der Wirtschaftskammer Oberösterreich trafen die Wirtschaftsnachrichten die Wirtschaftswissenschaftlerin Anja Förster zu einem Interview über Kreativität und Innovation insbesondere innerhalb der Industrie.

Ein Mann der Offensive

22

Wachablöse an der Spitze der Industrielnvereinigung. Der Unternehmer Georg Kapsch gilt als liberal und kündigt Vorstöße im Bereich Steuern an.

Schön, jung und gepflegt

28

Das Geschäft mit der Männerkosmetik: Der Markt mit der Männerkosmetik floriert wie nie zuvor. 7,6 Millionen Euro gaben Österreichs Männer im vergangenen Jahr allein für Gesichtspflege aus. Das entspricht einem Wachstum von zwölf Prozent im Vergleich zu 2009. Pflegeprodukte für Männer zählen zu den am stärksten wachsenden Kosmetiksegmenten überhaupt.

Innovationen mit Papier, Holz und Faser

46

Die heimische Wirtschaft ist äußerst kreativ bei der Nutzung von natürlichen Rohstoffen. Ob Design, Funktionalität oder Ökologie – mit stets neuen Produkten sichern die Unternehmen aus der Papier-, Holz- und Faserindustrie ihre Wettbewerbsfähigkeit und können so auch international reüssieren.

IMPRESSUM

Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz

Medieninhaber (Verleger): Wirtschaftsnachrichten Zeitschriften Verlagsgesellschaft m.b.H., 8010 Graz, Stempfergasse 3, Telefon 0316/834020, Telefax 0316/834020-10, office@euromedien.at, www.wirtschafts-nachrichten.com

Herausgeber & GF: Wolfgang Hasenhütl

Co-Herausgeber & Verlagsleitung: Josef Lipp

Standort Oberösterreich: 4020 Linz, Lederergasse 32, Telefon 0732/781282, Telefax DW 4, ooe@euromedien.at

Standortleitung: Mag. Hans Graf

Standort Niederösterreich, Wien & Burgenland:

1020 Wien, Gredlerstraße 3, Telefon 01/2127440, Telefax DW 4, noe@euromedien.at, wien@euromedien.at, burgenland@euromedien.at

Verlagsvertretung Slowenien: Business Media d.o.o., Kotnikova ulica 30, 1000 Ljubljana, Telefon/Telefax +386/1/5181125, info@bmslovenia.si

Verlagsvertretung Kroatien: Business Media Croatia d.o.o., Bosutska 9, 10000 Zagreb, Telefon +385/1/6311-800, Telefax DW 810, info@bmcroatia.hr

Erscheinungsort: Graz

Chefredakteurin: Dr. Marie-Theres Ehrendorff

Cheffinnen vom Dienst: Mag. Michaela Falkenberg, Mag. Sabrina Naseradsky

Redaktion: Dr. Thomas Duschlbauer, Barbara Hoheneder, Florian T. Mrazek, Jürgen Philipp, Andreas Prammer, Mag. Arthur Schwaiger, Simon Wagner

Fotos: Falls nicht anders angegeben: Symbol Pictures, Archiv

Layout und Produktion: Hans Obersteiner

Inserentenbetreuung: Mag. Hans Graf

Druck: Leykam – Let's Print

Erscheinungsweise 2012: 10 x jährlich

Anzeigenpreise: lt. aktuellem Anzeigentarif. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Österreichischen Zeitungsherausgeberverbandes.

Bezugspreis: € 2,50/Ausgabe; Jahresabonnement Inland € 25,-, Ausland auf Anfrage. Das Abonnement ist jederzeit schriftlich kündbar. Wird es bis zum Bestelltage nicht gekündigt, verlängert es sich automatisch um ein weiteres Jahr.

Allgemeines: Alle Rechte, auch die Übernahme von Beiträgen nach § 44 Abs. 1 und 2 Urheberrechtsgesetz, sind vorbehalten.

FN 257766v; UID-Nr.: ATU61454508

Verlagskonto: BKS, BLZ 17000,

Kontonummer 180-038949

Gerichtsstand ist das für Graz örtlich und sachlich zuständige Gericht.

GTF

Optimieren ist unser Geschäft.

Sachleistung – Dienstleistung – Geldleistung

Kostenfrei. Honorarfrei. Spesenfrei.

Und doch nicht umsonst. www.gtf.cc



Kontakte sind alles: So funktionieren die Netzwerke der Macht in Österreich.

Foto: FAS.research

„Macht ist das Produkt aus den Ressourcen und den Beziehungen, die jemand hat“, erklärt Harald Katzmaier, Gründer und wissenschaftlicher Leiter von FAS.research, einer auf Netzwerkanalyse spezialisierten Forschungsgesellschaft. „Man kann davon ausgehen, dass die Generation, die jetzt antritt, eine andere Situation vorfindet. Die Macht der einflussreichen Tycoons wie Konrad, Sorger, Scharinger, Geyer und Co. konnte

Konrad hat etwas vollbracht, was in dieser Form wahrscheinlich niemandem mehr gelingen wird. Dieses nach allen Seiten hin Verbindliche, alles zu einer Lösung zu bringen, ist eine bemerkenswerte Leistung. Dafür benötigt es auch die Persönlichkeit dahinter“, bemerkt Katzmaier. „Ob die Nachfolger, die jetzt kommen, diese Persönlichkeit haben, wird sich weisen, auch wenn sie einiges von der Generation Konrad gelernt und abgeschaut haben. Aber die zentrifugalen Kräfte sind größer, die Zyklen sind kürzer, die Karriere-Profile von gemeinsamen Schultagen bis zum einträchtigen Weg in die Pension gibt es nicht mehr, damit nehmen gewachsene Beziehungen ab.“

MACHT IN ZAHLEN

Rund 70.000 Personen weist das von FAS.research erfasste Elitennetzwerk Österreichs auf. Zum engen Chor der Einflussreichen zählen 700 bis 900 Institutionen und Organisationen und rund 5.000 Personen. „In Wahrheit ist die österreichische Macht – im Sinne von Ressourcen und Beziehungen – unter 5.000 Personen verteilt“, so Harald Katzmaier, Gründer und wissenschaftlicher Leiter von FAS.research, einer auf Netzwerkanalyse spezialisierten Forschungsgesellschaft. Den größten Anteil daran machen Unternehmen (rund 30.000) und Ärzte sowie Beschäftigte im Gesundheitswesen (knapp 22.000) aus, der Rest setzt sich unter anderem aus Mitgliedern privater Stiftungen, Angestellten und Inhabern von Medienunternehmen zusammen sowie aus diverser Lokalprominenz.

Charaktermerkmale von Mächtigen

„Jemand, der in der Wirtschaft nach Macht strebt, muss absolut wettbewerbsfähig sein und Konkurrenz lieben und sich durchsetzen können. Er muss eine Doppelstrategie fahren, zwischen sehr wertorientiert zu sprechen, aber sehr geldorientiert zu handeln“, meint Christine Bauer-Jelinek, Macht-Expertin, Wirtschaftscoach und Bestsellerautorin. „Doppelstrategie und Doppelsprache sind die Ingredienzien, die man heute benötigt. Ein Mensch, der Macht anstrebt, muss in der Lage sein, gut delegieren zu können und andere arbeiten zu lassen. Denn Macht kommt nicht von Selbermachen, sondern von Machenlassen. Und er braucht extrem gute Kontakte.“

Wird die „alte Garde“ machtpolitisch überleben?

„Findige Ex-Macher finden ihre Methoden, wie sie ihre Macht über die Funktionsperioden hinaus verlängern können. Das kann man bei Visitenkarten mit ehemaligen Funktions-Titeln gut erkennen, denn gerade sehr mächtige Menschen, die ihre Funktion nicht mehr bekleiden, arbeiten aufgrund ihrer vielen Kontakte oft im Hintergrund weiter. Macht muss ja keineswegs sichtbar sein“, weiß Bauer-Jelinek.

„Konrad ist beispielsweise ein Mythos, der nicht nur durch hundertprozentige Verlässlichkeit, sondern auch durch Handschlagqualität für Stabilität in einer Beziehung gesorgt hat“, befindet Harald Katzmaier. „Stabilität in unsicheren Zeiten bewirkt neben sentimentaler Verklärtheit auch das Gefühl der antiquierten Sicherheit. Man hat miteinander gesprochen, Ideen gehabt und letzt-

Das Alterskohorten-Phänomen der Generation 60plus wird nicht mehr gemeinsames Merkmal der nachfolgenden Mächtigen sein. Beziehungen kann man nicht vererben und auch umtriebige Macht-Pensionisten sind ohne Amt und Würde meist nur bedingt netzwerkcompatibel.

„Mit der Mystifizierung von Macht tut man niemandem etwas Gutes, vor allem nicht der Zukunft“, sagt Harald Mahrer, Strategieberater, Unternehmer und intimer Kenner der Macht-Netzwerke in Österreich. „Zum Problem wird Macht erst dann, wenn sie auf Visionslosigkeit trifft. Denn wer Macht hat, kann Dinge verändern“, so Mahrer, der die Veränderungsfähigkeit in allen Lebens- und Gesellschaftsbereichen als grundlegende Herausforderung unserer Gesellschaft sieht.

sich in einer wirtschaftlichen Wachstumsphase bilden, wo prosperierende Unternehmen sich in Expansion und Prestige überbieten haben. Allein die Anzahl der Mitarbeiter im Raiffeisenkonzern hat sich in der Ära Konrad verzehnfacht. Da hat es einen extremen Wachstums- und damit Ressourcen-Überschuss gegeben, der als ‚Spielgeld‘ für Investitionen, Experimente, soziale Projekte, für gesellschaftliches Engagement etc. eingesetzt werden konnte.“

Für die heutige Generation der „Mächtigen“ wird es zunehmend schwerer, sich ein Imperium aufzubauen. Von Spielgeld derzeit keine Idee – mangelt es an grundlegenden Ressourcen, womit sich die Epigonen bereits im Anfangsstadium in Schieflage befinden. „Der ehemalige Raiffeisengeneral Christian

WAS SIND NETZWERKE?

Netzwerke sind keine Maschinen, sondern ein Drama. Beziehungen: Kennenlernen, Honeymoon, Routinisierung, Krise, Trennung oder Neuerfindung. Jedes Netzwerk, das lebt, unterliegt diesem Prozess. Ein Netzwerk ist ein Prozess, kein Ding und schon gar keine Technologie. Eben ein Drama. Daher ist es wesentlich zu wissen, in welcher Phase man sich gerade befindet.

lich auch einiges aufgebaut. Heute sind die handelnden Personen vielfach nervöse Manager, die unter Druck verhandeln, weil der ‚Kopf sehr locker‘ sitzt. Und wer fühlt sich schon im Umfeld von Menschen wohl, die nervös, kompetitiv und utilitaristisch flunkern und aus Angst vor dem Verlust ihres Jobs kein Wort zu halten vermögen. Bei Konrad hat es noch eine andere Dimension gegeben, nämlich die soziale, die er aus Überzeugung gelebt hat. „Ohne ihn wäre die ‚Gruft‘ – Wiens wohl bekannteste Caritas-Einrichtung für obdachlose Menschen – nur eine Idee geblieben, wengleich er sein diesbezügliches Engagement in der Öffentlichkeit niemals an die große Glocke gehängt hat.

Persönlichkeit als Machtfaktor

„Beziehungen sind ein persönliches Merkmal. Wer nicht interessant ist, nichts zu sagen hat, ein humorloser Tropf ist, keine Reputation hat oder ein falscher Hund ist, wird es trotz üppiger Ressourcen zu keiner zentralen Machtposition bringen“, versichert Katzmair. „Es gibt namhafte Industrielle, die trotz extremer Ressourcenausstattung aufgrund ihres diskontinuierlichen, also unzuverlässigen, Handelns häufig ihr Gegenüber vor den Kopf stoßen und daher die Beziehungskomponente nicht wirklich gelingen will.“ Kontinuierliches Handeln wäre also auch einem Frank Stronach angeraten, sollte er den Sprung in die Politik wirklich noch riskieren.

Wie werden Netzwerke zu „Machtzentren“?

„Ein Netzwerk ist so lange ein Machtzentrum, solange es ein Attraktor ist, der etwas heranzieht, also Dynamik hat. Das hat mit dem energetischen Wachstum des Netzwerks zu tun und ist nicht zu verwechseln mit mehr Personen, die zu einem Netzwerk hinzukommen. Der ‚flow‘ – der Fluss der Energie – muss funktionieren. Wenn ein Netzwerk nicht mehr wächst, ist das Machtzentrum automatisch geschwächt, was sehr schnell dazu führt, dass sich die Peripherie abwendet. Da Innovation und Neues an der Peripherie von Netzwerken entstehen, bedeutet

das in der Folge den Niedergang des Machtzentrums“, erläutert der Wissenschaftler Harald Katzmair.

Verbinder und Broker

„Machtknoten und Machtzentren existieren nicht isoliert. Sie sind auf unterschiedliche Art und Weise verbunden. Die Verbinder-Dimension, auch Broker-Dimension genannt, des Machtfaktors Netzwerk bezieht sich auf die Fähigkeit, unterschiedliche Gruppen und Netzwerke miteinander zu verbinden“, erklärt Harald Mahrer. Geld- und Finanzinstitute dienen als anschauliches



„Mächtige Netzwerke leben von gemeinsam geteilten Werten und Zielen, von Wachstum und Innovation. Das sind die treibenden Kräfte, die die Zukunft des Netzwerks sichern“, erklärt Dr. Harald Katzmair, Gründer und Direktor von FAS.research, einem internationalen Analyse- und Beratungsunternehmen mit Standorten in Wien und New York.

Foto: FAS.research

Wer klare Ziele für seine Macht hat, die von vielen Menschen geteilt werden und daher mitgetragen werden, dessen Macht hat Zukunft. Wer Macht aber nur haben will, um an der Macht zu bleiben, dessen Tage im Zentrum sind gezählt.

Harald Mahrer, Strategieberater und Buchautor

Mächtige Menschen bleiben mächtig, wenn sie ihre Netzwerke immer wieder neu erfinden. Dieser Flow ist das Geheimnis des lebendigen Netzwerks. Fällt die Peripherie ab, bricht nach kurzer Zeit auch das Machtzentrum ein.

Harald Katzmair,
Wissenschaftlicher Leiter, FAS.research

Beispiel für diesen Aspekt der Macht. Ihre Vorstände besetzen überdurchschnittlich häufig Aufsichtsratsposten in unterschiedlichen Industriezweigen, vornehmlich in jenen Branchen wie dem Energiesektor, der Bauindustrie oder der Schwerindustrie, die von strategischer Bedeutung sind. Überhaupt ist der Vernetzungsgrad in den Aufsichtsräten und Vorstandsetagen auffällig hoch.

„Beispielsweise treffen sich im Aufsichtsrat des Verbundkonzerns unter dem Vorsitz des steirischen Industriellen Gilbert Frizberg unter anderem der ehemalige Raiffeisen-Banker Peter Püspök, Aufsichtsrat bei Unilever, der Papierindustrielle Alfred Heintel, Aufsichtsrat der Allianz Elementar und der Miba, sowie der ehemalige Magna-Boss Sigi Wolf. Dieser ist auch Aufsichtsrat bei der Staatsholding ÖIAG, bei Siemens Österreich und beim Baugiganten STRABAG. Im Aufsichtsrat der ÖIAG trifft er auf Peter Mitterbauer, den Vorstands-Vorsitzenden der Miba, den sein Verbund-Aufsichtsratskollege Heintel bei der Miba beaufsichtigt. Und somit schließt sich ein kleiner, beispielhafter und bei Weitem nicht vollständiger Kreis eines einflussreichen Netzwerks“, zeigt Mahrer auf.

Frauen im Zirkel der Macht

Dass Macht auch in den weiblichen Chefetagen Einzug gehalten hat, ist eine erfreuliche Tatsache, wobei es nur wenigen Ladys vorbehalten ist, auch in diesem Bereich, die gläserne Decke zu durchbrechen. „Frauentendieren dazu, Beziehungssprache zu sprechen, was zu umständlich und viel zu gefühlsbetont ist, während Männer gelernt haben, Ergebnissprache zu pflegen im Stil eines Reportings. Ziel-, ergebnisorientiert sowie zahlen-, daten- und faktenorientiert und 20 Prozent von der Menge, die Frauen oft in einem Berichtswesen haben“, benennt Christine Bauer-Jelinek den Verbesserungsbedarf für weibliche Top-Performerinnen. Wobei sie einräumt, „was nicht heißt, dass Männer weniger reden. Aber das ist dann Small-Talk ohne Tiefgang.“ Defizite sieht Bauer-Jelinek auch in anderen Bereichen. „Frauen spielen das Statusspiel nicht so gut wie Männer. Das heißt, sie



„Macht hat das Potenzial zu korrumpieren. Das zeigt die Menschheitsgeschichte. Es hängt immer vom persönlichen Charakter oder von der Wertegemeinschaft des Netzwerks ab, ob Macht zum Guten eingesetzt wird“, meint Dr. Harald Mahrer, Geschäftsführer des Strategieberatungsunternehmens cumclave.

Foto: cumclave

spielen mit den Insignien der Macht vom Auto zum Schreibtisch bis zur Kleidung nicht nach den Regeln, die den betreffenden Status in der Organisation auszeichnen, sondern eher nach ihrem persönlichen Geschmack.“

Werden in Zukunft persönliche Kontakte virtuell?

„Nein, weil es bisher noch nicht gelungen ist und es auch in Zukunft nicht gelingen wird, die Währung Vertrauen gut und sinnvoll einzubauen. Überall dort, wo Güter sehr homogen und standardisiert sind und der Preis ein klares Signal liefert, was die Qualität des Produktes anbelangt, funktionieren virtuelle Netzwerke. Weil Vertrauen diesbezüglich keine Währung ist, weil ich das Gut vergleichen kann und der Preis zum Entscheider wird. Aber überall dort, wo das Gut oder die Dienstleistung komplex ist, wo es langfristige Prozesse gibt, wo man einer Person ver-

traut und sich gegenseitig Kredit einräumt. Im Dienstleistungsbereich beispielsweise, wenn ein Beratungstag bei einem Unternehmen 2.400 Euro und beim anderen 800 kostet, ist das eine Frage des Vertrauens. Und das macht man nicht über Facebook und Co.“, ist sich Katzmaier sicher.

Resilienz wird bedeutend

Auch die Macht unterliegt den irdischen Gesetzen der Veränderung. Alte Machtkulturen stoßen an ihre Grenzen, neue Machtstrukturen entstehen und ein neues Element wird im Spiel der Macht immer bedeutender. „Die Fähigkeit zur Resilienz, dem Vermögen, auf Unvorhergesehenes machtvoll reagieren zu können“, ist Harald Mahrer überzeugt.

„Um Macht langfristig zu sichern, muss man sein Potenzial, mächtig zu sein, reproduzieren können. Resilienz heißt nichts anderes, als sein Leben aus mehreren Quellen zu nähren. Wenn man nicht weiß, was morgen sein wird, ist es nicht sinnvoll, alles auf eine Karte zu setzen. Resilienz bedeutet, auch unter Krisen- oder Stressbedingungen, also in Situationen des Wandels, handlungs- und strategiefähig zu bleiben. Das erfordert verschiedene Alternativen, also einen Plan A, Plan B, Plan C etc., die nicht identisch sind. Der Kern der Resilienz ist, dass nicht alle Strategien nach dem gleichen Schema funktionieren dürfen. Eine resiliente Strategie wäre, „Risk hatching“ im gesellschaftlichen Bereich, also die gezielte Streuung von Risiken und nicht die Methode, alles auf eine Karte zu setzen. Die resiliente, nachhaltige Macht ist die optimale Lösung unter den jeweiligen Bedingungen. Wenn sich die Bedingungen ändern, müssen sich auch die Lösungen ändern“, bemerkt Harald Katzmaier. „Daher trainieren wir zum Zehnkampf und nicht zum Spezialistentum in einer Mini-Disziplin. Ein Fisch ist großartig angepasst an das Wasser, aber was passiert, wenn die See trocken wird? Dann hat der Fisch ein Problem.“

Auch Resilienz folgt einem Zyklus

Der Resilienz-Zyklus funktioniert wie der Zyklus der vier Jahreszeiten in der Natur: Frühling, Sommer, Herbst und Winter. Also: Start, Wachstum, Reife, Krise, Neuorganisation und es beginnt wieder von vorne mit Wachstum, Reife, Krise und Neuorganisation usw. Jede Beziehung und jede Organisation durchläuft diese Zyklen. „Netzwerke entwickeln dann eine hohe Resilienz, wenn sich nicht alle Akteure in derselben Entwick-

lungsphase befinden, sondern sich unterschiedliche Entwicklungsphasen verbinden. Ein Netzwerk, das nur aus Unternehmen in der Wachstumsphase besteht, kann ebenso wenig resilient sein



„Ohne Macht geht es nicht“, ist Christine Bauer-Jelinek, Psychotherapeutin, Wirtschaftscoach und Bestsellerautorin, überzeugt. „Die Nichtbeteiligung an der Macht ist eine Art von Selbstbetrug, die sich auf Dauer nicht aufrechterhalten lässt.“

Foto: Wilhelm Schraml

wie eines, wo ausschließlich Start-ups vertreten sind.“

„Die Mächtigen tun im eigenen Interesse gut daran, Macht an andere abzugeben, um an der Macht zu bleiben“, so Harald Mahrer. „Stehende Gewässer, die nichts ‚auslassen‘, laufen Gefahr zu kippen. Nur Gewässer mit einem Abfluss und einem Zufluss bleiben frisch und attraktiv. Wer mächtig sein will, muss die Dynamik der Macht in Gang halten und dafür sorgen, dass der Machtfluss in Bewegung bleibt.“

BUCHTIPPS

„Die Formel der Macht“, Harald Katzmaier / Harald Mahrer Verlag, Ecowin, ISBN 978-3-7110-0003-3

„Die helle und die dunkle Seite der Macht“, Christine Bauer-Jelinek Verlag Ecowin, ISBN 978-3-902404-68-8

„Die geheimen Spielregeln der Macht“, Christine Bauer-Jelinek Verlag Ecowin, ISBN 978-3-902404-41-1

Weiterführende Links:

www.bauer-jelinek.at
www.fas.at

Tatsache ist, dass der Einsatz von Macht von den Zielen und von der Umgebung abhängt und nicht vom Geschlecht.

Christine Bauer-Jelinek, Bestseller-Autorin