

# WU.Alumni.News



**Wiedergewählt:**  
Christoph Badelt bleibt  
Rektor der WU

&gt; Seite 11



**WU-Alumni-Jahr 2011:**  
Neues Veranstaltungs-  
programm

&gt; Seite 13



**Jungunternehmer/innen  
gesucht:** Werden Sie Alumni-  
Entrepreneur 2011

&gt; Seite 14

## Thema: Family Business



GIPFELTREFFEN: Vier WU-Absolvent/inn/en im Gespräch mit Universitätsprofessor Hermann Frank

## „Identifikation mit dem Unternehmen, nicht mit dem Quartalsergebnis“

**Frank:** Seit rund zwei Jahren gibt es an der WU ein Forschungsinstitut für Familienunternehmen. Im deutschen Sprachraum ist dieser Unternehmenstypus noch relativ wenig erforscht. Von besonderem Interesse und ein konstitutives Merkmal von Familienunternehmen ist der Einfluss der Familie auf das Unternehmen bzw. die Unternehmenspolitik. Wie zeigt sich dieser in Ihrem Unternehmen?

**Klinger:** Was einen Familienbetrieb eindeutig von einem kapitalmarkt-orientierten Unternehmen unter-

scheidet, ist einerseits die langfristige Ausrichtung, andererseits die Unternehmenskultur: Ein Familienunternehmen personifiziert diese durch Menschen, die einen Großteil ihres Lebens im Unternehmen verbringen und für gewisse Werte stehen und diese auch leben. Drittens zeigt sich der Familieneinfluss im Unternehmertum: Als Eigentümer/innen stehen wir hinter unserer Idee und nehmen damit auch ein gewisses Risiko persönlich auf uns.

**Kotanyi:** Charakteristisch ist auch die Personalpolitik in einem Famili-

enunternehmen, die im Vergleich zu Großkonzernen den menschlichen Aspekt mehr in den Vordergrund stellt. Im Familienunternehmen wird neben dem fachlichen auch oft das private Umfeld berücksichtigt. Die Berechenbarkeit von Familienunternehmen wird sehr geschätzt und die Meinung und Ansicht des Inhabers/der Inhaberin stehen unter genauer Beobachtung der Mitarbeiter/innen.

**Kiennast:** Unsere Mitarbeiter/innen und Kund/inn/en sehen uns als eine große Familie. Der persönliche Faktor

[Kotanyi] ist schon sehr wichtig. Wenn Mitarbeiter/innen aus einem Konzern zu uns wechseln, sind sie über diese familiäre Einbindung in die Unternehmenskultur oft überrascht. Natürlich steht man als Familienunternehmer/in in der Auslage. Man wird beobachtet und sollte daher gewisse Werte beispielgebend vorleben.

**Wenckheim:** Die Identifikation mit dem Unternehmen an sich und nicht mit dem Quartalsergebnis ist ein wesentliches Kriterium. Als Familienunternehmen haben wir außerdem eine andere Verantwortung unseren Mitarbeiter/inne/n gegenüber. Wir haben uns auch schon von Menschen getrennt, die vielleicht nicht in das Unternehmen gepasst haben, aber die Verantwortung für die Menschen wird sehr großgeschrieben und ich kann mich an keine großen Kündigungswellen erinnern.

**Frank:** Der Familieneinfluss kann also durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein und ist möglicherweise in einem börsenorientierten Unternehmen anders zu sehen als in einem Unternehmen, das viele Familienmitglieder in der Geschäftsleitung beschäftigt. Gibt es Bereiche im Unternehmen, in denen dieser Einfluss besonders stark ist, und Bereiche, wo der Einfluss kaum vorhanden ist?

**Kiennast:** Wir waren immer sehr kundenorientiert und der Vertrieb ist daher unser Schwerpunkt des familiären Einflusses. Die kaufmännischen Dienste werden von unseren Mitarbeiter/inne/n weitgehend eigenständig geführt, aber wir arbeiten sehr vernetzt und stimmen uns hausintern untereinander ab.

**Kotanyi:** Wo die Einflussbereiche liegen, hängt mit der persönlichen Historie zusammen. Ich habe in der Einkaufssparte begonnen, wo ich mich weiterhin in bestimmten Situationen noch einbringe. Meine Hauptaufgabe im Unternehmen ist heute aber die Unternehmensentwicklung. In Top-Key-Account-Entscheidungen, beim Markenauftritt und in der Weiterentwicklung des Unternehmens bin ich persönlich sehr stark eingebunden. Ein weiterer wichtiger Einflussbereich ist Human Resources. Um eine Firmenkultur im Unternehmen zu vertreten, muss man sich darum kümmern, dass die Mitarbeiter/innen diese Werte auch leben.

**Klinger:** Sie sprechen mit dieser Frage eine der Stärken und Schwächen von Familienunternehmen an: Rational gesehen braucht ein Unternehmen ab einer gewissen Größe gute Mitarbeiter/innen und je besser ein Bereich organisiert ist, desto >>>



Rudolf Wenckheim, Erwin Kotanyi, Annette Klinger, Herbert Kiennast und Hermann Frank

### EDITORIAL

## Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Die erste Ausgabe der „WU-Alumni-News“ in diesem Jahr widmen wir dem Thema „Familienunternehmen“. Seit 2009 gibt es an der WU ein Forschungsinstitut, das sich mit diesem Bereich befasst. Der Leiter, WU-Professor Hermann Frank, diskutiert im „Gipfeltreffen“ mit prominenten Teilnehmer/inne/n aus der Wirtschaft unter anderem darüber, welche Vorteile sich durch die Einbindung der Familie im eigenen Unternehmen ergeben.

Heinrich Spängler ist Präsident des Family Business Network Österreich und erzählt von den Aufgaben der Vereinigung, die vor allem den intensiven Austausch der Erfahrungen in Sachen Familie und Unternehmen unterstützt. Sein Kollege Thilo Wersborg, Vorstandsmitglied des Family Business Network International,

berichtet von den Herausforderungen der weltweiten Vernetzung in diesem Bereich. Direkt aus der Praxis berichtet Paul Senger-Weiss. Der erfolgreiche Unternehmer hat gemeinsam mit seiner Frau Heidegunde 1968 den Familienbetrieb Gebrüder Weiss, die größte Spedition in österreichischem Privatbesitz, übernommen und führt ihn seitdem erfolgreich.

An der WU gibt es zahlreiche Forscher/innen, die sich dem Thema „Familienunternehmen“ widmen.

Hermann Frank leitet nicht nur das „Gipfeltreffen“, sondern stellt auch die Arbeit und Forschungsschwerpunkte seines WU-Forschungsinstituts für Familienunternehmen vor. Sein Stellvertreter, WU-Professor Josef Zechner, berichtet über eine Studie, die zeigt, dass Familienunternehmen in CEE-Ländern im Vergleich zu anderen Unternehmensformen außerordentlich erfolgreich sind.

Schöne Neuigkeiten gibt es aus der WU: Rektor Christoph Badelt wurde



Univ.Prof. Dr. Barbara Sporn ist WU-Vize-Rektorin für Forschung, Internationales und External Relations und Leiterin des WU-Alumni-Clubs.

nicht nur für eine weitere Amtszeit (bis 2015) wiedergewählt, sondern erhielt auch das Große Goldene Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich.

Der WU-Alumni-Club freut sich außerdem, Ihnen das Jahresprogramm vorstellen zu können. Auf Basis der Ergebnisse einer Umfrage unter unseren Alumni haben wir eine Vielzahl von neuen Veranstaltungs-

formaten konzipiert, die vor allem dem Wunsch nach Weiterbildungsmöglichkeiten und verstärkter Vernetzung gerecht werden. Es erwartet Sie ein spannendes Jahr!

Last, but not least möchten wir Sie auch heuer dazu aufrufen, sich für den „WU Alumni Entrepreneur“ zu bewerben. Wenn Sie an der WU studiert und in den letzten drei Jahren ein Unternehmen gegründet haben, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung. Die Frist läuft bis Ende Juni, die Siegerin bzw. der Sieger wird im Herbst gewählt.

Damit wünsche ich Ihnen viel Vergnügen mit unseren „WU-Alumni-News“ und freue mich, Sie bei einem unserer zahlreichen Events begrüßen zu dürfen.

Herzlichst,  
BARBARA SPORN

# ABSOLVENTENSERVICE VON SEINER ERFOLGREICHSTEN SEITE.

Bank Austria

Member of UniCredit

>>> weniger Einfluss soll dort genommen werden. Andererseits ist in Familienunternehmen die emotionale Seite stark ausgeprägt. Es gibt Themen, die mir Spaß machen und die mir persönlich wichtig sind. Das kann verwirrend sein, wenn die Inhaber/innen sich zum Beispiel in der Produktentwicklung einmischen, einfach weil es ihnen Spaß macht. Andererseits kann das auch sehr hilfreich sein und neue Sichtweisen einbringen. Diese Freiheit, bereichsübergreifend einzuschreiten, wollen sich Familienunternehmer/innen schon leisten und die Mitarbeiter/innen müssen damit umzugehen lernen.

**Frank:** Der Familieneinfluss kann nicht nur positive Effekte haben, gerade wenn beispielsweise mehrere Familienmitglieder in der Geschäftsführung tätig sind. Neben fachlichen Konflikten können auch Beziehungsprobleme oder andere Konflikte auftreten. Wie ist das in Ihren Unternehmen?

**Wenckheim:** Respekt vor dem Eigentum und dem Eigentümer ist als Geisteshaltung ebenso wichtig wie Vertrauen innerhalb der Familie, um das Unternehmen weiterzubringen. Um Konflikte zu vermeiden, können die älteren Generationen funktionierende Strukturen hinterlassen, guten und tüchtigen Familienmitgliedern unter den Jungen aber Verantwortung übertragen.

**Kiennast:** Vorteile des Familienunternehmens sehe ich einerseits im langfristigen Denken, andererseits in den Werten, für die man im Familienunternehmen steht: persönliche Nähe, Kundenkontakt, Kundennähe. Nachteilig sehe ich, dass man da und dort bei Entscheidungen vielleicht manchmal zu zögerlich ist, wo ein anderes Management zügiger vorangehen würde. Als Familie ist man gelegentlich „übersozial“ und veränderungsresistent und steht damit vielleicht gewissen Entwicklungen im Wege.

**Kotanyi:** Das Werteleben hängt von der Größenordnung des Familienunternehmens ab. Der Einfluss auf und die Kontrolle über Familienwerte gehen mit dem Wachstum des Unternehmens zurück. Mit dem Unternehmen müssen auch Strukturen und Prozesse wachsen, aber die Flexibilität des Familienunternehmens sollte beibehalten werden. Ein großer Vorteil des familiengeführten Unternehmens ist die Möglichkeit, dass der/die Inhaber/in persönlich zum Kunden gehen kann. Das hilft gerade in kritischen Situationen und ist ein Bonus, den man natürlich nicht zu oft ausspielen darf.

**Klinger:** Ein Familienunternehmen ist wie eine Münze mit zwei Seiten: Auf der einen Seite ist es ein Vorteil, wenn eine kleine Gruppe von Eigentümern in guten und in schlechten Zeiten zum Unternehmen steht. Etwas Schöneres kann man sich nicht vorstellen! Andererseits hängt ein Familienunternehmen von einer kleinen Gruppe von Menschen ab – von ihren Fähigkeiten, ihrem Gesundheitszustand, dem Zeitpunkt ihres Ablebens, ihrem Umgang miteinander. Mit familieninternen Konflikten muss man sich intensiv beschäftigen, gerade in späteren Generationen, wenn es mehrere Inhaber/innen gibt. Hier eine gemeinsame Basis zu finden, auf der man arbeiten kann, ist Arbeit.

**Wenckheim:** Das beginnt schon damit, die eigenen Kinder ernst zu nehmen. Wir haben mit unseren Kindern schon in den jüngsten Jahren Stiftungssitzungen gehalten, um ihnen das Gefühl zu geben, dass hier

## Mag. Anette Klinger

WU-ABSOLVENTIN MAG. HW 1993

Die gebürtige Linzerin studierte an der WU Handelswissenschaften und spezialisierte sich auf Transportwirtschaft und Steuerrecht. Nach einem Traineeprogramm bei der Bawag wurden die Rufe der Familie immer lauter, dass sich Klinger entscheiden sollte, ob sie ins Familienunternehmen einsteigen wolle. So entschloss sie sich 1995 schließlich, in der IFN-Internorm Gruppe tätig zu werden, die seit 1931 in Familienbesitz ist und heute weltweit über 2.000 Mitarbeiter/innen beschäftigt. 1999 übernahm Klinger die Geschäftsführung der IFN Beteiligungs GmbH und seit 2003 ist sie Aufsichtsratsvorsitzende der IFN-Holding AG. Privat verbringt die zweifache Mutter ihre Zeit gern mit ihrer Familie, mit Büchern und mit Theaterbesuchen.



## Mag. Erwin Kotanyi

WU-ABSOLVENT MAG. 1980

Erwin Kotanyi studierte nach der Matura am Kollegium Kalksburg Betriebswirtschaft an der WU mit den Schwerpunkten in Unternehmensführung und Bankwesen. Anschließend begann er ein Doktorat an der WU, das er 1981 nach dem plötzlichen Tod seines Onkels, der damals die Geschäfte von Kotanyi geleitet hatte, abbrechen musste. Als 24-Jähriger übernahm er so von einem Tag auf den anderen die Firmenleitung. Das Unternehmen war damals mit ca. 50 Mitarbeiter/innen ausschließlich in Österreich tätig und hatte einen Marktanteil von ca. 30 Prozent. Heute hat Kotanyi 540 Mitarbeiter/innen, in Österreich einen Marktanteil von 80 Prozent und ist weltweit in über 20 Ländern tätig. Zu Kotanyis Hobbys zählen Skifahren, Tennis und Reisen und er ist Vater einer dreijährigen Tochter.

## Mag. Herbert Kiennast

WU-ABSOLVENT MAG. 1975

Schon bald nach seinem Studium an der Hochschule für Welthandel (Sponsion 1975) übernahm Kiennast Verantwortung im Familienunternehmen seiner Eltern KR Herbert und Rosa Kiennast. Der Aufbau der Gastronomiezustellertätigkeit sowie einer zentralen Einkaufsabteilung gehörten zu seinen ersten Aufgaben. Heute hat er mit seinen Brüdern Julius und Raimund Kiennast die Geschäftsführung der beiden Unternehmen Julius Kiennast Lebensmittelgroßhandels GmbH und Julius Kiennast Einzelhandels GmbH & Co KG mit insgesamt 240 Mitarbeiter/innen inne, wo er u. a. für den Gastronomievertrieb Eurogast, für Einkauf und Logistik zuständig ist. In seiner Freizeit beschäftigt sich der dreifache Vater bevorzugt mit seiner Familie, Sport, Theater und Reisen. 2010 feierte das Unternehmen das Jubiläum „300 Jahre Firma Kiennast und 425 Jahre Handelshaus“. Die Brüder Kiennast stellen bereits die achte Handelsgeneration des traditionsreichen Familienunternehmens.



## Dkfm. Rudolf Engelbert Wenckheim

ABSOLVENT DER HOCHSCHULE FÜR WELTHANDEL DKFM. 1961

Nach seinem Studium an der Hochschule für Welthandel arbeitete Wenckheim bei den International Sugar Councils in London und absolvierte ein Praktikum in englischen und Schweizer Privatbanken. Bereits 1962 startete er seine Laufbahn in der Ottakringer Brauerei: 1982 wurde er Alleinvorstand der Ottakringer Brauerei Harmer AG, später Aufsichtsratsvorsitzender der Vöslauer Mineralwasser AG, Vorsitzender des Verwaltungsrats der Pécsi Sörfözde Rt. und schließlich Vorstand und Mehrheitseigentümer der Ottakringer Holding AG. 1998 gründete Wenckheim die Ottakringer Privatstiftung, in die er die Mehrheit der Wenckheim Holding AG einbrachte und wo er seit Gründung Alleinvorstand ist. Der gebürtige Budapester und Vater dreier Kinder war unter anderem auch Vizepräsident des Markenartikelverbands, Vizepräsident und Finanzreferent der Wirtschaftskammer Österreich und Mitglied des Generalrats der Oesterreichischen Nationalbank.



## ao. Univ.Prof. Dr. Hermann Frank

WU-ABSOLVENT MAG. BW 1982 UND DR. 1985

Hermann Frank ist Vorstand des Forschungsinstituts für Familienunternehmen und außerordentlicher Universitätsprofessor am Institut für KMU-Management an der WU. Nach seiner Habilitation erhielt er von der Universität Dortmund einen Ruf für einen Entrepreneurship-Lehrstuhl. Für einen BWL-Lehrstuhl an der Universität für Bodenkultur wurde er auf den ersten Listenplatz gereiht. Gastprofessuren führten Frank an die Universität Halmstad in Schweden, an die Universität Udine in Italien und an die Donau-Universität Krems. Frank sammelte praktische Erfahrungen in der Textilindustrie und unterhält einen intensiven Erfahrungsaustausch mit Praktiker/innen, insbesondere mit führenden österreichischen Familienunternehmen. Daneben ist Frank Mitglied der Redaktionsbeiräte von „Entrepreneurship and Regional Development“ und „Journal of Small Business and Enterprise Development“. Seit 2010 ist er Associate Editor des „Journal of Small Business Management“. Für seine Forschung hat Frank den Rudolf Sallinger Preis und mehrfach Auszeichnungen von der WU für Top-Journal-Publikationen erhalten.



eine Gemeinschaft existiert, in die sie eingebunden sind.

**Klinger:** Es ist auch sinnvoll, sich als Unternehmer/in bereits in jungen Jahren einmal zu überlegen, was im Fall seines plötzlichen Ablebens mit

dem Unternehmen passiert. Je älter man wird, desto schwieriger wird es, darüber zu reden. Wenn jemand in der Familie unheilbar krank ist, dann gibt es andere Themen als die Optimierung der Übergabe, die man besprechen möchte.

**Kiennast:** In unserem Unternehmen führen wir natürlich auch Gespräche darüber, wie es später weitergeht. Als wir entschieden haben, wer von der nächsten Generation in das Unternehmen kommt, beschäftigte das die Mitarbeiter/innen mehr, als man

glaubt. Es war für uns schön zu beobachten, wie positiv die Mitarbeiter/innen die nachfolgende Generation aufgenommen haben. Das bringt einen gewissen Schwung und neue Ideen ins Unternehmen.

**Kotanyi:** Man darf nicht unterschätzen, wie Mitarbeiter/innen familiäres Geschehen verfolgen. Wenn Mitarbeiter/innen das Klima eines Familienunternehmens schätzen, dann wollen sie das Familienunternehmen erhalten haben. Man muss immer wieder kommunizieren, dass beispielsweise ein Verkauf nicht vor der Tür steht.

**Wenckheim:** Es ist dabei auch wichtig, die positive Atmosphäre eines Familienunternehmens auf das Management zu übertragen, wenn dieses nicht nur aus Familienmitgliedern besteht. Es darf kein Gefühl einer Zweiklassengesellschaft zwischen Familie und Nicht-Familie entstehen.

**Frank:** Wird in Ihrem Unternehmen die positive Stimmung des Familienunternehmens auch bewusst gemanagt? Was tun Sie, um den Familieneinfluss auf das Unternehmen bewusst zu gestalten – im Sinne eines „Familiness-Management“?

**Klinger:** Bei uns gibt es definitiv ein Familiness-Management, für das ich verantwortlich bin. Einerseits geht es hier um rechtliche Themen und ein regelmäßig überprüftes Vertragswerk. Auf der anderen Seite steht der persönliche Bereich: Wie halte ich Familienmitglieder, die nicht aktiv am Familienunternehmen beteiligt sind, so informiert und so begeistert, dass sie in guten und schlechten Zeiten hinter dem Unternehmen stehen? Wie schaffe ich das Gefühl von einem gemeinsamen Boot und wie schaffe ich eine Reißleine, damit eine/r aussteigen kann, ohne dass das Unternehmen darunter leidet? Das ist wirklich harte Arbeit. Spätestens, wenn es mehr als einen Eigentümer gibt, wird es aber existenzgefährdend, solche Regelungen nicht zu schaffen.

**Wenckheim:** Ich halte wenig von Papieren, auf denen alles geregelt ist. Wenn es einmal so weit ist, dass das Unternehmen nur mehr mit Papieren zusammengehalten werden kann, ist es ohnehin schon vorbei. Da ist aber sicher jede Familie unterschiedlich. Unser Hauptcredo war immer, dass das Einzige, was man mitnehmen kann, das ist, was man im Kopf hat, das, was man einmal gelernt hat.

**Klinger:** Ein Regelwerk kann Vertrauen natürlich nicht ersetzen. Ein Regelwerk kann nur das Vertrauen unterstützen.

**Kiennast:** In unserer Firma wird Family Governance in der Praxis gelebt, aber ich halte auch sehr viel von einer Strukturierung. Den Prozess der Nachfolge haben wir gemeinsam gestaltet. Dabei haben wir aber die Jugend für sich entscheiden lassen, wer operativ tätig ist.

**Kotanyi:** Familiness-Management gibt es in dem Sinne bei uns nicht, da ich das Unternehmen alleine vertritt. Mein Bruder ist Mitinhaber, aber nicht im Unternehmen tätig. In einem Stiftungsvertrag haben wir ein Regelwerk festgehalten.

**Frank:** Wir haben vom Vorteil der Kundennähe in Familienunternehmen gesprochen. Führt dieser letztlich zu einem klaren Wettbewerbsvorteil? Wie wird das Merkmal „Familienunternehmen“ in der Familie, im Unternehmen und bei externen Stakeholdern bewusst und gezielt kommuniziert? >>>

Da Familienbetriebe grundlegende Unterschiede zu anderen Unternehmen wie zum Beispiel anonymen Publikumsgesellschaften aufweisen, wurde auf Betreiben von Familienbetrieben in der ganzen Welt das Family Business Network International (FBN) ins Leben gerufen. Auf Initiative von einigen befreundeten Familienunternehmer/innen wurde im Jahr 2006 ein Austrian Chapter gegründet. Es soll keine Konkurrenz zu bestehenden Organisationen wie der Wirtschaftskammer oder anderen Wirtschaftsverbänden sein. FBN berücksichtigt und behandelt Themen, die speziell Familienunternehmen betreffen, wie zum Beispiel Familien- und Nichtfamilienmitglieder in der Geschäftsleitung oder die immer individuell zu regelnden Fragen der Nachfolge. Darüber hinaus gibt es eine eigenständige „Next Generation“ und eine gut vernetzte Internetplattform.

Ziele des Family Business Network Österreich sind einerseits ein

## Family Business Network Österreich, Partner der WU

intensiver Erfahrungsaustausch und die Förderung der Beziehung unter den Mitgliedern in vertraulicher Atmosphäre, andererseits die Interessenvertretung gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik. Das unabhängige Austrian Chapter nutzt die



**KR Heinrich Spängler ist Aufsichtsratsvorsitzender des Bankhauses Carl Spängler & Co. und Präsident des FBN Österreich.**

Vorteile einer globalen Vernetzung, die das in der ganzen Welt verbreitete

Family Business Network International bietet. 1990 gegründet, ist es heute in 55 Ländern vertreten und zählt bereits mehr als 4.000 Mitglieder. Einmal jährlich findet an wechselnden Orten – 2011 in Singapur – ein World Summit statt, wo sich Familienunternehmenskulturen aus aller Welt begegnen.

Das Ziel der im Jahr 2008 begonnenen intensiven Bestrebungen um eine universitäre Anbindung ist es, über projektbezogene Forschungstätigkeit zu wichtigen Daten und Erkenntnissen zu gelangen. Diese Anforderung erfüllt nun das an der WU unter Mitfinanzierung des FBN Österreich eingerichtete Forschungsinstitut für Familienunternehmen (FOFU) unter der Leitung von Universitätsprofessor Hermann

Frank mit sehr positivem Ausblick. Das erste in dieser Kooperation durchgeführte Studienprojekt war eine vergleichende Analyse von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen unter dem Titel „Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen“. Zurzeit ist ein Forschungsprojekt zum Thema Konfliktmanagement in Arbeit, bei dem es um Entscheidungsprozesse und den Umgang mit Konsens und Konflikt in Familienunternehmen geht, sowie ein weiteres Projekt, das sich mit Familienunternehmen in den zentraleuropäischen Ländern beschäftigt. Drei überwiegend interdisziplinäre Studien sind konkret in Planung. Das FOFU fördert darüber hinaus durch Vorträge, Workshops

und Teilnahme an internationalen Kongressen den Wissenstransfer und den Erfahrungsaustausch zwischen Familienunternehmen.

Auch bei der Neufassung des Österreichischen Governance-Codex für Familienunternehmen werden das FOFU an der WU und das FBN Österreich mitwirken, weil Familienunternehmen einer auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Governance bedürfen, die sich auf das Unternehmen und die Familie erstreckt. Auch das ein Beispiel, wie hier Wissenschaft und Praxis einander hilfreich zum Nutzen von Familienunternehmen ergänzen, die ein wesentliches Rückgrat unserer Volkswirtschaft und damit der Gesellschaft insgesamt darstellen. FBN Österreich freut sich über die eingegangene Kooperation und ist überzeugt, Empirisches einbringen und Nutzen aus den vom FOFU daraus wissenschaftlich erarbeiteten Erkenntnissen ziehen zu können.

[www.fbn-austria.com](http://www.fbn-austria.com)  
[www.wu.ac.at/ffofu](http://www.wu.ac.at/ffofu)

Loslassen“ ist bei jeder Beziehung zwischen Menschen von Bedeutung, generell im Management und konkret beim Delegieren. Hier möchte ich ein paar Überlegungen zum Loslassen in Verbindung mit dem Generationenwechsel in Familienunternehmen anstellen.

Loslassen ist in jedem Fall schwierig. Bei Familienunternehmer/innen ist die Beziehung zur eigenen Aufgabe besonders tief. Es besteht eine sehr starke Identifikation, und oft sind es viele Jahre, vielleicht mehrere Jahrzehnte, während denen die „elder generation“ in ihrem Familienunternehmen gewirkt hat. Und gerade dieser Generation fällt es oft extrem schwer loszulassen. Dazu kommt im Normalfall, dass eine direkte familiäre Beziehung zwischen der älteren (übergebenden) und der nächsten (übernehmenden) Generation besteht. Loslassen stellt aber einen – möglicherweise den entscheidenden – Erfolgsfaktor für jeden Generatio-

## „Loslassen“: Generationenwechsel in Familienunternehmen

nenwechsel dar. Ohne Loslassen kann es keinen gelungenen Generationenwechsel geben. Wie könnte ein Staffellauf, eine Stabübergabe funktionieren, wenn ein/e Läufer/in den Stab nicht an den/die nächste/n übergibt? Richtiges Loslassen heißt, aktiv zu übergeben, dann aber echt loszulassen. Zurück zum Staffellauf: Ziel ist es, dass zum Zeitpunkt der Übergabe beide Läufer/innen schnell und mit gleicher Geschwindigkeit unterwegs sind.

Gleich schnell laufen können heißt für die ältere Generation, nicht zu spät abzutreten, aber auch der nächsten Generation genügend Freiraum zu geben. Dabei erscheint es am zweckmäßigsten, dass die Entwick-

lung der nächsten Generation unabhängig von der älteren Generation erfolgt, zum Beispiel in einem anderen Unternehmen. In einem solchen sind die Nachkommen nicht die Töchter oder Söhne der älteren Generation, sondern können und müssen sich in fremder Umgebung bewähren. Eine echte, keine künstliche Umgebung ist dabei entscheidend.

Gleich schnell laufen können heißt für die nächste Generation, dass sie sich selbst fordert, sich klare Ziele setzt, im Rahmen dieser Vorbereitung an ihre Grenzen geht, bereit ist, Fehler zu machen und dadurch eigene Erfahrungen zu sammeln. Das Feiern eigener Erfolge unabhängig von einer eventuell erfolgreichen Elterngene-

ration ist ein angenehmer, aber ebenso wichtiger Teil dabei.



**DI Paul Senger-Weiss ist Aufsichtsrat der Gebrüder Weiss Holding AG, Lauterach, sowie Mitbegründer und Vizepräsident des Family Business Network (FBN) Austria.**

Gleich schnell laufen können heißt für beide Generationen ein wechselseitiges Anerkennen der jeweiligen Situation, dass beide Seiten gefordert sind und auch dass es meist schwerer

ist loszulassen, als zu übernehmen. Vollständiges Loslassen soll nicht heißen, dass es zu einer vollständigen Trennung kommt. Wenn die ältere Generation losgelassen hat und die nächste Generation selbstständig „läuft“, dann soll die ältere Generation bereit sein, die nächste Generation zu unterstützen, wenn sie gefragt wird.

Dies ist für die nächste Generation kein Zeichen der Schwäche, sondern ein aktives Schöpfen aus dem Brunnen der Erfahrung der älteren Generation. Insgesamt ein Vorgehen, das für beide Seiten motivierend und fruchtbar ist und zusätzlich zum Erfolg der nächsten Generation beitragen sollte. Ich rufe also die „elder generation“ auf, bereit zu sein, loszulassen, denn nur dadurch kann das erklärte Ziel eines erfolgreichen Generationenwechsels – speziell in Familienunternehmen – erreicht werden. Ich rufe aber auch die „next generation“ auf, die Erfahrungen der Älteren zu nutzen und diese anzusprechen.

Younger members of business-owning families have a great new way to learn from peers: they can take advantage of ‘family internships’ in a family business in another country. The international internship programme is part of broader Next Generation activities coordinated by The Family Business Network International.

Family internships allow people to get an inside view of the workings of other business-owning families. Bruno Castro, second generation of a business in Brazil, undertook a very successful family internship in the Netherlands. He says: “It is always a great relief to discover that other families and companies can share the same problems and have already thought about ways of solving them.”

His family internship involved a very hands-on project exploring new market opportunities. He says: “I took part in business meetings, fairs,

discussions and, therefore, gained a great knowledge of the business, international market, and company values.”



**Thilo Wersborg is Chairman of the Next Generation Committee at the Family Business Network.**

“However, one of the biggest advantages of my internship was the tutoring I received from my ‘mentor’.

He would always find time to discuss about any subject, share his experience and ideals, question and challenge me to think in a different way.”

Family internships are just one of the ways that The Family Business Network International helps the next generation to learn about ownership, build their personal connections, and have fun while sharing experiences. The emphasis is on activities that are “by the Next Generation, for the Next Generation”.

Thilo Wersborg, aged 34, chairs the Next Generation Committee at the Family Business Network. He explains: “When I joined the family business there was no one in the same situation I could talk to or go to

for advice. Most of my friends find it hard to see that I have problems. They just see me as privileged because I have a family business to work in, whereas they have to struggle in their corporate careers. So, for me and most people working within the family business, it is a good opportunity to meet other people in the same situation as you who simply understand.”

The Next Generation Committee organises three events a year with up to 150 members attending. Networking and mutual support is a vital aspect of these events. Education is also important, with specific family examples as well as expert business speakers. Thilo says: “A family will

get up and tell their story. They will say this is how we started, this is the problem and this is how we solved it. So you will learn both theory and a practical example.”

The challenges are often similar for families, even though every situation is unique. Thilo says: “It is very interesting to see how someone else did it. At first it makes you feel good because you don’t feel so alone in the world, then you also see there are ways to tackle the problems you are facing.”

About Us: The Family Business Network International is a not-for-profit association of country-based networks run by families, for families. Through the Family Business Network International you can connect with over 4,000 members, including over 1,300 next generation members spread in 55 countries. For more information about The Family Business Network and its next generation activities, please visit: [www.fbn-i.org](http://www.fbn-i.org)

>>> **Kiennast:** Das ist eine Frage der Größenordnung und der persönliche Einsatz ist im Zusammenhang mit der Anzahl der Kunden zu sehen. Im Einzelhandel ist das durchaus ein Wettbewerbsvorteil. In diesem Bereich sind mehrere Familienmitglieder vor Ort tätig und das Bild des Kaufmanns am Land spielt hier sicher eine wichtige Rolle. Im Großhandel sind wir ebenso bemüht, mit Topkunden öfter im Jahr persönlich in Kontakt zu

treten. Der Wettbewerbsvorteil daraus ist hier aber leider im Abnehmen. Es regieren Kapital und Ausschreibebedingungen. Aber es gibt sehr wohl Beispiele, wo man als Inhaber eines Familienunternehmens noch etwas ins Lot bringen konnte, das vermeintlich schon verloren schien.

**Klinger:** In den Stammmärkten ist es sicher ein Vorteil. Für eine europaweit agierende Firma hingegen ist es viel-

leicht eine nette Anekdote, Familienunternehmer/in zu sein, aber es ist eher ungewöhnlich. Wir müssen über Produkte und Leistungen überzeugen und nicht über eine/n nette/n Eigentümer/Eigentümerin.

**Wenckheim:** Gerade in Zeiten der Globalisierung ist das Familienunternehmen vom Aussterben bedroht. Für uns als österreichisches Brauunternehmen ist es ein enormer Vorteil,

ein Familienunternehmen zu sein. Als wir unsere Aktien von der Brau AG bzw. Heineken zurückgekauft haben, haben wir wirklich gespürt, wie die Menschen uns zugestimmt haben. Da gibt es wirklich Leute, die Ottakringer trinken, weil wir ein österreichisches Unternehmen sind.

**Kotanyi:** Ich würde einen gewissen Vorteil sehen, die Attribute „Österreich“ und „Tradition“ aber noch da-

zufügen und es als Gesamtpackage betrachten. Besonders im Ausland erfahre ich eine generelle Wertschätzung von Familienunternehmen, Tradition und dem Land Österreich – das impliziert einen gewissen Qualitätsstandard. Ohne Frage ist aber ein produktbezogener Wettbewerbsvorteil die Grundvoraussetzung für eine starke Marke. Aus Liebe zu einem Familienunternehmen kauft einem niemand etwas ab.

## Konflikte in Familienunternehmen

**C**onflicts – not harmony – bind us together!“ (Lew Tolstoi). Dieser von Tolstoi vor über 100 Jahren getätigte Ausspruch hat bis heute seine Gültigkeit behalten.

Er trifft gerade auch im Bereich von Familienunternehmen zu, in denen durch die enge Verwobenheit des Systems „Familie“ und des Systems „Unternehmen“ Konflikte als unvermeidbar gelten. Entscheidend für die Atmosphäre innerhalb des



Mag. Katharina Kittel ist Doktorandin am Institut für KMU-Management und Familienunternehmerin.

von Aufgaben im Haushalt am Morgen kann sich während des Tages zu einem Konflikt über die Budgetplanung im Unternehmen entwickeln.

Aber nicht nur durch die gemeinsame Arbeit im Unternehmen können zahlreiche Konflikte entstehen, vor allem die Übergabe stellt ein bedeutsames Konfliktpotenzial dar. Laut einer amerikanischen Studie überstehen nur knapp 30 Prozent der Familienunternehmen eine Übergabe in die zweite Generation und nur mehr zehn Prozent schaffen eine Übergabe auf die dritte Generation.

Gerade im Übergabeprozess ist die Beziehung zwischen den beiden Generationen von enormer Bedeutung, da hier ein hohes Konfliktpotenzial vorhanden ist. Zudem verstärkt ein bestehender Konflikt zwischen den beiden Generationen die Gefahr des Scheiterns des Prozesses.

Zum einen muss der Wille des Übergebers/der Übergeberin vorhanden sein, das Unternehmen tatsächlich dem Nachfolger/der Nachfolgerin zu übergeben, zum anderen sollte jedoch auch die nachfolgende Generation die Übergabe tatsächlich antreten wollen.

Oft sind hier unterschiedliche Erwartungen gegeben, die viele unausgesprochene Ambivalenzen hervorrufen.

Einerseits befindet man sich in einer Eltern-Kind-Beziehung, andererseits sollte man als vollwertiges Mitglied im elterlichen Betrieb agieren, in dem man seinem/seiner Vorgesetzten (Vater, Mutter etc.) mit Lösungen hilfreich zur Seite steht.

Konflikte wirken sich jedoch nicht nur auf die Beziehung zwischen den beteiligten Personen und ihr Umfeld, sondern auch auf die Performance des Unternehmens aus. Dies muss aber nicht per se negativ sein, denn Konflikte können auch positive Auswirkungen auf das Unternehmen haben, vor allem wenn es sich um Aufgaben- oder Prozesskonflikte handelt, also die Sachebene und nicht die Beziehungsebene angesprochen ist.

Nicht jeder Konflikt führt zu einer Performancesteigerung des Unternehmens. Wichtig ist es daher, sich der Art der Konflikte bewusst zu sein und insbesondere bei Beziehungskonflikten die Ursachen aufzudecken.

Gerade für nachfolgende Generationen ist es von entscheidender Bedeutung, dass im Zuge der Übergabe ein Wissenstransfer ermöglicht wird und die unterschiedlichen Erwartungen von alter und junger Generation produktiv in diesen Prozess einfließen können.



## Kinder an der Macht

**I**n vielen großen Familienbetrieben steht demnächst ein Generationenwechsel bevor. Die Söhne und Töchter übernehmen das Ruder. Doch nicht jeder Kronprinz träumte schon immer von einem Leben als Unternehmer.

Laut einer Untersuchung der Johannes Kepler Universität in Linz wird es in den nächsten Jahren zu einer Zunahme von Betriebsübergaben kommen. Schon bis 2012 könnten in jedem siebten Familienunternehmen die Söhne oder Töchter am Ruder sein. Oft wird dieser Wechsel schiefgehen; laut Statistik gelingt die Weitergabe nur in zwei Dritteln der Fälle, von der dritten Generation schaffen es bloß noch 32 Prozent. Unabhängig von den Erfolgsaussichten bringt die Verjüngung viele neue Gesichter in die Öffentlichkeit. Manch ein bekannter Patriarch wird bald kürzertreten und dem Nachwuchs die Scheinwerfer überlassen.

Ganz ohne Aufregungen lief der Generationenwechsel beim Tiroler Marmeladenhersteller Darbo ab. Alle vier Söhne des langjährigen Chefs Klaus Darbo sind bereits im Unternehmen beschäftigt, der zweitälteste, Martin Darbo, ist seit eineinhalb Jahren Vorstandsvorsitzender. Die Darbos nehmen den Begriff Familienbetrieb wörtlich – sie sind ein richtiger Clan: Vater Klaus sitzt auch nach der Hofübergabe in Ruf- und Hörweite seines Sohnes und berät ihn bei wichtigen Entscheidungen. Im Vorstand gibt es außerdem noch Adolf Darbo, den Onkel des neuen Chefs.

Auch Peter Mitterbauer, Chef des Autozulieferkonzerns Miba und ehemaliger Präsident der Industriellenvereinigung, hat die Nachfolge geregelt. Sein 35-jähriger Sohn Peter ist bereits Geschäftsführer im Konzern und soll in den nächsten Jahren den Chefessel des Vaters übernehmen. Tochter Therese, 32, ist Geschäftsführerin und Miteigentümerin einer Miba-Tochter und nebenbei Bundesvorsitzende der Jungen Industrie. Peter Mitterbauer junior betont die Freiwilligkeit seiner Entscheidung: „Wir wurden zu nichts gezwungen. Mein Vater hat immer gesagt: Wenn es euch Spaß macht, dann kommt.“

Die Erben großer Unternehmen sind, einerseits, in einer privilegierten Position. Was sich andere mühsam erarbeiten müssen, wird ihnen gleichsam mit der Geburtsurkunde

geschenkt. Geldsorgen kennt man in solchen Familien in der Regel nicht, die Zukunft gilt als ökonomisch abgesichert. Doch ein imposanter Stammbaum kann auch zur Belastung werden. Nicht jeder Kronprinz träumt von einer Zukunft als Unternehmer. Was, wenn Papas Vermächtnis so gar nicht zur eigenen Lebensplanung passt?

Vor etwa zehn Jahren nahm Alfred Heinzl seinen ältesten Sohn Sebastian einmal mit in die Fabrik. Er zeigte ihm die Produktionsabläufe, stellte ihm ein paar Mitarbeiter vor und dozierte bei jeder Maschine ausführlich über ihre Besonderheiten und die damit durchgeführten Arbeitsschritte. Zum Abschluss der Präsentation hatte der Papa eine wichtige Frage auf dem Herzen: „Würde dich das interessieren?“ Sebastian Heinzl weiß noch genau, dass er mit seiner Antwort keine Sekunde zögerte: „Nein, überhaupt nicht.“

### Täglich die beste Wirtschaft des Landes

- Hintergründe und Analysen
- Anlegertipps, Charts und aktuelle Börsenkurse

MEHR [DiePresse.com/economist](http://DiePresse.com/economist)



Heute sitzt Sebastian Heinzl, mittlerweile 33 Jahre alt, im schicken Büro-Loft seines Internet-Reiseportal „Tripwolf“. Beim Gedanken an das gescheiterte Vater-Sohn-Event muss er schmunzeln. „Das war ziemlich undiplomatisch von mir. Damit hab ich mich selbst fürs Erste aus dem Spiel genommen.“ Doch Lebensentwürfe ändern sich. Heinzl kann sich jetzt gut vorstellen, das Unternehmen seiner Familie, die Heinzl Group, eines Tages zu leiten. Seit 2004 sitzt er im Aufsichtsrat des Papier- und Zellstoffkonzerns. Und mit der Gründung des eigenen Start-ups rückte auch die Welt des Vaters näher. „Bei den Aufsichtsratssitzungen verstehe ich jetzt viel besser, warum Vorstände so oder anders argumentieren und was sie wirklich meinen, wenn sie etwas sagen.“

ROSEMARIE SCHWAIGER,  
Die Presse am Sonntag

## Securikett: Neugründung vor dem Hintergrund eines bestehenden Familienunternehmens

**A**ls frisch gebackene Absolvent/inn/en des Executive MBA der WU Executive Academy gründeten Marietta Ulrich-Horn und Werner Horn, beide Jahrgang 1957, die Firma Securikett. Die Firma wurde 2001 gegründet und ging 2003 in Produktion. Sie entwickelt und produziert Sicherheitsetiketten, die sich vornehmlich gegen das wachsende Fälschungsproblem richten. Heute beschäftigt die Firma 36 Mitarbeiter/innen, hält mehrere Patente und liefert in 26 Länder der Welt.

Warum Fälschungsproblem? Globalisierung, Eintritt von Schwellenländern in den Welthandel, Internet, Handel auf Paketebene, das sind einige Faktoren, die dazu beigetragen haben, dass die Brisanz des Problems seit Gründung von Securikett wesentlich zugelegt hat. Es hat sich eine regelrechte Fälschungsindustrie entwickelt, in welche zu investieren weniger riskant ist als vergleichsweise der Drogenhandel. Kein Wunder, dass die organisierte Kriminalität dieses Betätigungsfeld für sich entdeckt hat. Fälschung wird auch erleichtert durch die Digitalisierung des Drucks. Dadurch können Verpackungen leicht nachgestellt werden. Bei der Verpackung setzt meistens das Sicherheitsetikett an. Im Rahmen von Risikomanagement sind manipulationssichere und fälschungssichere Etiketten ein

wesentliches Mittel, um das Risiko von Fälschungen zu reduzieren.

Die Idee der Sicherheitsetiketten war also, das kann man schon heute sagen, gut. Aber wie kommt man, bei Anfangsinvestitionen von zwei Millionen Euro, als privates Start-up in schwarze Zahlen?



Dr. Marietta Ulrich-Horn ist Gründerin und Geschäftsführerin von Securikett.

Leipzig entwickelt und produziert, nach dem Krieg baute die Mutter ein Textilunternehmen in Stuttgart auf. Als Vertriebsverantwortlicher setzt Werner Horn auf Networking und Partner. Unter anderem ist er Vorstandsmitglied der IAA, der International Authentication Association.



Werner Horn ist Gründer und Geschäftsführer von Securikett.

„Mitglied einer größeren Firmen-Gruppe zu sein – die Ulrich-Gruppe beschäftigt gesamt rund 400 Mitarbeiter/innen –, war und ist sicher ein Vorteil, wenn man sich bei großen Konzernen als Lieferant vorstellt“, berichtet Geschäftsführerin Marietta Ulrich-Horn, promovierte Sozial- und Kulturanthropologin. „Nach zehn Jahren in der Geschäftsführung von Ulrich Etiketten war ich aber trotzdem überrascht, wie sehr sich das Businessmodell von den traditionsreichen Familienunternehmen Ulrich Etiketten und Uliket unterschied: Drei bis fünf Prozent des Umsatzes von Securikett gehen jährlich in Forschung und Entwicklung, der Markt ist international und man kann fast sagen, Securikett sei eine Global Born Company.“

Kogründer und Geschäftsführer Werner Horn ist gebürtiger Stuttgarter. Auch er blickt auf unternehmerischen Hintergrund zurück: Bis 1945 hatte die Familie Messinstrumente in

Konstruktive Zusammenarbeit mit Technologiezulieferern ist ebenfalls ein wichtiger Baustein im Vertrieb am weltweiten Markt. Dazu kommen konsequente PR-Aktivitäten und direkte Kundenakquisition.

Wo die größten Schwierigkeiten im Aufbau eines Produktionsbetriebs für eine globale Marktnische liegen? Laut Auskunft der Gründer/innen sind diese nicht so viel anders als in anderen Unternehmen: Aufbau von qualifiziertem Stammpersonal, Finanzierung der stets erforderlichen neuen Produktionsanlagen, die Organisationsstruktur dem raschen Wachstum anpassen. Stolz ist man schließlich auf die bewusst multikulturell zusammengesetzte Belegschaft. Zwölf Nationalitäten und sechs Religionen sind bei Securikett vertreten, kulturelle Offenheit wird bewusst gefördert – eine wichtige Voraussetzung für das Agieren am globalen Markt.

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



Das Forschungsinstitut für Familienunternehmen (FOFU) wurde 2009 mit finanzieller Unterstützung des Family Business Network Österreich gegründet. Die WU verfügt damit als einzige Universität in Österreich über ein eigenes Institut für Familienunternehmen, dessen Ziel in der angewandten und grundlagenorientierten Erforschung des Typus Familienunternehmen besteht. Darüber hinaus wird das Forschungsinstitut durch Projektfinanzierungen unter anderem des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend und der Wirtschaftskammer Österreich unterstützt.

Die Besonderheit von Familienunternehmen findet sich in der Überschneidung von zumindest zwei Systemen (Familie – Unternehmen), die unterschiedliche Handlungslogiken aufweisen können und einen Umgang mit heterogenen Interessen, Loyalität, Gerechtigkeit, Macht usw. erfordern. Je nach Umgang mit diesen Phänomenen kann sich der für diesen Unternehmestypus konstitutive Familieneinfluss (die „Familiess“) vorteilhaft oder negativ auf den Erfolg von Familienunternehmen auswirken.

Diese Vielfalt möglicher Konstellationen in Familienunternehmen macht es unmöglich, Familienunternehmen als einen homogenen Typus zu behandeln. Zugleich wird damit deutlich, dass Familienunternehmen ein eigenes Forschungsobjekt darstellen, das angesichts der großen quantitativen Bedeutung in vielen Volkswirtschaften und ihrer langfristigen oft krisenresistenten Ausrichtung vermehrt Aufmerksamkeit in Forschung und Lehre verdient.



Von links: Mag. Lavinia Nosé, ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank, Daniela Suchy, Bakk. MA

## Forschungsinstitut für Familienunternehmen

Im Zuge der Gründung des FOFU wurden zahlreiche Gespräche mit Familienunternehmer/innen über spezifische Problemlagen und Chancenpotenziale von Familienunternehmen geführt, deren Ergebnisse zu einem Forschungsprogramm verdichtet wurden, das die Grundlage für die Etablierung des Instituts an der WU bildete. Damit soll eine entsprechende Balance zwischen praxisorientierter angewandter Forschung und Grundlagenforschung sichergestellt werden.

Das FOFU wird von Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank geleitet. Durch die Mitwirkung von Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke (Entrepreneurship und Innovation), Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss (Zivil- und Unternehmensrecht), Univ.-Prof. Dr. Manfred Lueger (Soziologie und Empirische Sozialforschung), Univ.-Prof. Dr. Josef Schuch (Österreichisches und Internationales Steuerrecht) und

Univ.-Prof. Dr. Josef Zechner (Finance and Investments) im Rahmen einer „double affiliation“ sowie Mag. Lavinia Nosé und Daniela Suchy MA ist das Institut multidisziplinär besetzt und verfügt über die Voraussetzungen und die Kapazität, wirtschafts-, sozial- und rechtswissenschaftliche Fragestellungen von Familienunternehmen zu bearbeiten.

Ein Forschungsprojekt, das bereits während des Gründungsprozesses des FOFU im Jahr 2008 vom Family Business Network Österreich beauftragt wurde, beschäftigte sich mit dem strategischen Verhalten und mit Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen (im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen). Im Rahmen dieser empirischen Studie wurden mittlere und große Unternehmen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen ausgeprägte Inno-

vations- und Marketingkompetenzen aufweisen.

Im Rahmen eines weiteren Projekts, das vor dem Abschluss steht, wurde das Zusammenwirken von Familie und Unternehmen im Zuge von Entscheidungsprozessen untersucht. Im Mittelpunkt steht damit auch der Umgang mit Konflikt und Konsens. Dabei stellte sich heraus, dass Familienunternehmen sowohl in Bezug auf Sach- als auch in Bezug auf Beziehungskonflikte eine höhere Konfliktintensität aufweisen als Nichtfamilienunternehmen, wobei Sachkonflikte keineswegs ausschließlich negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg entfalten.

Ein eigenes Projekt widmet sich „good practices“ in Familienunternehmen. Ziel dieser Studie ist die methodisch fundierte Analyse von erfolgreichen österreichischen Familienunternehmen, die in Bezug auf den Analysegegenstand (zum

Beispiel Konfliktmanagement, Familiensinn, Übergabe, Innovativität) als besonders erfolgreich bzw. vorbildhaft gelten. Damit sollen anderen Familienunternehmen erprobte bzw. erfolgreich praktizierte Lösungen von Problemen vorgestellt werden, die adaptiert an die eigene Unternehmensstruktur angewendet werden können.

Zusätzlich zu den angeführten Forschungsprojekten werden von den am FOFU mitwirkenden Professor/innen Dissertationsprojekte über Familienunternehmen betreut.

Das FOFU verfolgt mit seiner Forschung mehrere Ziele. Es will sich zum einen als international anerkanntes Forschungszentrum für multidisziplinäre Forschung etablieren. Das FOFU stellt sich daher dem internationalen Wettbewerb in der Family-Business-Forschung, indem es seine Forschungsergebnisse auf internationalen wissenschaftlichen Konferenzen präsentiert und in Fachzeitschriften mit Begutachtungsverfahren veröffentlicht. Zum anderen versucht es aber auch, die generierten Forschungsergebnisse im Rahmen von Workshops Familienunternehmer/innen bzw. Unternehmen, die mit Familienunternehmen in geschäftlichen Austauschbeziehungen stehen, zugänglich zu machen und damit einen Transfer in die Praxis zu erreichen. Aus diesem Grund sind Ideen für Forschungsprojekte und für Workshops, die von Praktiker/innen kommen, willkommen! Weitere Informationen und Kontaktmöglichkeiten finden Sie unter [www.wu.ac.at/ffou](http://www.wu.ac.at/ffou).

ao. Univ.-Prof. Dr. HERMANN FRANK,  
Leiter des Forschungsinstituts für Familienunternehmen

## Innovativität österreichischer Familienunternehmen

Das Hervorbringen neuer Produkte und Dienstleistungen wird in dynamischen Umwelten als unabdingliche Voraussetzung für Unternehmenswachstum und Performance angesehen.

Dies gilt auch für Familienunternehmen, denen – je nach angewandeter Definition – bis zu 80 Prozent der Unternehmen weltweit zuzuordnen sind.

Über das Innovationspotenzial von Familienunternehmen herrscht Uneinigkeit: Zum einen werden Familienunternehmen als konservativ und risikoscheu dargestellt – eine denkbar schlechte Ausgangssituation für die Entwicklung von Innovationen.

Die Vorsicht gegenüber Neuerungen wird von Vertreter/innen dieser Perspektive durch die Natur von Familienunternehmen selbst begründet: Eines ihrer Merkmale ist schließlich der zugrunde liegende langfristige Zeithorizont, der zukünftigen Generationen eine verlässliche Einkommensquelle sichern soll. Zum anderen jedoch belegen aktuelle Studien, dass Familienunternehmen sehr wohl als wichtige Innovatoren gelten können und damit als Rückgrat der Wirtschaft fungieren.

Denn Familienunternehmen sind gerade wegen ihrer langfristigen Orientierung geradezu darauf angewiesen, mit der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen neue Märkte zu erschließen.

Dennoch ist der Forschungsbereich des Corporate Entrepre-

neurship in Familienunternehmen – das heißt die Frage, inwiefern Familienunternehmen über eine strategische Grundhaltung verfügen, in deren Mittelpunkt die Erkennung und Nutzung von neuen unternehmerischen Gelegenheiten durch proaktive, risikobereite Hervorbringung von Innovationen steht – noch wenig entwickelt.



Mag. Daniela Weismeyer-Sammer ist Doktorandin und Lektorin am Institut für KMU-Management und wissen-

schaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften, WU.

In einer kürzlich abgeschlossenen empirisch-quantitativen Studie zum Thema Corporate Entrepreneurship in Familienunternehmen wurden insgesamt 413 österreichische Unternehmer/innen befragt.

Die Ergebnisse der Studie zeichnen ein optimistisches Bild der Innovationskraft österreichischer Familienunternehmen.

Die grundsätzliche Einstellung der Unternehmer/innen gegenüber Neuerungen ist durchwegs positiv: 84 Prozent der befragten Unternehmer/innen bezeichnen sich selbst als offen für Neuerungen im Unternehmen und 80 Prozent der Familienunternehmen stehen

neuen Ideen grundsätzlich positiv gegenüber.

In der Unternehmensumwelt vorhandene Chancen für Innovationen werden erkannt und umgesetzt, obwohl den Familienunternehmen durchaus hohes Risikobewusstsein attestiert werden kann; so gaben nur neun Prozent der Befragten an, zu hochriskanten Projekten zu tendieren. Nichtsdestotrotz haben 38 Prozent der befragten Unternehmen nach eigenen Angaben in den vergangenen drei Jahren viele neue Produkte oder Dienstleistungen eingeführt.

Als hervorstechendes Ergebnis der Studie ist der signifikante Zusammenhang zwischen der im Unternehmen vorhandenen strategischen Planung und der unternehmerischen Grundhaltung von Familienunternehmen zu nennen. Speziell kleinere Familienunternehmen scheinen von einem „entrepreneurial spirit“ geprägt zu sein, der sich in einer positiven Einstellung gegenüber Innovationen äußert und (quasi selbstverständlich) in die strategische Planung einfließt.

Für die Praxis von Familienunternehmen unterstreichen diese Ergebnisse die wichtige Rolle von strategischer Planung, wodurch es für kleinere Familienunternehmen empfehlenswert scheint, der (allzu oft vernachlässigten) strategischen Planung größere Aufmerksamkeit zu schenken, um so die Innovativität und Proaktivität des Unternehmens zu forcieren.

### OPEN MINDS

Spannende Diskussionen, offene Gespräche

### Global Village

Kommunikationsparadies oder Überwachungsstaat?

Donnerstag, 17. März 2011, 18 Uhr

Festsaal der WU (Wirtschaftsuniversität Wien), Augasse 2–6, 1090 Wien



Ilja Trojanow



Rainer Maria Köppl



Boris Nemsic



Sarah Spiekermann



Wilfried Stadler

#### DISKUSSION MIT

##### ILJA TROJANOW

Schriftsteller (mit Juli Zeh verfasster Bestseller „Angriff auf die Freiheit“), Übersetzer und Verleger

##### RAINER MARIA KÖPPL

Studienprogrammleiter des Instituts für Theater-, Film- und Medienwissenschaft der Universität Wien

##### BORIS NEMSIC

ehem. CEO der Telekom Austria

##### SARAH SPIEKERMANN

Leiterin des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik, WU

#### MODERATION

##### WILFRIED STADLER

Honorarprofessor der WU, Unternehmensberater

#### ANMELDUNG

erbeten an [openminds@wu.ac.at](mailto:openminds@wu.ac.at), Eintritt frei



Gegenstand einer vom Family Business Network Österreich finanzierten Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU war die Analyse des strategischen Verhaltens von mittleren und großen Familienunternehmen (ab 50 Mitarbeiter/innen).

Unter dynamischen Umweltbedingungen ist auch eine „Dynamisierung“ des Unternehmens erforderlich. Für die Studie wurde daher ein Fokus auf die Innovations- und Marktorientierung der Familienun-



ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank ist Leiter des Forschungsinstituts für Familienunternehmen.

waren 83 Prozent Mittel- (50 bis 249 Mitarbeiter/innen) und 17 Prozent Großunternehmen. Die Rücklaufstichprobe besteht aus 632 Datensätzen, 529 entfallen auf Mittelunternehmen.

Etwa 70 Prozent der an der Studie mitwirkenden Unternehmen sind Familienunternehmen. Der Anteil der Familienunternehmen ist bei den Mittelunternehmen signifikant höher als bei den Großunternehmen. Etwa ein Drittel aller Unternehmen entfiel auf die Sparte Gewerbe und Handwerk, wovon ein Großteil Familienunternehmen sind. Den zweithöchsten Anteil an der Rücklaufstichprobe halten Industrieunternehmen; auch bei diesen dominieren Familienunternehmen (ca. 60 Prozent).

Familienunternehmen wurden über drei Kriterien definiert: (1) Anteil am Eigenkapital des Unterneh-

mens (Mussbedingung), (2) Anteil der Personen aus der Familie an der Gesamtzahl der Personen in der Geschäftsleitung, (3) Anteil der Personen aus der Familie an der Gesamtzahl der Personen im Kontrollgremium (falls vorhanden). Die Summe der Kriterien muss einen Wert von  $\geq 1$  ergeben, um von einem Familienunternehmen zu sprechen.

In rund 60 Prozent aller befragten Familienunternehmen werden 100 Prozent des Eigenkapitals des Unternehmens von der Familie gehalten; in ca. 40 Prozent der Fälle wird die Geschäftsleitung zu 100 Prozent von Familienmitgliedern wahrgenommen; in jedoch nur 1,5 Prozent der Fälle besteht das Kontrollgremium zu 100 Prozent aus Familienmitgliedern.

In ca. 45 Prozent der Fälle wird das Eigentum des Familienunternehmens von der ersten Generation und

in etwa 45 Prozent von der zweiten Generation gehalten.

60 Prozent der Familienunternehmen verfügen über eine konkrete Nachfolgeplanung auf der Ebene der Geschäftsleitung; in ca. zwei Dritteln der Fälle ist vorgesehen, dass Kinder die Nachfolge antreten; in nur neun Prozent der Fälle soll die Geschäftsleitung von Fremdmanager/innen übernommen werden. Grundsätzlich kann den Familienunternehmen bei der Nachfolgeplanung ein langfristiger Planungshorizont attestiert werden.

Familienunternehmen sind im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen häufiger auf regionalen Märkten engagiert. In Bezug auf Marktaktivitäten auf nationaler, europäischer und globaler Ebene bestehen zwischen den beiden Gruppen kaum Unterschiede. Familienunternehmen weisen im Vergleich zu

Nichtfamilienunternehmen jedoch einen signifikant höheren Stammkundenanteil auf. Die stärkere Bindung der Kunden an Familienunternehmen dürfte durch die geringe Fluktuation in der Geschäftsleitung der Familienunternehmen begünstigt werden. Durch die enge Bindung an bestehende Kunden leidet die proaktive Marktorientierung der Familienunternehmen etwas; sie ist auf das Erkennen latenter Kundenbedürfnisse ausgerichtet und bei Familienunternehmen signifikant schwächer ausgeprägt. Zwar weisen Familienunternehmen eine stärker ausgeprägte entrepreneuriale Grundhaltung auf, die sich jedoch in einem vorsichtigen und risikobewussten, wenn auch kontinuierlichen Innovationsverhalten manifestiert, das heißt auf die Verbesserung vorhandener Produkte/Dienstleistungen sowie Prozesse und Verfahren ausgerichtet ist. Bei Produkten oder Verfahren, die neu für das Unternehmen oder den Markt bzw. die Branche sind, weisen Familienunternehmen ein weniger ausgeprägtes Engagement auf. Im Sinne eines risikobewussten Innovationsverhaltens ist den Familienunternehmen daher eine Verstärkung ihrer proaktiven Marktorientierung zu empfehlen.

ternehmen (im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen) sowie auf die Nachfolgeplanung gerichtet.

Die empirische Untersuchung basiert auf einer Erhebungsstichprobe von rund 6.000 österreichischen Unternehmen. Davon

## „Familiness“ – Einfluss der Familie auf ihr Unternehmen

Lange Zeit wurde die Trennung von Management und Eigentum als die effektivste Organisationsform und als Ausdruck professionellen Managements betrachtet. Ein Blick in die Unternehmenslandschaft zeigt jedoch, dass Familienunternehmen je nach Definition mit einem Anteil von 70 bis 90 Prozent an der Gesamtpopulation von Unternehmen die vorherrschende und anteilmäßig stabilste Organisationsform darstellen. Selbst bei großen Unternehmen ist in Österreich noch jedes zweite ein Familienunternehmen. In vielen Familienunternehmen gibt es keine Trennung von Management und Eigentum, und in mehreren Studien wurde gezeigt, dass dieser Unternehmenstypus oft erfolgreicher ist als jener, der eine solche Trennung aufweist.

Familienunternehmen zeichnen sich durch das Zusammenwirken von zwei Sozialsystemen – Familie und Unternehmen – mit in der Regel unterschiedlichen Logiken aus und repräsentieren insofern einen spezifischen und zugleich in sich heterogenen Typus von Unternehmen. Der Einfluss der Familie auf ihr Unternehmen wird als „Familiness“ bezeichnet; der Einfluss des Unternehmens auf das Selbstverständnis der Familie als „Enterpriseness“.

Das Spezifikum des Unternehmenstyps Familienunternehmen kann als Ausdruck des Einflusses der

Werthaltungen der Familie sowie der aus dem Eigentum und der Übernahme von Management- und Kontrollfunktionen (zum Beispiel im Rahmen eines Beirates) resultierenden Einflussmöglichkeiten gesehen werden. Eine darauf basierende Definition von Familienunternehmen lautet folgendermaßen (Klein 2010):

$$\text{Bei } EK_{\text{fam}} > 0 \text{ gilt: } \frac{EK_{\text{fam}}}{EK_{\text{ges}}} + \frac{MKG_{\text{fam}}}{MKG_{\text{ges}}} + \frac{MGL_{\text{fam}}}{MGL_{\text{ges}}} \geq 1$$

Die Kernaussage ist, dass ein maßgeblicher Einfluss auf ein Unternehmen vom Eigenkapital (EK), von der Mitgliedschaft in einem Kontrollgremium (MKG), sofern vorhanden, und von der Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung (MGL) ausgeübt werden kann, wobei der Einfluss der Familie (Fam) jeweils in Relation zum gesamten Eigenkapital, zur Zahl aller Mitglieder des Kontrollgremiums und zur Zahl aller Mitglieder der Geschäftsleitung (Ges) gesetzt wird und jedenfalls Eigenkapitalanteile von der Familie gehalten werden müssen, um von einem Familienunternehmen sprechen zu können. Der Einfluss der Familie kann auch durch von ihr dele-

gierte Personen ausgeübt werden. Aus der Sicht der Praxis wird häufig betont, dass der Eigenkapitalanteil der Familie am Unternehmen mindestens 25 Prozent sein muss, um von einem Familienunternehmen sprechen zu können.

Diese Fassung der Definition blendet qualitative, das heißt wertbezogene und emotionale Komponenten aus. Sie fokussiert in erster

zugleich die Frage, wodurch bzw. wie sich dieser Einfluss im Unternehmen manifestiert. Daran anknüpfend ist auch die Frage zu stellen, welche Wirkungen die Familiness entfaltet und ob sie überwiegend erfolgsförderlich oder erfolgshinderlich für das Unternehmen sind. Beziehungskonflikte beispielsweise können sich negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken.

lichen Versprechen, den Lohnentfall zu kompensieren, sobald das Unternehmen bestimmte Erfolgskennzahlen wieder erreicht. Damit gelingt es dem Unternehmen, die Krise besser zu bewältigen (Wirkung). Das Zusammenspiel dieser drei Dimensionen – Inhalt(e), Intensität(en) und positive/negative Wirkung(en) des Familieneinflusses – konstituiert eine jeweils spezifische Konfiguration der Familiness, die sich im Lebenszyklus eines Familienunternehmens verändern kann. Ein Familiness-Management muss versuchen, diese drei Dimensionen zu diagnostizieren und in der Folge gezielt zu beeinflussen.



Linie die Möglichkeit des Einflusses (eher als den tatsächlich ausgeübten Einfluss). Die Familiness basiert hingegen auf dem tatsächlich ausgeübten Einfluss auf das Unternehmen, der mit den formal gegebenen Einflussmöglichkeiten nicht übereinstimmen muss und damit unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Zusätzlich sollte die Familiness eines Familienunternehmens auch jene (wertbezogenen) Komponenten berücksichtigen, die für die Identität eines Unternehmens als Familienunternehmen maßgeblich sind. Neben der Intensität bzw. Stärke des ausgeübten Einflusses der Familie auf ihr(e) Unternehmen stellt sich

So kann eine Eigentümerfamilie trotz eines Anteils von nur etwa 30 Prozent am Eigenkapital (der Rest befindet sich im Streubesitz) durch die Besetzung maßgeblicher Managementpositionen, die es ihr ermöglichen, ihre Werthaltungen im Unternehmen zu verankern, einen starken Einfluss auf das Unternehmen entfalten (Intensität). Dieser Einfluss manifestiert sich etwa in einer vertrauensbasierten Beziehung zur Belegschaft (Inhalt), die es dem Unternehmen ermöglicht, in einer Wirtschaftskrise die Mitarbeiter/innen dazu zu bewegen, vorübergehend auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten, begleitet vom münd-

### Literatur:

Habbershon/Williams (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, in: *Family Business Review*, S. 1–25.

Chrisman/Chua/Steier (2005): Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, S. 237–247.

Frank/Lueger/Nosé/Suchy (2010): The concept of „Familiness“. Literature review and systems theory-based reflections, in: *Journal of Family Business Strategy*, S. 119–130.

Klein (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen, 3. Auflage, Eul Verlag.  
ao. Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank

### Impressum

MEDIENINHABER, HERAUSGEBER:

WU-Alumni-Club, Augasse 2–6, 1090 Wien (EG, Kern D)

FÜR DEN INHALT VERANTWORTLICH: Univ.-Prof. Dr. Barbara Sporn, Mag. Verena Ulrich

REDAKTION: Mag. Verena Ulrich

REDAKTIONSADRESSE: WU-Alumni-Club, Augasse 2–6, 1090 Wien (EG, Kern D)

TELEFON: 01-31336-4455

E-MAIL: alumni@wu-wien.ac.at

WEB: www.alumni.at

GESTALTUNG: Wolfgang Krimmel/Quarante Brand Design, Schloßgasse 13, 1050 Wien, www.quarante.com

HERSTELLER: Herold Druck und Verlag AG, Faradaygasse 6, 1032 Wien

GRUNDLEGENDE RICHTUNG DES MEDIUMS:

Die „WU-Alumni-News“ verstehen sich als Informationsplattform der Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftsuniversität Wien und der (ehemaligen) Hochschule für Welthandel. Sie sind das offizielle Organ des Vereins und enthalten auch alle statutengemäßen Verlautbarungen. Schwerpunkte der Zeitung sind die Vermittlung von aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsergebnissen, der Erfahrungsaustausch aus der Praxis, Möglichkeiten des Networkings sowie die Ankündigung von attraktiven Weiterbildungsveranstaltungen und Social Events für WU-Alumni-Club-Mitglieder.

Für Familienunternehmen, die über mehrere Generationen erfolgreich auf dem Markt bestehen, steht häufig nicht der kurzfristige Gewinn im Vordergrund, sondern eine langfristige Stabilisierung des Unternehmens. Nur auf diese Weise kann das Unternehmen für künftige Familiengenerationen als Existenzgrundlage gesichert werden.

Derzeit werden am Institut für Familienforschung im Rahmen zweier Projekte qualitative Fallstudien durchgeführt, die sich mit dieser langfristigen Stabilisierung von Familienunternehmen aus verschiede-



ao. Univ.Prof. Dr. Manfred Lueger ist Professor am Institut für Soziologie und Empirische Sozialforschung.

nen thematischen Perspektiven befassen. Den wissenschaftlichen Diskurs sollen diese Studien durch ein vertieftes grundlagentheoretisches Verständnis des Zusammenspiels der unterschiedlichen Dynamik von

# Case Study: Familienunternehmen zwischen Tradition und Moderne

Familie und Unternehmen bereichern, während sich für Familienunternehmen daraus praktische Hinweise ableiten lassen, wo in der Entwicklungsdynamik Konflikte und Probleme lauern und welche Handlungsoptionen in solchen Situationen verfügbar sind.

Die in diesem Zusammenhang durchgeführte Fallstudie zur Konditorei Heiner widmete sich der Frage, wie es ein traditionsreiches Familienunternehmen schafft, trotz des massiven Wandels der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns (zum Beispiel Produktionstechnologie, Kund/inn/engeschmack) seinen Erfolg zu sichern, und wie es dabei auftretende Konflikte bewältigt.

Die Ergebnisse verschaffen einige interessante Einblicke: Sie zeigen, dass der ökonomische Erfolg zwar einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Absicherung des Unternehmens leistet, ein gutes Betriebsklima aber dafür die entscheidende Grundlage schafft.

Erst eine funktionierende Koope-

ration und der Einsatz der Familie für die Mitarbeiter/innen auch in Krisenzeiten ermöglichen die hohe Service- und Produktqualität, für die „der Heiner“ bekannt ist. Die Anerkennung der Leistung durch die Kund/inn/en liefert dabei einen wichtigen Motivationsschub.

Aber es wird auch deutlich, dass der Übergang zwischen den Generationen in der Familie ein langfristiger und komplexer Prozess ist, der nicht nur in der Ablöse und Verantwortungsübergabe besteht, sondern eine Entscheidung über unterschiedliche Rollen in der Familie sowie das Hineinwachsen der nachfolgenden Generation in bestehende Strukturen und die Übernahme von Verantwortung erfordert.

Beide Generationen – aber auch die relevanten Bezugspersonen – müssen dabei lernen, mit der sich ändernden Situation umzugehen.

Sowohl die Generationenablösung als auch der Erhalt eines positiven Kooperationsklimas stellen sich nicht von selbst ein, sondern erfor-

dern wirksame Strategien zur Konfliktprophylaxe und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.



v.l. Prof. Walther Stuller, KR Dr. Paulus Stuller, Mag. (FH) Michael Stuller, K. u. k. Hofzuckerbäckerei L. Heiner

Hier spielen die Entwicklung der Unternehmensidentität, der Umgang mit Entscheidungsprozessen, die wechselseitige Akzeptanz oder auch die Anbindung an die Unternehmensumwelt eine entscheidende Rolle. Die Konditorei Heiner ist ein gutes Beispiel, wie solche Prozesse funktionieren können, auch wenn dies nicht immer leicht ist.

Obwohl der Mittelstand immer wieder als Rückgrat unserer Volkswirtschaft bezeichnet wird, führt die Forschung zu KMUs und Familienunternehmen eher ein Nischendasein. Im Jahr 2009 erhob das Institut für Unternehmensführung Daten von 238 kleinen und mittleren Produktionsunternehmen in Deutschland und Österreich zum Entscheidungsverhalten, zur Unternehmenssteuerung und zur Mitarbeiter/innen/führung. Die intensive Analyse der Daten führte zu hochinteressanten Erkenntnissen vor allem über die Besonderheiten von Familienunternehmen.

## Familienunternehmen entscheiden und führen anders – und das ist gut so

Im Hinblick auf die Unternehmensführung und den Einsatz von Steuerungsinstrumenten unterscheiden sich überwiegend in Familienbesitz befindliche Unternehmen nur dann signifikant von Nichtfamilienunter-

nehmen, wenn die Geschäftsführung von Mitgliedern der Gründerfamilie dominiert ist („familiengeführte Unternehmen“).

Familiengeführte Unternehmen treffen Entscheidungen auf Geschäftsführungsebene nicht nur signifikant intuitiver (unter Rückgriff auf Erfahrungswerte bzw. zahlenmäßig nicht ausdrückbare Einschätzungen), sondern delegieren auch deutlich weniger und zentralisieren Entscheidungen stattdessen stärker. Die stärkere Zentralisierung von Entscheidungen geht einher mit einer geringeren Verwendung formaler Steuerungsinstrumente (zum Beispiel Budgets, Abweichungsanalysen). Diese Unterschiede gehen aber nach den in der Studie ausge-

werteten Daten keineswegs zu Lasten des Unternehmenserfolges. Im Gegenteil, erfolgreichere Familienunternehmen setzen ein intuitives Entscheidungsverhalten sogar signifikant häufiger ein als weniger erfolgreiche Familienunternehmen. Was gut für Nichtfamilienunternehmen ist, muss also nicht auch gut für Familienunternehmen sein. Die in der Literatur zu Familienunternehmen häufig zu findende Argumentation, wonach Familienunternehmen erfolgreicher sein könnten, wenn sie sich „professioneller“ verhielten, das heißt sich eines ähnlichen Instrumentariums wie Nichtfamilienunternehmen bedienen, wird durch die in der Studie gewonnenen Daten stark in Frage gestellt.

## Die Herausforderung für Familienunternehmen: mehr Ergebnisorientierung

Nach den Erkenntnissen der Studie scheinen Familienunternehmer/innen stark von ihren langjährigen, sehr spezifischen Erfahrungen über Kund/inn/en, Mitarbeiter/innen und Märkte zu profitieren und können es sich daher im Vergleich zu professionellen, familienexternen Geschäftsführer/innen viel eher leisten, bei strategischen Entscheidungen stark auf Erfahrungswerte und das richtige „Bauchgefühl“ zu bauen. Bei der Mitarbeiter/innen/führung bestätigt die Studie das Bild des im Unternehmen „omnipräsenten“ Familienunternehmers/der Familienunternehmerin, der/die die Mitar-

beiter/innen sehr direkt und persönlich führt. Allerdings zeigt die Studie auch, dass Familienunternehmen, die bei der Steuerung mehr Gebrauch von ergebnisorientierten Kennzahlensystemen machen, tendenziell erfolgreicher sind. Es kommt also darauf an, die Vorteile der langen unternehmerischen Erfahrung und des direkten Führungsstils mit einem gesunden Maß an Zahlen- und Ergebnisorientierung zu verbinden.



Univ.Prof. Dipl.Math. Dr. Gerhard Speckbacher (Vorstand) und Mag. Arthur Posch (Assistent), Institut für Unternehmensführung der WU.

# Der Mittelstand – Rückgrat der österreichischen Wirtschaft

Familienunternehmen (FU) spielen eine bedeutende Rolle in den wichtigsten Volkswirtschaften weltweit und tragen wesentlich zu deren Stabilität, Wachstum und Wohlstand bei. Auch wegweisende Innovationen verdanken wir fast immer der außergewöhnlichen unternehmerischen Initiative von Personen im Umfeld von Unternehmerfamilien. Erstaunlich ist, dass die wissenschaftliche Forschung das Thema FU erst jetzt für sich zu entdecken scheint. FU verfügen über eine einzigartige Bündelung von Ressourcen und Fähigkeiten – wie Vertrauen, Kapital, Personalmanagement oder strategische Allianzen.

In der Öffentlichkeit werden FU oft als kleine und mittelständische, regional agierende Unternehmen wahrgenommen. Doch Unternehmen wie Swarovski, Porsche, Egger, STRABAG, Spar, Plasser & Theurer, Mayr-Melnhof, XXXLutz, Kika-Leiner, bauMax, Manner, Rauch, Blum, Umdasch oder Engel, um nur einige zu nennen, widerlegen dieses Bild, sind sie doch alle familienkontrollierte und -geführte Unternehmen. Mittelständische FU sind oft in der Öffentlichkeit kaum bekannte Weltmarktführer, sogenannte Hidden

Champions, die mit ihren Innovationen sehr erfolgreich sind. Beispiele dafür wären etwa die rasch gewachsenen innovativen FU wie Greiner, Doppelmayr, Rosenbauer, Fronius, Haas, Riedel, Miba, Hirsch, Wintersteiger, Teufelberger, Heintel, Plansee, Zumtobl, Remus, Ovotherm oder Pöttinger. Das besondere Kennzeichen dieser Weltmarktführer ist ihre große Innovationsfähigkeit.

Was sind die Gründe für ihre Innovativität? Verfügen sie im Bereich des Innovationsmanagements über spezielle Instrumente und Methoden? Wie gelingt es, die den Unternehmerfamilien eigene Dynamik zu handhaben, um so die Voraussetzungen für einen erfolgreichen unternehmerischen Wandel zu schaffen und damit Neuerungen anzuregen und umzusetzen? Die klassische Betriebswirtschaftslehre hat darauf bis jetzt kaum Antworten. Was lässt sich dennoch aus den vorliegenden Erkenntnissen und Erfahrungen auf diesem Gebiet

ableiten? Das Erfolgsgeheimnis der „heimlichen Stars“ ist vielschichtig: Der/die Familienunternehmer/in denkt in Generationen und orientiert sich nicht an kurzfristigen Renditen. Er/sie fühlt sich dem Unternehmen und seinen Mitarbeiter/innen verpflichtet. Weiters sind FU stets bestens vernetzt – sowohl familiär als auch im operativen Geschäft.



Herbert Neubauer ist ao. Univ.Prof. am Institut für KMU-Management der WU.

Sie verfügen durch das Einbeziehen aller im Unternehmen Tätigen über ein wesentlich größeres Innovationspotenzial, und durch über-

durchschnittlich hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung besetzen sie konsequent Nischen. Der Weg von der Innovation zur Realisation ist im FU kürzer und direkter. Wichtige unternehmerische Entscheidungen werden demnach rasch und konsequent umgesetzt.

Damit FU in der Zukunft unter einem verschärften Veränderungsdruck weiterhin den Herausforderungen gewachsen sind, gilt es für sie, die eigenen Stärken zu systematisieren und, wo notwendig, von Einzelpersonen loszulösen, um so zentrale Themen wie Generationenwechsel, Unternehmensführung und Einfluss der Familie auf das Unternehmen zu überdenken. Die Unternehmerfamilie hat sich dabei selbst als eine zentrale Ressource zu begreifen, die aktiv gemanagt werden muss, wobei sich die Familie selbst Regeln und Foren geben muss, um die emotionale Dynamik konstruktiv einzubinden und eine ge-

meinsame Willensbildung im Hinblick auf anstehende unternehmerisch notwendige Schritte zur Veränderung zu ermöglichen. Es gilt somit, dem Leitbild und der Strategie des Unternehmens eine kompatible Family Governance gegenüberzustellen. Weiters gilt es, interne Prozesse zu überdenken und von Entscheidungen einzelner Personen unabhängig zu machen, vor allem vor dem Hintergrund der Krisenresistenz (zum Beispiel Todesfall des Unternehmensführers/der Unternehmensführerin), aber auch zur Ermöglichung weiteren Wachstums. Dadurch sollen Flexibilität, Schnelligkeit und Nachhaltigkeit nicht eingeengt werden, sondern es sollten neue Freiräume geschaffen werden.

Erfolgreiche innovative FU zeichnen sich weiters durch eine innovationsfreundliche Haltung aus, gepaart mit einem leidenschaftlichen Familienunternehmer/einer leidenschaftlichen Familienunternehmerin, der/die klare und fordernde Ziele mit einem inspirierenden Führungsstil verbindet und dem/der es auch gelingt, das Ziel, der Beste zu sein, allen im Unternehmen zu vermitteln – so entstehen und bestehen innovative Champions.

## Neues PhD-Programm ab WS 2011 an der WU: „International Business Taxation“

Der Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) hat den Antrag der WU auf Errichtung eines interdisziplinären Doktorand/innenkollegs „International Business Taxation“ bewilligt und fördert das wissenschaftliche Ausbildungsprogramm in den ersten vier Jahren mit mehr als 1,25 Millionen Euro. Ziel des PhD-Programms ist es, die weltweit besten Nachwuchswissenschaftler/innen, die sich interdisziplinär mit Steuern beschäftigen, nach Wien zu holen. Die WU hat sich in einem hochkompetitiven Verfahren gegen Anträge aus den verschiedensten Disziplinen durchgesetzt.

Gleichzeitig mit dem WU-Antrag wurden insgesamt nur vier weitere Anträge auf Errichtung neuer Doktorandenkollegs (DK) bewilligt. Aus den Bereichen Rechtswissenschaften und Wirtschaftswissenschaften ist das WU-Programm das einzige weltweit. Die Studienplätze werden weltweit ausgeschrieben, das Programm wird ausschließlich in englischer Sprache durchgeführt. „Die Nachwuchswissenschaftler/innen sollen auf diese Weise befähigt werden, ihre wissenschaftliche Karriere weltweit erfolgreich fortzusetzen und als Professor/inn/en berufen zu werden. Die WU wird mit diesem Programm ihre Position auf dem Gebiet der Steuern langfristig verstärken“, erklärt WU-Professor und Sprecher des DKs, Michael Lang.

### Umfangreiche, dreijährige Ausbildung

Teilnehmer/innen dieses Programms

werden vor allem aus den Bereichen Steuerrecht, Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Finanzwissenschaften kommen. „Die Studierenden werden sich im Rahmen der dreijährigen Ausbildung an der WU u. a. mit Steuerpsychologie, Ethik, Steuerpolitik, Steuergeschichte, Politikwissenschaften auseinandersetzen“, erzählt Eva Eberhartinger, WU-Professorin und stellvertretende Sprecherin des DKs. WU-Professor Martin Zagler, ebenfalls stellvertretender Sprecher des DKs, ergänzt: „Die von FWF zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel werden einerseits zur Finanzierung von Studienplätzen, andererseits dazu verwendet, um Wissenschaftler/innen aus aller Welt zur Leitung für Research Seminare und Workshops im Rahmen dieses Studiums zu gewinnen.“

### Langjährige Vorerfahrung und internationale Wissenschaftler/innen

Ausschlaggebend für die einstimmige Empfehlung der sieben ausländischen Gutachter/innen war die mehr als siebenjährige interdisziplinäre Zusammenarbeit von WU-Wissenschaftler/innen auf dem Gebiet der Steuern im Rahmen des Spezialforschungsbereichs „International Tax Coordination“. Zusätzlich zieht die WU seit mehr als zehn Jahren mit dem LL.M.-Studienangebot „International Taxlaw“ internationale Studierende an. Schließlich war für die Gutachter/innen auch die große Zahl von ausländischen Gastwissenschaftler/innen im Bereich Steuern entscheidend. 



## 150 Partnerfirmen nutzen Services des WU ZBP Career Centers

Der Abschluss des Studiums ist ein Meilenstein auf jedem Lebensweg. Je näher das Ende des Studiums rückt, umso intensiver schwirren die Gedanken um das Thema Berufseinstieg. Das WU ZBP Career Center unterstützt seit 28 Jahren WU-Absolvent/inn/en beim Berufseinstieg und bietet Unternehmen professionelles Know-how in der Vermittlung von Akademiker/inn/en. Das WU ZBP Career Center wird als kompetenter Partner von Absolvent/inn/en und Unternehmen gleichermaßen geschätzt. Für das WU ZBP Career Center gehört es zum täglichen Geschäft, potenzielle Arbeitgeber über das Studium an der WU, das Lehrangebot, die Ausbildungsinhalte und das Ausbildungsniveau zu informieren. Mit ein Grund für viele Unternehmen, eine Firmenpartnerschaft mit dem WU ZBP Career Center einzugehen.

### Was langewährt, wird ewig gut

Regelmäßige Kontakte mit Unternehmen, Studierenden und Absolvent/inn/en der WU sowie den Instituten der WU stellen für alle Beteiligten lohnende Verbindungen her. Einige Firmenpartner sind bereits seit Beginn mit an Bord, z. B. die Erste Group, einer der Mitbegründer des WU ZBP Career Center. Sabine Mlnarsky-Bständig, Bereichsleiterin Personalmanagement der Erste Group, erzählt, dass „von Investmentbanking,

Treasury und Capital Markets über das Controlling bis zum Risikomanagement überall großartige Mitarbeiter/innen sitzen, die wir über das WU ZBP Career Center gewonnen haben“. Die Erste Group profitiert seit Jahren von der Beratung durch das WU ZBP Career Center, wenn es um die Personalsuche bei Jungakademiker/inn/en geht, so Mlnarsky-Bständig.

Rund 150 Partnerfirmen nutzen aktiv die Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen des WU ZBP Career Center. Der Sitz auf dem WU-Campus und die kontinuierliche Interaktion mit den WU-Instituten ermöglichen es dem WU ZBP Career Center, über Kenntnisse, Leistungen und Fähigkeiten der Studierenden und Absolvent/inn/en bestens informiert zu sein. Das schätzen Partner. Internationale Investmentbanken wie Morgan Stanley nehmen die WU ZBP Career Center Services in Anspruch, „weil das WU ZBP Career Center seine Studierenden und Absolvent/inn/en persönlich kennt und über ihre Fähigkeiten gründlich Bescheid weiß“, so Steph Ahrens, Head of Graduate Recruitment bei Morgan Stanley. „Jedes Jahr im Herbst, wenn wir wieder auf der Suche nach Associates oder Analysts sind, unterstützt uns das WU ZBP Career Center mit fachlichem Know-how und weist uns in die Richtung der Kandidat/inn/en, die am passendsten für unsere Unternehmenskultur sind.“

### Gezielt Interesse schüren

Außerdem zeige eine Firmenpartnerschaft Studierenden und Absolvent/inn/en, dass Unternehmen laufend an qualifizierten Bewerber/inn/en interessiert seien, so Ursula Axmann, Geschäftsführerin des WU ZBP Career Center. Die Zusammenarbeit mit dem WU ZBP Career Center ermögliche die Kontaktaufnahme mit begeisterungsfähigen und engagierten Bewerber/inn/en, die ins Berufsleben einsteigen möchten, so Jasmin Zimmermann von der REWE International AG. Dies sei ein entscheidender Grund, eine Partnerschaft einzugehen. Viele Nachwuchskräfte sammeln lieber abseits der Fakten, die man auf Unternehmenshomepages findet, ihre Informationen. Insbesondere sind das Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften wie Betriebsklima, Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit. Diese Dinge lassen sich in persönlichen Gesprächen leichter und besser transportieren als über eine Website. Das WU ZBP Career Center als Schnittstelle zwischen Universität, Wirtschaft und Absolvent/inn/en ermöglicht diesen „erlebbaren“ Kontakt auf beiden Seiten. Somit ist es leichter herauszufinden, welche Firma bzw. welche potenzielle Nachwuchsführungskraft die richtige ist. Partnerschaften zahlen sich also immer aus – egal ob für die Studierenden und Absolvent/inn/en oder die Unternehmen. 

## SHOW BUSINESS.



Am iPad präsentieren sich Wirtschaft und Finanzen attraktiver denn je: Live-News von **Die Presse.com** und jeden Morgen die „Presse“ als E-Paper dazu.

„Die Presse“-App für iPad und iPhone: **DiePresse.com/app**

**Die Presse.com**

## Diversitas: Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies

Aktuelle demografische, rechtliche, wirtschaftliche und politische Veränderungen ziehen auch Änderungen sozialer und organisationaler Praktiken nach sich.

Daher beschäftigen sich Profit- und Non-Profit-Organisationen mittlerweile im Rahmen von Diversitätsmanagement aktiv mit ihrer organisationsinternen Vielfalt.

Zur Dokumentation dieses neuen wissenschaftlichen und praxisorientierten Feldes sowie zur Förderung des Dialogs und Wissenstransfers zwischen diversitätsorientierter Forschung und praxisorientierter Anwendung wurde „Diversitas – Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies“ ins Leben gerufen.

Ziel der Zeitschrift ist es, Forschungsergebnisse und Fortschritte bei der Umsetzung in der Praxis von Profit- und Non-Profit-Organisationen, Kommunen oder Hochschulen sowie Berater/inn/en zu publizieren und die Erkenntnisse dieser Praxen einem breiten Leser/innen/kreis zugänglich zu machen. Folgende Maximen prägen die Zeitschrift:

1. Repräsentation der sechs in der Europäischen Antidiskriminierungsrichtlinie festgelegten Diversitätsdimensionen und weiterer im

Diskurs relevanter Dimensionen von Inklusions- und Exklusionsprozessen

2. Veröffentlichung von Beiträgen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen und Gleichwertigkeit der Disziplinen
3. Gleichwertigkeit von unterschiedlichen methodologischen und methodischen Zugängen
4. Veröffentlichung von disziplinären, inter-, trans- und crossdisziplinären sowie intersektionalen Beiträgen
5. Gleichwertigkeit der Kontexte der Beiträge (lokal, national, international, supranational)

Die wissenschaftlichen Beiträge beschäftigen sich mit theoretisch-konzeptionellen Fragestellungen, präsentieren Ergebnisse aktueller empirischer Erhebungen und dokumentieren in State-of-the-Art-Artikeln Entwicklung und Stand des Themenfeldes sowie den Einsatz wissenschaftlicher Instrumente und Konzepte bei der Lösung von diversitätsorientierten Fragestellungen.

Die Beiträge aus der Praxis beschreiben aktuelle Vorschläge zu Problemlösungen sowie konkrete Umsetzungsempfehlungen anhand eines konkreten Praxisfalls.

Rezensionen, Informationen zu einschlägigen Tagungen sowie Calls

for Papers und weitere relevante Informationen vervollständigen jedes Heft.

„Diversitas“ ist aber nicht nur ein Crossover zwischen Wissenschaft und Praxis, sondern auch eine gelungene Zusammenarbeit zwischen einer WU-Absolventin und einem



Regine Bendl ist ao. Univ.Prof. an der Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement der WU und Herausgeberin von „Diversitas“

– Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies“.

WU-Absolventen: ao. Univ.Prof.in Dr.<sup>in</sup> Regine Bendl – mehrfache Preisträgerin zur Frauen- und Geschlechterforschung und Diversitätsforschung – ist die Herausgeberin der Zeitschrift, und Dr. Uwe Seebacher, Gründer und Eigentümer des Münchner Beratungs- und Medienunternehmens USP International, fungiert als Verleger der Zeitschrift. Weitere Informationen unter [www.zf-diversitas.eu](http://www.zf-diversitas.eu) oder beim Verlag auf [www.usp-publishing.com](http://www.usp-publishing.com). 

## Die Wirtschaft Asiens hautnah für Teilnehmer/innen des Executive MBA

Während der „Asian Residency“ vom 4. bis 15. Jänner 2011 hatten die Teilnehmer/innen der Executive-MBA-Klasse der WU Executive Academy die Gelegenheit, umfassende Eindrücke vom chinesischen (Guangzhou) und vom indischen (Hyderabad) Wirtschaftsraum zu sammeln: Vormittags fanden Unterrichtseinheiten des MBA statt. An den Nach-

mittagen besuchten die Teilnehmer/innen sowohl internationale als auch lokale Unternehmen der jeweiligen Region, um die Besonderheiten der Märkte, der Kunden und ihrer Wachstumsstrategien aus erster Hand kennenzulernen. Erstmals konnte die Studienreise auch live auf Facebook mitverfolgt werden.

„Globalisierung lernen, ohne vor die Tür zu gehen, funktioniert nicht.

Es gibt Wissen, das kann man nicht erlesen, das muss man selbst erleben“, sagt Univ.Prof. Bodo B. Schlegelmilch, Dean der WU Executive Academy. Diesem Motto hat sich die WU Executive Academy verschrieben und schickt ihre MBA-Teilnehmer/innen im Rahmen von Studienreisen um die ganze Welt.

### Erfahrungen aus erster Hand

Globalisierung ist ein Schlüsselthema des 14-monatigen Programms, bei dem die Teilnehmer/innen nie wirklich lange auf ihren Stühlen bleiben. „Die Residencies sind die beste Lernumgebung dafür. Kein Video, kein Buch, keine Zeitschrift könnte vermitteln, was die Teilnehmer/innen in China und Indien bei ausgesuchten Unternehmen live vor Ort lernen“, so Schlegelmilch weiter.

Die Teilnehmer/innen haben die Chance, in zwei Wochen umfangreiche Erfahrungen aus zwei der weltweit am schnellsten wachsenden Wirtschaftszonen zu bekommen. Während der aktuellen „Asian Residency“ führte sie die Reise in eine der bedeutendsten südchinesischen Wirtschaftszonen (Guangzhou) und nach Hyderabad in Indien.

Hier besuchten die Executive-MBA-Teilnehmer/innen unter anderem auch den regionalen Standort von Infosys und Google Indien, wo sie via Telekonferenz dem Google-Standort in Singapur zugeschaltet waren und mit dem dortigen HR-Management über ihre Erfahrungen diskutieren konnten. Dabei erfuhren sie von den Manager/innen, warum der asiatische Markt so interessant ist, was die Besonderheiten sind und worauf man achten muss, wenn man hier erfolgreich sein will.

Ein weiteres Highlight war der Firmenbesuch bei Microsoft, bei dem die Teilnehmer/innen die Produktinnovationen des neuen Jahres vor Ort ausprobieren konnten.

„Ich weiß nun viel besser, wie ich meinem Gegenüber begegnen und seine Schwächen und Stärken identifizieren soll. Die Firmenbesuche waren hervorragend ausgewählt und boten Einblick in die unterschiedlichsten Branchen – von Bankwesen und Elektronik bis hin zu IT – in zwei der wichtigsten Wirtschaftsräume des 21. Jahrhunderts“, meint Alessandro Ischia, Operation & Maintenance Department, Trans Austria Gasleitung GmbH.

In krassem Gegensatz zu den großen internationalen Konzernen besuchten die Teilnehmer/innen auch ein kleines Dorf in Indien, um ein Projekt zu besichtigen, das dazu beitragen soll, das indische Gesundheitssystem nachhaltig zu verbessern.

Die Bewohner/innen haben im Zuge dieser Initiative die Möglichkeit, sich erstmals professionell medizinisch untersuchen zu lassen: Mobile Krankenstationen, die mit modernsten medizinischen Geräten ausgestattet sind, touren durch

ausgewählte Regionen Indiens, um die entlegensten Gebiete medizinisch zu versorgen. Wie eine Executive-MBA-Teilnehmerin anmerkte: „Ein schönes Beispiel dafür, wie moderne Technologie dazu beitragen kann, soziale Verantwortung zu übernehmen. Man kann es sich eigentlich gar nicht leisten, das nicht mit eigenen Augen gesehen zu haben.“

### Neue Partneruni der WU Executive Academy

Die Indian School of Management (ISM) in Hyderabad ist seit verganginem Jahr neue Partneruni der WU Executive Academy. Sie zählt zu den führenden Business Schools in Asien und ist in den wichtigsten internationalen Rankings topgereiht. Sie investiert viel in Forschung, was in Asien keine Selbstverständlichkeit ist, verfügt über einen modernen Campus und hat derzeit etwa 600 Studierende.

**WU-Alumni-Club-Mitglieder erhalten fünf Prozent Ermäßigung auf die Teilnahmegebühr des Professional MBA und bis zu 50% auf Update Seminare der WU Executive Academy.**

Kopie der Mitgliedskarte mit Anmeldung mitsenden bzw. die Mitgliedsnummer angeben.

Kontakt: WU Executive Academy, Nordbergstraße 15 (UZA 4, Kern B, 6. Stock), 1090 Wien.



Skyline von Guangzhou, China

[J. Angel]

# Striving for a top career? Part-time MBAs with top international faculty.

**Part-time with blocked modules in Vienna, Austria.**

**Executive MBA (Global), Start: March 2011**  
Triple-crown accreditation. 3 international residencies (Asia, CEE, USA). Jointly offered with the University of Minnesota, USA.

**Professional MBA, Start: October 2011**  
10 specializations e.g. in Energy Management, Finance, Marketing & Sales, Project & Process Management.

mba@wu.ac.at, +43-1-313 36-4816,  
www.executiveacademy.at/mba



Mondi steht als internationaler Papier- und Verpackungskonzern für

# Stabilität, Nachhaltigkeit, Kundenorientierung.

Mondi schafft **stabile und nachhaltige Arbeitsplätze** auf der ganzen Welt. Die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter liegt uns ebenso am Herzen, wie die Zufriedenheit unserer Kunden.

Fachvortrag im Herbst 2011

**Think global, act local –  
Markenstrategien in  
Emerging Markets**

Veranstaltung im Headquarters  
Mondi Europe & International

Das genaue Veranstaltungsdatum wird zu einem  
späteren Zeitpunkt bekanntgegeben.



LÖSUNGEN.  
FÜR IHREN ERFOLG.

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



# Christoph Badelt als Rektor der WU wiedergewählt

Der Universitätsrat der WU stimmte der Wiederwahl des amtierenden Rektors, Univ.-Prof. Dr. Christoph Badelt (59), einstimmig zu und wählte ihn, ebenfalls einstimmig, zum Rektor der WU für die Funktionsperiode 1.10.2011 bis 30.9.2015. Christoph Badelt, Professor für Wirtschafts- und Sozialpolitik, wird somit ab 1. Oktober 2011 bis 2015 eine weitere Amtszeit an der Spitze der größten wirtschaftswissenschaftlichen Hochschule Europas antreten. Badelt fungiert bereits seit März 2002 als Rektor und führte die WU 2003 in die Vollrechtsfähigkeit.

Christoph Badelt wurde 1951 gebo-

ren und studierte ab 1970 an der Wirtschaftsuniversität Wien, wo er 1976 promovierte. Seine akademische Karriere führte von Assistentenstellen am damaligen Institut für Volkswirtschaftstheorie und -politik über eine mehrjährige Tätigkeit als Gastprofessor an der University of Wisconsin in Madison sowie an der Universität Klagenfurt bis zur ordentlichen Professur für Wirtschafts- und Sozialpolitik an der WU. Seine Forschungsinteressen liegen vor allem im Bereich der Sozialpolitik – von Freiwilligenarbeit bis zu Non-Profit-Organisationen. Von 1997 bis 1998 war er Vorstand des Fachbereichs für Volkswirtschaft. Bis 2002 bekleidete Christoph Badelt das Amt

des Vizerektors für Infrastruktur, seit 2002 fungiert er als Rektor der WU.

## Großer Einsatz für Österreichs Bildungspolitik

Er setzte sich im Namen der WU von Beginn an mit viel Engagement und Leidenschaft für eine Verbesserung des österreichischen Bildungssystems und dessen Finanzierung ein. Dies tat er in den Jahren 2005 bis 2009 auch als Präsident der österreichischen Universitätenkonferenz (unko). Er ist außerdem Vizepräsident des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO). Unter anderem wurde er 1999 zum Österreichischen Wissenschaftler

des Jahres gewählt und Anfang dieses Jahres wurde er im Rahmen des Neujahrsempfangs der uniko mit dem Großen Goldenen Ehrenzeichen für Verdienste um die Republik Österreich ausgezeichnet.

In seiner vergangenen Amtszeit widmete sich Christoph Badelt, der 1999 zum österreichischen Wissenschaftler des Jahres gewählt wurde, der verstärkten Internationalisierung und der Profilbildung der Marke „WU“, der Erhöhung des Forschungs-Outputs und der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Lehrqualität – Punkte, die er auch in seiner kommenden Amtszeit weiterhin forcieren wird.



Univ.-Prof. Dr. Christoph Badelt

Mit 2011 erweitert die WU ihre Expertise und richtet vier neue Forschungsinstitute ein. Ab Jänner wird in den Einrichtungen „Human Capital and Development“, „Institut für strategische Kapitalmarktforschung“, „Freie Berufe“ und „Urban Management and Governance“ geforscht. Der Bereich für „Non-Profit-Management“ wird, wie bereits jener für Mittel- und Osteuropa, zu einem Kompetenzzentrum. Mit Jänner 2011 treten an der WU strukturelle Änderungen in Kraft: Mit der Gründung der neuen Forschungsinstitute, die sich mit innovativen und teilweise unerforschten Bereichen beschäftigen, unterstreicht die WU einmal mehr die Bedeutung der interdisziplinären Forschung und zählt mit Jänner 2011 nun 16 Forschungsinstitute.

## „Human Capital and Development“

Das neue Forschungsinstitut „Human Capital and Development“ ist ein Resultat der Verleihung des Wittgenstein Preises 2010 an WU-Professor Wolfgang Lutz. Der demografische Fokus des Instituts wird durch einen

# WU-Organisation: Neue Forschungsinstitute und ein Kompetenzzentrum

ökonomischen ergänzt, das inhaltliche Hauptaugenmerk liegt generell auf globaler Entwicklung. Zusätzlich wird dadurch ein bisher in Österreich nicht vorhandener Schwerpunkt im Bereich der sozialen und ökonomischen Aspekte der Entwicklungsforschung etabliert. Als Leiter fungiert Wolfgang Lutz selbst, sein Stellvertreter wird WU-Professor und Leiter des Instituts für Geld- und Finanzpolitik, Jesus Crespo Cuaresma.

## „Institut für strategische Kapitalmarktforschung“

Das „Institut für strategische Kapitalmarktforschung“ wird am Department of Finance, Accounting and Statistics der WU eingerichtet. Das Forschungsinstitut wird einerseits das Fach „Endowment Asset Management“ als angewandten Forschungsschwerpunkt etablieren,

andererseits fachliche und inhaltliche Expertise im Anlagemanagement von gemeinnützigen Stiftungen (Endowments) aufbauen. Leiter des Forschungsinstituts wird Engelbert Dockner. Sobald die Professur für Endowment Management an der WU besetzt ist, folgt diese Person Engelbert Dockner als Leiter nach.

## „Freie Berufe“

Honorarprofessor Leo W. Chini und WU-Professor Matthias Fink (Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe) übernehmen die Leitung des neu gegründeten Forschungsinstituts für „Freie Berufe“, ein Bereich, der in der Wissenschaft bisher eher vernachlässigt worden ist. Mit der Gründung des Forschungsinstituts wird eine Erweiterung der Wissensbasis durch effiziente interdisziplinäre Forschung,

sowohl für die einzelnen Mitglieder der Freien Berufe, als auch die Volkswirtschaft geschaffen. Zusätzlich sind internationale Forschungsoperationen geplant.

## „Urban Management and Governance“

Modernes Stadtmanagement steht vor der Herausforderung, den wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen, technologischen und demografischen Veränderungen vor dem Hintergrund knapper werdender budgetärer Ressourcen Rechnung tragen zu müssen. Das Forschungsinstitut für „Urban Management and Governance“ stellt sich, unter der Leitung von WU-Professorin Renate Meyer (Institut für Public Management), die Aufgabe, Fragestellungen des Stadtmanagements sowie der Urban Governance auf interdisziplinärer Basis zu untersuchen und längerfristige Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten für die städtische Entwicklung aufzuzeigen. Das Forschungsinstitut zeichnet sich durch einen interdisziplinär ausgerichteten Forschungszugang aus, der durch Integration von Wissen aus den Fachgebieten Betriebswirtschaftslehre, Recht, Politikwissenschaften und Soziologie eingelöst wird.

## Kompetenzzentrum an WU

Das Forschungsinstitut für „Non-Profit-Organisationen“ wandelt sich in ein Kompetenzzentrum um, dessen Leitung Ruth Simsa, Professorin am Institut für Soziologie und Empirische Sozialforschung, übernimmt. Univ.-Prof. Dr. Michael Meyer übernimmt die stellvertretende Leitung des neuen Kompetenzzentrums. Die Forschungsarbeit des Instituts für „Gender and Diversity in Organizations“ wird mit 2011 in die Abteilung für „Gender und Diversitätsmanagement“ integriert. Leiterin beider Einrichtungen war WU-Professorin Edeltraud Hanappi-Egger, die diesen Bereich auch weiterhin, nun unter einem „Dach“ vereint, führen wird.



Univ.-Prof. Dr. Anne d'Arcy

Start an der WU: Juni 2010

Department: Unternehmensführung und Innovation

Institut: Unternehmensführung

## Ihre bisherigen Lehr- und Forschungsstationen?

Studium der Betriebswirtschaft an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Ab 2001 Head of Accounting & Disclosure Regulation bei der Deutschen Bank. Dozentin an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Koblenz und der Universität Gießen. Seit 2006 Forschung und Lehre an der Universität Lausanne.

## Ihre Forschungsschwerpunkte?

Corporate Governance und Management Control mit besonderem Augenmerk auf der Effektivität von Kontrollsystemen; empirisches internationales und vergleichendes Rechnungswesen.

## Ihre wichtigsten drei Publikationen?

Accounting Classification and the International Harmonisation Debate – A reply to a comment, in: Accounting, Organizations and Society, Vol. 29 (2004), S. 201–206; The quality of Neuer Markt quarterly reports – an empirical investigation, in: International Journal of Accounting, Vol. 38 (2003), S. 329–346 (mit S. Grabensberger); The Degree of Determination of National Accounting Systems – an Empirical Investigation, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 52 (2000), S. 45–67.

## Ihre Ziele/Erwartungen an der WU?

Start des neuen Master „Strategy, Innovation, and Management Control“. Ich erwarte, in der Forschung wie in der Lehre von der internationalen und interdisziplinären Ausrichtung der WU profitieren zu können.

Start an der WU: September 2010

Department: Welthandel

Institut: International Business

## Ihre bisherigen Lehr- und Forschungsstationen?

International Business und Unternehmensführung und Strategie und Leitung des Centre for Research on Corporate Governance an der City University London.



Prof. Dr. Igor Filatotchev

Lehre und Forschung an der Nottingham University Business School, der Bradford University School of Management, dem King's College und dem Birkbeck College. PhD am Institute of World Economy and International Relations in Moskau.

## Ihre Forschungsschwerpunkte?

Auswirkungen von Unternehmensführung auf unternehmerische Entwicklung, strategische Entscheidungen und organisatorische Neuordnungen; Lebenszyklen der Unternehmensführung; mehr als 120 Artikel in führenden akademischen Journalen, Bücher und andere Beiträge.

## Ihre wichtigsten drei Publikationen?

G. Bruton, I. Filatotchev, S. Chahine,

M. Wright (2010), Governance, ownership structure and performance of IPO firms: the impact of different types of private equity investors and institutional environments, Strategic Management Journal, 31 (5), S. 491–509; R. Aguilera, I. Filatotchev, H. Gospel, G. Jackson (2008), An organizational approach to comparative corporate governance: costs, contingencies, and complementarities, Organization Science, 19 (3), S. 475–492; I. Filatotchev, T. Buck, V. Zhukov (2000), Downsizing in privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus, Academy of Management Journal, 43 (3), S. 286–304.

## Ihre Ziele/Erwartungen an der WU?

Erweiterung des WU-Forschungsprofils durch Veröffentlichungen in Topjournalen; Zusammenarbeit mit jüngeren Kolleg/inn/en und PhD-Studierenden und Unterstützung ihrer Forschungen und Publikationen.

Start an der WU: März 2010

Department: Öffentliches Recht und Steuerrecht

Institut: Österreichisches und Europäisches Öffentliches Recht

## Ihre bisherigen Lehr- und Forschungsstationen?

1991: Habilitation an der WU. 1991–1994: Lehr- und Forschungstätigkeit an der Universität Freiburg.



Univ.-Prof. Dr. Michael Potacs

im Breisgau

1998–2010: Professor für öffentliches Recht an der Universität Klagenfurt.

## Ihre Forschungsschwerpunkte?

Öffentliches Wirtschaftsrecht; Zusammenwirken von staatlichem Recht und EU-Recht; Rechtstheorie und Methodenlehre.

## Ihre wichtigsten drei Publikationen?

Auslegung im öffentlichen Recht (1994, Nomos Verlag); Gemeinschaftsrecht und staatliches Recht (2006, 3. Auflage, LexisNexis Verlag, gemeinsam mit Theo Öhlinger); Handbuch des öffentlichen Wirtschaftsrechts (2007, 2. Auflage, Springer Verlag, gemeinsam mit Michael Holoubek).

## Ihre Ziele/Erwartungen an der WU?

Ausbau der WU als Kompetenzzentrum für österreichisches und europäisches Wirtschaftsrecht.

---

**100 % GENUSS**

---

**100 % ERHOLUNG**

---

**100 % GESCHMACK**

---

**100 % WELLNESS**

---

**100 % ENTSPANNUNG**

---

**10 % GESPART**

---

**Der Dauerbonus – exklusiv für Bank Austria  
Diners Club Card Kundinnen und Kunden.**

---

**Sparen Sie, ohne zu sparen, und sichern Sie sich Ihren Vorteil auf 10 % Dauerbonus.**

Bezahlen Sie einfach in einem unserer über 500 Partnerbetriebe mit Ihrer Bank Austria Diners Club Card, dann erhalten Sie automatisch 10 % Rabatt – egal, ob Hotels, Restaurants, Wellness- oder Beautyangebote. Mehr Informationen unter der 24h ServiceLine **05 05 05-25** und auf **[www.dauerbonus.at](http://www.dauerbonus.at)**

---

Liebe WU-Alumni, an dieser Stelle in unserer ersten Ausgabe 2011 möchte ich Sie über das Programm des WU-Alumni-Jahres informieren. Auf Basis der Ergebnisse einer im Sommer durchgeführten Umfrage unter unseren Mitgliedern haben wir unseren Veranstaltungsplan ein wenig neu ausgerichtet und hoffentlich den Bedürfnissen unserer Mitglieder besser angepasst. Eine knappe Zusammenfassung der Umfrageergebnisse finden Sie online unter [www.alumni.at](http://www.alumni.at).

Vielleicht der einzige Wermutstropfen für einige unter Ihnen ist, dass es dieses Jahr kein Jahresfest geben wird. Die Umfrage hat gezeigt, dass die Bedürfnisse der Mitglieder in anderen Bereichen liegen, und so haben wir uns trotz des Erfolges des Jahresfestes dafür entschieden, die Ressourcen dieses Jahr umzuverteilen.

Nun darf ich Ihnen die neuen und bestehenden, teilweise modifizierten Formate kurz vorstellen. Alle weiteren Informationen zu den einzelnen Veranstaltungen erhalten unsere Mitglieder wie gewohnt per Newsletter, online und in dieser sowie den nächsten „WU-Alumni-News“.

WU Alumni World Café

Das WU Alumni World Café ist ein Veranstaltungsformat, das speziell auf Networking ausgerichtet ist. Im Festsaal der WU wird ein/e Professor/in einen Impulsvortrag halten und konkrete Fragestellungen zu einem branchenspezifischen Thema aufwerfen.

Im Anschluss werden an Tischen die einzelnen Fragestellungen mit anderen Alumni diskutiert. Nach einigen Minuten wechseln die Teilnehmer/innen den Tisch, sodass jeder

die Gelegenheit bekommt, sich mit möglichst vielen Alumni auszutauschen.

Die erste Veranstaltung dieser Art ist für den 24. März mit Univ.Prof. Jonas Puck zum Thema „Globalisierung der Arbeitswelt“ geplant. Alle Details hierzu stehen schon fest und sind auf den Veranstaltungsseiten dieser Ausgabe zu finden.

WU Alumni Tuesday

Jeden ersten Dienstag im Monat veranstalten wir einen ungezwungenen Alumni-Jour-fixe in einer Bar in der Wiener Innenstadt.

WU Updates

Die „WU Updates“ sind eine Seminarreihe, die von der WU Executive Academy organisiert wird. Kompakt wird an einem Abend vergessenes bzw. neues Wissen von hochkarätigen Vortragenden vermittelt. WU-Alumni-Club-Mitglieder erhalten einen Spezialrabatt von 50 Prozent. Das erste Seminar findet zum Thema „1 x 1 der Businessetikette“ am 23. März statt und das Folgeseminar zum Thema „Social Media Marketing“ am 18. Mai.

WU Alumni Reunions

Jahrgangstreffen sind der beste Anlass, alte Studienkolleg/inn/en wieder zu treffen. Das 25-Jahr-Jubiläum und das 50-Jahr-Jubiläum haben sich schon seit einigen Jahren bestens bewährt. So ist dieses Jahr erstmals auch eine 10-Jahres-Feier geplant. Alle Alumni, die 2001 ihr Studium beendet haben, werden eine persönliche Einladung erhalten.

WU-ALUMNI-CLUB-NEWS

Das WU-Alumni-Jahr 2011

WUTalks (neu)

Die Forschungsvortragsreihe „WU Talks“, bei der WU-Professor/inn/en aktuelle Forschungsergebnisse präsentieren, wurde ein wenig erwei-



Mag. Verena Ulrich ist Geschäftsführerin des WU-Alumni-Clubs.

tert. Anstatt eines Frontalvortrags des Professors/der Professorin wird nach einem Impulsvortrag mit Expert/inn/en aus der Praxis diskutiert. Die Themen werden einen stärkeren Aktualitätsbezug aufweisen. Die „WU Talks“ werden wie gewohnt im großen Sitzungssaal der WU stattfinden.

WU Career Talks

Die karriererelevante Veranstaltungsreihe, die gemeinsam mit dem WU ZBP Career Center organisiert wird, wurde vor allem von jüngeren Alumni gut angenommen und wird weiterhin viermal pro Jahr im Festsaal abgehalten. Expert/inn/en aus der Praxis zeigen Karrierechancen in einer Branche auf.

WU Alumni Best Practice

Die WU-Alumni-Vorträge „Best Practice“ bieten Einblick in die Unternehmenspraxis und/oder es werden Fragestellungen aus der Praxis

diskutiert. Diese Veranstaltungen finden außerhalb der WU statt, teilweise in den Unternehmen direkt.

WU Alumni Entrepreneur

Zum dritten Mal in Kooperation mit dem Institut für Entrepreneurship und Innovation wird der „WU Alumni Entrepreneur“ gewählt. Sollten Sie in den vergangenen drei Jahren ein Unternehmen gegründet haben, möchte ich Sie herzlich einladen, teilzunehmen und sich zu bewerben. Ich freue mich auch sehr, wenn Sie Gründer/inn/en in Ihrem Alumni-Bekanntkreis von unserer Wahl erzählen und die Einladung weiterreichen. Alle Details finden Sie in einem ausführlichen Bericht auf der Folgeseite.

WU Alumni Arts

Die sehr beliebten exklusiven Kunstführungen in den großen Museen Wiens wird es auch in diesem Jahr regelmäßig geben.

WU Alumni international

Ca. 20 Prozent unserer Mitglieder leben und arbeiten außerhalb Österreichs. Besonders stolz sind wir auf unsere zahlreichen Alumni-Stützpunkte auf der ganzen Welt. Wir freuen uns schon auf zahlreiche Aktivitäten unserer engagierten Hub-Vertreter/innen in 25 verschiedenen Städten und möchten ihnen an dieser Stelle herzlich danken. Wenn Sie Informationen zu Aktivitäten in Ihrer Region wünschen oder die internationalen Alumni-Aktivitäten selbst unterstützen wollen, freuen wir uns, von Ihnen zu hören. Vor

allem in Düsseldorf, Hamburg, Hongkong, Sofia, Toronto und Zagreb fehlt uns im Moment Unterstützung vor Ort.

WU Alumni regional

In den Bundesländern nehmen die Alumni-Aktivitäten laufend zu. In sechs Bundesländern außerhalb Wiens gibt es bereits regelmäßige Treffen. Vor kurzem wurde der Hub Steiermark ins Leben gerufen. Sollten Sie Aktivitäten in Ihrem Umfeld vermissen, freuen wir uns, Sie informieren zu können oder vielleicht sogar mit Ihnen gemeinsam Alumni-Treffen ins Leben zu rufen.

WU Alumni Lounge auf dem WU-Ball

WU-Alumni-Club-Mitglieder sollten den WU-Ball auf keinen Fall versäumen. Zum einen sind die Karten stark ermäßigt und zum anderen haben Sie mit einer Alumni-Ballkarte Zutritt in die exklusive Alumni-Lounge, in der Sie bei DJ-Klängen Gratiscocktails genießen können.

WU Alumni Balance

„WU Alumni Balance“ schafft den Ausgleich zum Arbeitsalltag. Unter dieses Format fallen unsere Laufcommunity, der Fußball-Jour-fixe, aber auch unsere Manager/innen/wallfahrt am 23. September 2011.

Ich hoffe, dass Sie unser Alumni-Programm 2011 anspricht und Sie uns als Mitglied gewogen bleiben oder, falls Sie es noch nicht sind, unser neues Mitglied werden. Wenn Sie uns Feedback geben möchten, freue ich mich auf Ihr E-Mail an [verena.ulrich@wu.ac.at](mailto:verena.ulrich@wu.ac.at).

Herzliche Grüße und auf ein baldiges Wiedersehen,  
VERENA ULRICH



Exklusive Alumni-Lounge auf dem WU-Ball

Das neue Jahr begann die WU mit dem traditionellen WU-Ball am 15. Jänner. WU-Alumni-Club-Mitglieder und Alumni der WU Executive Academy waren ab 23 Uhr zu kostenlosen Cocktails in die Alumni-Lounge in der Geheimen Ratsstube eingeladen. Rund 500 Alumni feierten hier in entspannter Atmosphäre bis in die frühen Morgenstunden, trafen ehemalige Kolleg/inn/en aus dem In- und Ausland und knüpften neue Kontakte. Die Stimmung war auch heuer wieder großartig und wir freuen uns schon jetzt auf den nächsten WU-Ball.

[www.christofwagner.com]



WU Alumni Reunion, Jahrgang 1960

Am 14. Dezember 2010 feierten ca. 40 Absolvent/inn/en des Jahrgangs 1960 im Festsaal der WU das 50-jährige Jubiläum ihres Studienabschlusses. Im Rahmen der festlichen Veranstaltung wurden von Vizerektorin Univ.Prof. Dr. Barbara Sporn die Jubiläumsurkunden übergeben.

[Helga Nussbaumer]



Der österreichische Wirtschaftsdelegierte Mag. Johann Kausl und der österreichische Botschafter in Deutschland Dr. Ralph Scheide mit Vizerektorin Dr. Barbara Sporn und dem Rektor Dr. Christoph Badelt

Internationales Alumni-Treffen in Berlin

Bereits zum 13. Mal lud das WU-Rektorat Absolvent/inn/en zum Netzwerktreffen auf internationalem Boden ein. Auch am 6. Dezember 2010 in Berlin folgten etwa 80 Gäste der Einladung. Das nächste internationale WU-Alumni-Treffen mit dem Rektor und der Vizerektorin wird am 7. März in Prag stattfinden.

## Jungunternehmer/innen gesucht: Werden Sie WU Alumni Entrepreneur 2011

Zum dritten Mal wählt der WU-Alumni-Club in Kooperation mit dem Institut für Entrepreneurship und Innovation den WU Alumni Entrepreneur des Jahres.

Ein WU-Studium bietet die Grundlage für unzählige Berufswege.

Von Marketing über Beratung bis Finance gibt es die unterschiedlichsten Sparten, in denen Absolvent/innen tätig sind.

Viele entscheiden sich für den Einstieg in einem großen, anerkannten Unternehmen, andere zieht es in Klein- und Mittelbetriebe mit überschaubaren Strukturen.

Dann gibt es auch jene, die nach der Do-it-yourself-Methode vorgehen und ein eigenes Unternehmen gründen. Mut, Risikobereitschaft, unternehmerisches Denken, eine Startfinanzierung und vor allem eine zündende Idee sind gute Voraussetzungen, dass beim Sprung in die Selbstständigkeit auch eine weiche Landung gelingt.

Die Wirtschaft profitiert von innovativen jungen Menschen, die den Wettbewerb fördern und Arbeitsplätze schaffen.

Die WU und insbesondere das Institut für Entrepreneurship und Innovation sind stets bemüht, Unternehmer/innen/tum zu fördern und den Studierenden das nötige Handwerkszeug für eine erfolgreiche Unternehmensgründung mitzugeben.

Vor diesem Hintergrund will der WU-Alumni-Club dem Erfolg von jungen Absolvent/innen Anerkennung zollen und ihnen helfen, bekannter zu werden.

### Voraussetzungen für die Teilnahme

- > Mindestens eine/r der Gründer/innen (bei Teambewerbungen) ist Absolvent/in der WU.
- > Der Gründer bzw. die Gründerin trägt aktuell die Verantwortung für das Unternehmen und hält Anteile daran.
- > Das Unternehmen ist nicht älter als drei Jahre.

Sollten Sie diese Voraussetzungen erfüllen, bewerben Sie sich bis 17. Juni 2011! Das Bewerbungsformular finden Sie ab sofort unter [www.alumni.at](http://www.alumni.at). Einfach online ausfüllen und an [verena.ulrich@wu.ac.at](mailto:verena.ulrich@wu.ac.at) schicken.

### Die Jury hat das letzte Wort

Unabhängige Expert/innen bewerten alle Einreichungen und wählen bis zu acht Finalist/innen aus. Die Finalist/innen werden der prominent besetzten Jury präsentiert, die sich bis Oktober 2011 für den/die Sieger/in entscheidet. Im Anschluss wird der/die Sieger/in in den „WU-Alumni-News“ vorgestellt und mit einer von allen Jurymitgliedern unterzeichneten Urkunde prämiert.



Ehrung WU Alumni Entrepreneur beim Sommerfest 2010

[www.christofwagner.com]

Wir freuen uns sehr, dass wir auch 2011 die hochkarätig besetzte Jury aus dem letzten Jahr gewinnen konnten.

### Die Jury setzt sich aus folgenden Personen zusammen:

- > Dr. Horst Breitenstein (ehemaliger Vizerektor für Infrastruktur an der WU)
- > Mag. Georg Kapsch (CEO der Kapsch AG)
- > Univ.Prof. Dr. Christopher Lettl (Institut für Entrepreneurship und Innovation)
- > Komm.Rat Renate Römer (Vizepräsidentin der WKÖ, Obmann der AUVA)
- > Dkfm. Heidegunde Senger-Weiss

(Aufsichtsratsmitglied bei der Gebrüder Weiss Ges. m. b. H.)

- > Univ.Prof. Dr. Barbara Sporn (Vizerektorin für Forschung, Internationales und External Relations, Leiterin des WU-Alumni-Clubs)
- > Mag. Norbert Zimmermann (Aufsichtsratsvorsitzender der Berndorf AG)

### Ein Blick zurück

Im vergangenen Jahr wurde ein besonders innovationsstarkes Unternehmen ausgezeichnet. Mit „NaKu – aus natürlichem Kunststoff“ hat es sich der Gründer DI Mag. Johann Zimmermann (WU-Abschluss 2005)

zum Ziel gesetzt, eine umweltschonende und zukunftsweisende Technologie zu nutzen und Kunststoff aus nachwachsenden Rohstoffen zu gewinnen. Mit diesen Werkstoffen entwickelt und produziert das Unternehmen innovative und praktische Artikel, etwa einen Frischhaltebeutel aus natürlichem Kunststoff, der aufgrund spezieller Atmungsaktivität für längere Haltbarkeit von Lebensmitteln sorgt und biologisch abbaubar ist.

**Bewerbungsformular unter [www.alumni.at](http://www.alumni.at) oder auf Anfrage ([alumni@wu.ac.at](mailto:alumni@wu.ac.at))**

### WU-Alumni-Club auf Facebook



Unter [www.facebook.com/wu.alumni.club](http://www.facebook.com/wu.alumni.club) gibt es News zu Veranstaltungen, Fotos und die Möglichkeit zum direkten Dialog. Finden Sie ehemalige Kolleg/innen, neue Freunde/Freundinnen und Infos rund um den WU-Alumni-Club. Nützen Sie die Gelegenheit und werden Sie Fan!

### ADVERTORIAL

## Mitgliedsbeitrag des WU-Alumni-Clubs für Mitglieder absetzbar?

Nach Abschluss des Studiums an der WU hat man die Möglichkeit, dem Absolvent/innenverband WU-Alumni-Club beizutreten. Der statutenmäßig festgesetzte jährliche Mitgliedsbeitrag beträgt 45 Euro. Einem Steuerpflichtigen steht grundsätzlich der Abzug von Werbungskosten (§ 16 EStG) zu. Dabei handelt es sich um Aufwendungen oder Ausgaben zur Erwerbung, Sicherung oder Erhaltung der Einnahmen. Die Voraussetzung für die Absetzbarkeit des Beitrages ist die freiwillige Mitgliedschaft bei Berufsverbänden, die sich überwiegend mit der Wahrnehmung der beruflichen Interessen ihrer Mitglieder befassen (§ 16 Abs. 1 Z. 3 EStG). Ein sogenannter Berufsverband ist die Kammer der Wirtschaftstreuhänder. Beispiele für österreichische Interessenvertretungen sind die Arbeiterkammer, Gewerkschaften und die Wirtschaftskammer Österreich.

Freiwillige Mitgliedschaften bei Vereinen, wie zum Beispiel dem WU-Alumni-Club, sind steuerlich nicht abzugsfähig (VwGH 17. 5. 1989, 88/13/0038, zu Mitgliedsbeiträgen eines Ingenieurkonsulenten für Landwirtschaft an verschiedene Vereine), da diese Beiträge der Privatsphäre zuzurechnen sind. Jedoch können die Kosten von angebotenen

Fachveranstaltungen, Workshops und sonstigen Fortbildungen steuerlich abgesetzt werden, wenn ein Zusammenhang mit der beruflichen Tätigkeit besteht (§ 16 Abs. 1 Z. 10 EStG).

Dahingehend möchten wir Sie auf unseren bevorstehenden Workshop zum Thema „Was bringt das neue Steuerjahr? Wertpapierbesteuerung

neu und andere steuerliche Änderungen ab 2011“ am 30. März 2011 ab 18 Uhr aufmerksam machen, dessen Kosten bei einem beruflichen Zusammenhang absetzbar sind.

Für Fragen im Zusammenhang mit Ihrer Steuererklärung stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: [www.artus.at](http://www.artus.at), [info@artus.at](mailto:info@artus.at).

KUNST HAUS WIEN  
Museum Hundertwasser

**HR Giger**

Träume und Visionen

10. März bis 26. Juni 2011  
Täglich geöffnet von 10 bis 19 Uhr

LI, 1974 © HR Giger, 2011

KUNST HAUS WIEN. Museum Hundertwasser  
1030 Wien, Untere Weißgerberstraße 13  
[www.kunsthauswien.com](http://www.kunsthauswien.com)

**WU KULTUR**  
ein unternehmen der wienholding

**WELTRAUM**  
DIE KUNST  
UND EIN  
TRAUM

01/04/11 – 15/08/11  
Eröffnung: Do, 31.3., 19 Uhr

**KUNSTHALLE wien**

Museumsplatz 1 im A-1070 Wien | Tägl 10–19, Do 10–21 Uhr  
Infoline +43-1-521 89-33 | [www.kunsthallewien.at](http://www.kunsthallewien.at)

# Klares Glas für helle Köpfe

Nachrichten über Einsteiger/innen, Aufsteiger/innen und Umsteiger/innen  
unter WU-Absolvent/inn/en und WU-Angehörigen



1952 brachte Hans Harald Rath das Service „Alpha“ heraus. Die schöne gespannte Form liegt hervorragend in der Hand. Als Inspiration diente ein mittelalterlicher Kupferbecher. Die Becher sind ganz im Sinne der 1950er-Jahre stapelbar. Das Material, hauchzartes Musselglas, mundgeblasen in Holzformen, verleiht dem Glas seine Eleganz. Ab sofort gibt es die Serie – nach einer Idee von Monica Singer – mit einer fein gravierten Ellipse. Wenn die Gläser über den Tisch verteilt stehen, sieht es aus, als würde die Flüssigkeit darin tanzen.



Dr. Michael Büttner

Seit November 2010 verstärkt Michael Büttner (51) das Beratungsteam der KPMG. Als Geschäftsführer der KPMG Advisory leitet er den Bereich „Performance & Technology“ für die Industrie- und Dienstleistungskunden in Österreich. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft arbeitete er drei Jahre an der Abteilung für Organisation und Materialwirtschaft der WU. Nach seiner Promotion wechselte er in die Konzernabteilung der Creditanstalt-Bankverein, danach zur Degussa AG nach Frankfurt. Seine Beratungslaufbahn begann er bei Roland Berger & Partner in München. Danach wechselte er zu Gemini Consulting in München. Innerhalb der Gemini-Gruppe betreute er den deutschen Markt und baute das schweizerische und österreichische Beratungsgeschäft erfolgreich auf, leitete für sechs Jahre die Strategie- und Transformationsberatung in Zentraleuropa und für zwei Jahre das gesamte Beratungsgeschäft der Capgemini-Gruppe. Michael Büttner lebt mit seiner Frau und seinen vier Söhnen in Wien.



Dr. Andrea Cerny MAS (PR)

Andrea Cerny (35) ist seit Mitte 2010 im Vorstand der Unternehmensberatung milestone p.o.e. ag. Als Mitbegründerin des Unternehmens für Organisationsentwicklung hat sie die Bereiche Personal, PR und Vertrieb übernommen. Die milestone p.o.e. ag ist ein international agierender Premiumanbieter von Beratungsleistungen für High-Performance-Organisationen. Als Organisationsdesigner unterstützt das Unternehmen Kunden beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung von hochleistungsfähigem Projektmanagement. Die Absolventin der WU und des Universitätslehrgangs „Public Communication“ der Universität Wien konnte in den letzten zwölf Jahren wertvolle Erfahrungen als Beraterin von Organisationen, Trainerin und Coach sammeln. Die zertifizierte Projektmanagerin (IPMA, Level C) ist Expertin für Organisationskultur, soziale Kompetenz und erlebnisorientierte Trainings.



Mag. Karin Haider

Karin Haider (32) studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten „Investmentbanking und Kattallaktik“ sowie „BWL der Klein- und Mittelbetriebe“ an der WU. Bereits während ihres Studiums hatte sie die Möglichkeit, berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen zu sammeln, unter anderem arbeitete sie bei Wolf Theiss Rechtsanwälte GmbH und war bei Dr. Karmasin GmbH in der Marktforschung tätig. Im Jahr 2004 absolvierte sie ein Internship bei RZB Finance LLC in den USA. Karin Haider startete 2007 ihre berufliche Tätigkeit als Portfolio-Managerin in der Gutmann Kapitalanlageaktiengesellschaft, einer 100-Prozent-Tochter der Bank Gutmann AG. 2009 machte sie sich im Rahmen einer Franchisepartnerschaft mit der erfolgreichen Marke Dr. Max Huber Realbüro selbstständig und eröffnete im Jahr 2010 ihr eigenes Büro in Klosterneuburg, wo sie als Geschäftsführerin tätig ist. Sie und ihr Team sind auf die seriöse Vermittlung von Immobilien im hochwertigen Segment spezialisiert.



1 8 2 3



Mag. Carmen Heinrich

Carmen Heinrich (30) hat die Leitung des Controlling-Bereiches der Tageszeitung „Die Presse“ übernommen, einer der führenden Qualitätstageszeitungen in Österreich. Neben der täglichen Berichterstattung im Printformat zu Wirtschaft, Kultur und Politik erreicht das Unternehmen mit der 2009 gelaunchten „Presse am Sonntag“ und den digitalen Diensten laufend neue Leser/innen und Märkte. Die gebürtige Burgenländerin hat ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der WU absolviert (mit Spezialisierung in den Bereichen „Unternehmensrechnung und Revision“ und „Betriebliche Finanzierung“). Carmen Heinrich startete ihre berufliche Laufbahn als Revisionsassistentin bei der BDO und beschäftigte sich dort schwerpunktmäßig mit den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Beratung von Unternehmen zu Fragen des österreichischen Steuerrechts. Ihre Freizeit verbringt die 30-Jährige gerne mit Reisen, Sport, Literatur und Kulinarik.



Mag. Jakob Kiblböck MIM

Nach zwei Jahren in Amsterdam unterstützt Jakob Kiblböck (26) seit August 2010 als Accountmanager das Team von Cisco Systems in Österreich. Der gebürtige Oberösterreicher absolvierte sein Studium an der WU und der ESADE Business School in Barcelona und sammelte berufliche Erfahrung in den Niederlanden, Spanien und den USA. Kiblböck stieg 2008 über das einjährige Cisco Sales Associate Program (CSAP) in Amsterdam gemeinsam mit 140 weiteren High Potentials aus über 40 Ländern beim führenden IT- und Netzwerkhersteller ein und hatte 2009 interimsmäßig die Regionalverantwortung für Tirol und Vorarlberg über. Herausragende technologische und organisatorische Innovation und die wertbasierte Firmenkultur samt amerikanischem Spirit machen Cisco für ihn zum „greatest place to work“. In seiner neuen Funktion betreut Kiblböck Mittel- und Großkunden im Raum Wien, Niederösterreich und Burgenland.



Mag. Christoph Leydolt

Christoph Leydolt (36) ist seit Anfang Februar Chief Financial Officer (CFO) bei Lindt & Sprüngli für Österreich und somit für die Bereiche Buchhaltung, Controlling, Personal und IT verantwortlich. Er studierte an der WU mit den Schwerpunkten „Finanzierung“ und „Operations Research“. Nach dreieinhalb Jahren als Beteiligungs- und Business-Controller bei Mondi wurde Christoph Leydolt mit jungen 31 Jahren CFO und Prokurist bei Whirlpool Österreich und verantwortete die Bereiche Buchhaltung, Controlling, Personal und Logistik. Nach einem Abstecher in die Automobilindustrie als CFO von Chrysler Österreich, wo er insbesondere für den Markteintritt in Ungarn und die Integration Chryslers in die Fiat-Gruppe verantwortlich war, widmet er sich fortan wieder der Konsumgüterindustrie.

### Genusskultur

Seit fast 200 Jahren ist es unsere schöne Aufgabe, Genuss zu kultivieren. Ein Trinkglas in guter Qualität bereitet bei jedem Schluck Freude. Genuss ist individuell und hängt nicht nur von der Biologie des Gaumens ab. Qualität ist für uns, die Idee des Entwerfers für den Benutzer spürbar zu machen. Josef Hoffmanns feine Musselgläser müssen in jedem Detail Zartheit und Eleganz ausdrücken. Die Becher von Adolf Loos bestechen durch ihre elegante Schlichtheit. Unser Ziel ist es, dass sich der Kunde in der Vielfalt unserer Designs wiederfindet.



„Gerade weil wir alle drei an der WU studiert haben, freuen wir uns sehr, diese fabelhafte Networkingplattform zu unterstützen.“  
Leonid, Andreas und Johannes Rath

Senden doch auch Sie uns Ihre Karrierenews und Erfolgsberichte:  
**WU-Alumni-Club, Kennwort „Lobmeyr-Circle“**  
Augasse 2–6, 1090 Wien  
Fax: 01-313 36-9200  
E-Mail: [alumni@wu-wien.ac.at](mailto:alumni@wu-wien.ac.at)

## Wein aus dem westlichen Weinviertel: Genuss Schluck für Schluck

Die Winzervereinigung „Weingüter Retzer Land“ ist ein Qualitätsverbund von 30 Topwinzer/innen des westlichen Weinviertels. Um den Qualitätsanspruch ihrer Weine zu garantieren, unterziehen sich die „Weingüter Retzer Land“ einer regelmäßigen strengen Selektion. Interne Verkostungen, Verkostungen mit anerkannten Weinexperten/innen und internationale Prämierungen werden herangezogen, um die besten Weingüter zu eruieren. Diese Weingüter präsentieren die Region mit ihren Weinen bei vielen Anlässen im In- und Ausland. So schenken beim letzten internationalen Rektoratsempfang des WU-Alumni-Clubs am 6. Dezember 2010 in der österreichischen Botschaft in Berlin auch zwölf Winzer/innen dieser Vereinigung ihre Spitzenweine aus.

Das westliche Weinviertel, in dem diese herausragenden Weingüter beheimatet sind, liegt am Fuße des Manhartsbergs, eines Ausläufers der Böhmisches Masse. Der Boden besteht aus Sedimenten von Sanden, Tonen und Mergel sowie dem Urgestein des Tertiärmeeres, das einst weite Teile des Weinviertels bedeckte. Das gemäßigte Kontinentalklima mit starkem pannonischen Einfluss beschert dieser Region die durchschnittlich höchste Sonnenstundenanzahl Österreichs – eine wahrlich ideale Voraussetzung und Kombination für das Gedeihen und Keltern von eleganten Weinen, vornehmlich des weltberühmten Grünen Veltliners, der in der Variante „Weinviertel DAC“ speziell

fruchtig, spritzig und leicht ausgebaut wird.

Die Weinstraße Weinviertel erschließt diese einzigartige Landschaft mit ihrem Zentrum, der alten Wein- und Handelsstadt Retz, und macht die Erfahrung von Ruhe, Harmonie und Vielfalt zu einem Fest für alle Sinne.

Es lohnt sich natürlich auch, bei den am letzten internationalen Rektoratsempfang des WU-Alumni-Clubs präsentierten Winzer/innen der „Weingüter Retzer Land“ vorbeizusehen und ihre edlen Tropfen nochmals genauer zu verkosten.

### Zehn „Weingüter Retzer Land“ auf einen Blick:

Weingut Johannes Autrieth, Hadres ([www.weingut-autrieth.at](http://www.weingut-autrieth.at))  
Weingut Christoph Bauer, Jetzelsdorf ([www.bauerwein.at](http://www.bauerwein.at))  
Weingut Harald Breitenfelder, Kleinriedenthal ([www.weingut-breitenfelder.at](http://www.weingut-breitenfelder.at))  
Andrea und Gerald Diem, Obermarkersdorf ([www.diem-weine.at](http://www.diem-weine.at))  
Weingut Gschweicher, Röschitz ([www.gschweicher.at](http://www.gschweicher.at))  
Weingut Manfred Hebenstreit, Kleinriedenthal ([www.weingut-hebenstreit.at](http://www.weingut-hebenstreit.at))  
Weingut Rücker, Unterretzbach ([www.weingut-ruecker.at](http://www.weingut-ruecker.at))  
Weingut Sonnenhügel, Unterretzbach ([www.weingut-sonnenhuegel.at](http://www.weingut-sonnenhuegel.at))  
Weingut Herbert Studeny, Obermarkersdorf ([www.studeny.at](http://www.studeny.at))  
Weingut Leo Uibel, Ziersdorf ([www.uibel.at](http://www.uibel.at))



## „MIT Europe Conference 2011“ bringt Forschungselite nach Wien

*Thema „Innovation in a Networked World: Technology, People and Places“ – nützen Sie diese Chance und treffen Sie am 23./24. März internationale Wissenschaftler/innen und Spitzenforscher/innen!*

Im März ist die Forschungselite des weltbekannten Massachusetts Institute of Technology (MIT) auf Einladung der Außenwirtschaft Österreich (AWO) zu Gast in der Wirtschaftskammer Österreich. Im Rahmen der „MIT Europe Conference 2011“ kommen hochkarätige Wissenschaftler/innen und Spitzenforscher/innen des MIT nach Wien, um sich mit nationalen und internationalen Forscher/innen, Unternehmer/innen und Technologieexperten/innen auszutauschen. „Durch solche Veranstaltungen mit den innovativsten Forschungs- und Kompetenzzentren der Welt setzen wir deutliche Impulse, um die österreichischen Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung international noch besser zu positionieren“, erklärt Dr. Michael Scherz, Marketingleiter und Technologieexperte der AWO.

Die „MIT Europe Conference“ steht heuer unter dem Motto „Innovation in a Networked World: Technology, People and Places“. Die zweitägige Veranstaltung am 23. und 24. März findet aufgrund des großen Erfolges nun schon zum dritten Mal statt und punktet mit einer Reihe

prominenter Redner/innen aus der US-Kaderschmiede. Zum Beispiel mit Michael Schrage, Direktor am MIT Center for Digital Business, der als einer der weltweit führenden Experten für Management und wirtschaftliche Innovation gilt. Oder Sheila Kennedy, die als Architekturprofessorin mit der Entwicklung flexibler Solarzellen eindrucksvoll beweist, dass durch Innovationen der Alltag der Menschen lebenswerter gestaltet werden kann.

Dass die Zusammenarbeit zwischen MIT und heimischen Unternehmen von der AWO forciert wird, kommt nicht überraschend, ist es doch das Ziel der Exportoffensive „go international“ – eine Initiative des Wirtschaftsministeriums und der WKÖ –, den Zugang zu internationalen Technologieeinrichtungen und Hightechpartnern, die Internationalisierungsbemühungen von österreichischen Technologiefirmen und die Vermarktung heimischer Zukunftstechnologien im Ausland zu fördern. „Durch diese Konferenz ermöglicht es ‚go international‘ österreichischen Unternehmen, frühzeitig neueste Entwicklungen und Trends zu erkennen und für den eigenen unternehmerischen Erfolg zu nützen“, ist Scherz überzeugt.

Die „MIT Europe Conference 2011“ analysiert unter anderem die Wechselwirkungen zwischen weltweiter IT-Vernetzung und menschlichen

Verhaltensmustern, beleuchtet notwendige betriebliche Reorganisationen und einen neuen Zugang zu IT-Systemen als Voraussetzung der „Innovationsrentabilität“. Zudem werden innovative Konzepte in Stadtplanung, Transport, Architektur, Design und Werkstofftechnik aufgezeigt. „Schließlich sind Technologieführerschaft und stetige Innovationsprozesse mit die wichtigsten Voraussetzungen für den Erfolg auf den Weltmärkten“, so Scherz.

Unter den hochkarätigen Vortragenden in Wien findet sich zudem der Wirtschaftsexperte Roberto Rigobon von der Sloan School of Management, der zu den Besten seines Faches zählt. Gespannt sein können die Besucher/innen ebenso auf Markus Buehler (Department of Civil and Environmental Engineering des MIT), Carlo Ratti (Department of Urban Studies and Planning des MIT), Federico Casalegno und Alex Slocum (MIT School of Architecture and Planning), Joseph Paradiso und Ryan Chin (Department of Media Arts and Sciences des MIT) und Damon Centola (MIT Sloan School of Management). Von österreichischer Seite sind Topmanager/innen wie Monika Kircher-Kohl (Infineon Technologies Austria) oder Josef Affenzeller (AVL List) als Sprecher/innen vertreten.

<http://wko.at/awo>  
<http://www.go-international.at>  
<http://mit.edu/>

## Interview mit Dr. Gerhard Bittner, Berater und School-Manager bei der Topmanagementberatung A. T. Kearney

**Herr Bittner, Sie suchen verstärkt nach neuen Berater/innen. Was müssen Bewerber/innen für A. T. Kearney mitbringen?**

Momentan suchen wir neben Neueinsteiger/innen speziell auch Kandidat/innen mit mehrjähriger und einschlägiger Berufserfahrung. Neben einem ausgezeichneten Studienabschluss sollten sie auch analytische Begabung, unternehmerisches Denken und Kreativität mitbringen. Außerdem achten wir besonders auf Kontaktfreudigkeit, sicheres Auftreten und Teamfähigkeit.

**Was erwartet die (zukünftigen) Berater/innen bei A. T. Kearney?**

Eine extrem spannende und herausfordernde Aufgabe! A. T. Kearney bietet seinen Mitarbeiter/innen exzellente Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln, Wissen aufzubauen und es in internationalen Projektteams anzuwenden. Da wir führende globale und europäische Unterneh-

men beraten, haben auch die Berater/innen des Wiener Office die Möglichkeit, in der ganzen Welt zu arbeiten.

**Wie läuft ein typisches Projekt ab?**

Uns ist es wichtig, „hands-on“, gemeinsam mit dem Klienten, von der Strategie bis zur operativen Umsetzung zu arbeiten. Wir starten mit einer Vorbereitungsphase, in der gemeinsam mit dem Klienten die Problemstellung und aktuelle Bedürfnisse erörtert werden. Dann folgt unser Projektvorschlag, das Proposal. Wird das Projekt verwirklicht, starten wir mit einem „Kick-off“, in dem das Projektteam, bestehend aus Klientenmitarbeiter/innen und Berater/innen von A. T. Kearney, einen Arbeits- und Zeitplan festlegt. Während des gesamten Projekts arbeiten Mitarbeiter/innen des Klienten und Berater/innen von A. T. Kearney eng im Team zusammen. Gemeinsam

werden Recherchen und Analysen durchgeführt, Hypothesen und Lösungsvorschläge entwickelt. In gemeinsamen Teamsitzungen werden die Einhaltung des Arbeitsplans, der Projektverlauf und die Ergebnisse ständig überprüft. Während des Projektverlaufs lässt das Team den Erfahrungsschatz und das Know-how von A. T. Kearney weltweit einfließen. Bei der Realisation der Lösungsvorschläge werden die Klienten ebenfalls aktiv unterstützt.

**Was raten Sie WU-Absolvent/innen, die sich für A. T. Kearney interessieren?**

Sie sollten uns und die Firma persönlich kennenlernen. Am besten bei unseren Recruitingveranstaltungen wie zum Beispiel der „Strategy Lounge“, wo man sehr viel über typische Beratungsprojekte und unsere Firmenkultur erfährt.

Infos auf [www.atkearney.at](http://www.atkearney.at) und [www.strategylounge.at](http://www.strategylounge.at)

**ATKEARNEY**

Bei uns können  
Sie unterschreiben.



**Gesucht:  
Young Professionals  
(m/w)**

Schicken Sie Ihre aussagekräftige und vollständige Bewerbung an:

A.T. Kearney Ges.m.b.H. • Claudia Felke  
Trattnerhof 1/5, Stock • 1010 Vienna  
Telefon +43.1.53667-133 • fax +43.1.5357967  
E-Mail: [claudia.felke@atkearney.com](mailto:claudia.felke@atkearney.com)

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



Sa., 9. April 2011

WU Alumni Arts: „Festival der Tiere. Eine Ausstellung für Kinder. Erwachsene willkommen!“

Haustiere, Raubtiere, Waldtiere, Kuscheltiere, Nachttiere und Fantasietiere bevölkern die Bilder und Skulpturen von international namhaften Künstlerinnen und Künstlern in der großen Ausstellungshalle des Essl Museums. Manche der Tiere kann man nur im Dunkeln besuchen, mit der Taschenlampe erkunden, für andere wieder muss man durch Tunnel krabbeln oder bis nach Australien reisen. Die Vermittlung zeitgenössischer Kunst wird für diese Ausstellung gemeinsam mit Kindern und dem Kunstvermittlungsteam des Museums entwickelt und soll alle Sinne lustvoll ansprechen. Es werden viele Gelegenheiten für Besucher/innen jeden Alters geschaffen, aktiv zu werden. Dieses Festival der Tiere wird ein Festival der Kunst für alle sein, aber Kinder haben Vorrang!

Ort: Essl Museum – Kunst der Gegenwart, An der Donau-Au 1, 3400 Klosterneuburg  
Zeit: Führung um 14.30 Uhr, Shuttlebus von Wien um 14.00 Uhr

Anmeldung und nähere Infos auf [www.alumni.at](http://www.alumni.at)

[Deborah Sengl, „Die Löwin – als Raubtier – ertarrt sich die begehrte Beute“, 2004, Foto: Mischa Nawrata, Wien, © Sammlung Essl Privatstiftung]



Sa., 7. Mai 2011

WU Alumni Arts: „Die Kultur der Kulturrevolution. Personenkult und politisches Design im China von Mao Zedong“

„Die Kultur der Kulturrevolution“ (18. Februar bis 19. September 2011) zeigt anhand einer ungewöhnlichen Sammlung von Alltagsobjekten und Zeitdokumenten die Durchdringung ganz Chinas mit Parolen und Symbolen des Mao-Kultes, von den kleinen Abzeichen und der „Mao-Bibel“ bis zu den mit vielfältigem Propagandadesign dekorierten Gebrauchsgegenständen. In der Ausstellung werden die Schlagworte und die politische Symbolik dieser Kulturrevolution dargestellt und entschlüsselt, sodass diese wechselvolle Periode chinesischer Zeitgeschichte, die unmittelbar vor dem großen Wirtschaftsaufschwung und der Öffnung Chinas zur Welt stand, plastisch und verständlich wird.

Ort: Museum für Völkerkunde, Neue Burg, 1010 Wien  
Zeit: 16.00 Uhr

Anmeldung und nähere Infos auf [www.alumni.at](http://www.alumni.at)

[© KHM mit MVK und ÖTM]

Do., 24. März 2011

WU Alumni World Café: „Globalisierung der Arbeitswelt“

Im ersten WU Alumni World Café greifen wir einen personalpolitischen Aspekt des großen Themenfeldes der Globalisierung auf. Viele WU-Absolvent/inn/en arbeiten selbst im Ausland oder treffen in globalen Unternehmen mit Mitarbeiter/inne/n aus unterschiedlichsten Ländern zusammen. Vor welchen Herausforderungen steht die Arbeitswelt in diesem Zusammenhang? Wo liegen die großen Chancen eines globalen Arbeitsmarkts? Wo liegen die Risiken bei der Migration von Arbeitskräften? Nach einem Impulsvortrag von Univ.Prof. Jonas Puck laden wir Sie ein, vorgegebene Fragestellungen zu folgenden Themenblöcken in World-Café-Diskussionsrunden zu erläutern:

- Expatriates und Pre-Departure-Trainings
- Migration und Wirtschaft
- Cultural Diversity in Teams
- Reintegration von Expats

Vortragender: Univ.Prof. Dr. **Jonas Puck**, Vorstand d. Institute for International Business  
Ort: Festsaal der WU, Augasse 2–6, 1090 Wien  
Zeit: 18.00–21.00 Uhr, anschließend Networking bei Erfrischungen

Anmeldung und nähere Infos auf [www.alumni.at](http://www.alumni.at)



Die „Update“-Seminare sind ein neues Seminarformat der WU Executive Academy und dienen zum Lernen und Auffrischen von wirtschaftsrelevantem Wissen unterschiedlicher Fachbereiche. Bringen Sie Ihr Know-how auf den aktuellsten Stand und tauschen Sie sich mit Kolleg/inn/en und Expert/inn/en aus! WU-Alumni-Club-Mitglieder und MBA-/MBL-/LL.M.-Teilnehmer/innen und -Alumni erhalten auf die Seminare einen Rabatt von 50 Prozent. Als WU-Alumni-Club-Mitglied geben Sie bei der Onlineanmeldung im Feld „Mitgliedschaft“ Ihre WU-Alumni-Club-Mitgliedsnummer an, um den Kurs zum reduzierten Preis buchen zu können. **Alle „Update“-Seminare finden Sie unter [www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at).**

Mi., 18. Mai 2011

WU Updates: „Social Media Marketing – Hype oder Herausforderung?“



Das Social Web stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Waren Unternehmen bisher vor allem „1:n-Kommunikation“ (Print, Plakat, Radio, TV-Spots) gewohnt, so bieten Social Media neue Bühnen, auf denen sich Unternehmen und Kund/inn/en scheinbar auf Augenhöhe gegenüber treten. Die Kontrolle über die eigene Marke geht verloren. Marketingverantwortlichen läuft aber auch das Wasser im Mund zusammen, wenn sie an virale Kampagnen denken, die nahezu blitzartig Millionen von Menschen erreichen können. Lernen Sie in diesem Seminar, welche Berechtigung der Hype um Social Media in der Marketingwelt hat, aber auch welchen neuen Herausforderungen Sie sich im Web 2.0 stellen müssen.

Vortragender: DI Dr. **Heinz Duschaneck**, Experte für Onlinemarketing  
Ort: WU, Nordbergstraße 15, UZA 4, 2. Stock, Raum D2.39  
Zeit: 17.00–21.30 Uhr  
Preis: Mitglieder 195 Euro, Nichtmitglieder 390 Euro

Anmeldung unter [www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at) bis spätestens 27. April 2011

Mi., 23. März 2011

WU Updates: „Das 1 × 1 der Business-Etikette“

Die Erfahrung zeigt, dass geschäftlicher Erfolg nicht allein auf Fachwissen beruht, sondern zu einem beachtlichen Anteil auf der äußeren Erscheinung. Lernen Sie, wie Sie sich souverän auf dem Businessparkett bewegen, wie einzelne Details Ihres Outfits sich auf Ihr Auftreten auswirken, wie Sie durch zeitgemäße Umgangsformen Ihr Image verbessern und wie Sie durch den richtigen Small Talk bei Ihren Kund/inn/en oder Geschäftspartner/inne/n an Sympathie gewinnen – und dadurch automatisch erfolgreicher sind.

Vortragender: **Peter Ortmaier**, Image- und Medienberater, Trainer und Coach für Impressionsmanagement  
Ort: WU, Nordbergstraße 15, UZA 4, 2. Stock, Raum D2.39  
Zeit: 17.00–21.30 Uhr  
Preis: Mitglieder 195 Euro, Nichtmitglieder 390 Euro

Anmeldung unter [www.executiveacademy.at](http://www.executiveacademy.at) bis spätestens 9. März 2011



Mo., 11. April 2011

WU Alumni Culinary: Exklusives Dinner in Charlie P’s Dining Room

Charlie P’s Dining Room bietet hochwertige Speisen und einmaliges Service für seine Gäste. Die feinsten Produkte aus Österreich und Irland werden unter der Leitung des Dubliner Kochs Gareth Smith zu köstlichen Speisen ohne Konservierungsmittel, E-Nummern oder versteckten Inhaltsstoffen zubereitet. Genießen Sie mit uns einen kulinarischen Abend im Dining Room! Nach hausgemachtem Brot wird eine Karfiolcremesuppe mit Wicklow Blaukäse und knuspriger Pancetta gereicht.

Als Hauptgang stehen geschmorte Connemara-Lammkeule mit Kartoffelgratin, Kohlrabipüree und Sauce madère oder alternativ irische „Boxtry“-Kartoffelpuffer mit einer Trüffel-Ei-Remoulade, Frühlingsgemüse und Parmesan zur Auswahl. Eine hausgemachte Dessertvariation rundet das Dinner ab.

Ort: Charlie P’s Dining Room, Währinger Straße 3, 1090 Wien  
Uhrzeit: 19.00 Uhr Dinner  
Preis: 19 Euro pro Person

Anmeldung und nähere Infos auf [www.alumni.at](http://www.alumni.at)



# WU-Alumni-Kalender



### Alumni-Club international

Amsterdam: Mag. Martina Fuchs, [martina.fuchs@austria.info](mailto:martina.fuchs@austria.info)  
Barcelona: Mag. Wolfgang Kowatsch, [wolfgang.kowatsch@careesma.com](mailto:wolfgang.kowatsch@careesma.com)  
Berlin: Mag. Stefan Fak, [stefan.fak@gmail.com](mailto:stefan.fak@gmail.com)  
Bratislava: Mag. Veronika Zwirn, [veronika.zwirn@googlemail.com](mailto:veronika.zwirn@googlemail.com)  
Mag. Edwin Kleiber, [ekleiber@groupe-bel.com](mailto:ekleiber@groupe-bel.com)  
Brüssel: Mag. Christian Macek, [Christian.Macek@ec.europa.eu](mailto:Christian.Macek@ec.europa.eu)  
Budapest: Dr. Paul Binder, [wu-alumni.budapest@binder-partners.eu](mailto:wu-alumni.budapest@binder-partners.eu)  
Chicago: Bruce Montgomery, [montgomery.bruce@gmail.com](mailto:montgomery.bruce@gmail.com)  
Dkfm. Klaus Rummer; [mesrf@aol.com](mailto:mesrf@aol.com)  
Frankfurt: Mag. Christian Schmidt, [christian.schmidt@dlh.de](mailto:christian.schmidt@dlh.de)  
Hamburg: Mag. Andreas Ebner, [andreas.ebner@commerzbank.com](mailto:andreas.ebner@commerzbank.com)  
Helsinki: Mag. Heikki Masalin, [heikki.masalin@cimfunds.com](mailto:heikki.masalin@cimfunds.com)  
Istanbul: Mag. Hannelore Struger-Waniek, [hannelore\\_struger@hotmail.com](mailto:hannelore_struger@hotmail.com)  
London: Mag. Georg Karabaczek, [georg.karabaczek@austriantrade.org](mailto:georg.karabaczek@austriantrade.org)  
Mailand: Mag. Susanne Braun MBA, [susannabraun@yahoo.com](mailto:susannabraun@yahoo.com)  
Moskau: Dr. Christian Ziegler, [christian.ziegler@roedl.ru](mailto:christian.ziegler@roedl.ru)  
München: Ing. Mag. Manfred Reiszner, [manfred@reiszner.com](mailto:manfred@reiszner.com)  
New York: Mag. Gerald Fiala, [gerald.fiala@oenb.at](mailto:gerald.fiala@oenb.at)  
Paris: Mag. Christine Köck, [christine.koeck@gmail.com](mailto:christine.koeck@gmail.com)  
Prag: Ing. Mag. Markus Vesely, [markus.vesely@gmail.com](mailto:markus.vesely@gmail.com)  
Seoul: Dr. Hyun-Joo Nam, [hjnmam@kyungwon.ac.kr](mailto:hjnmam@kyungwon.ac.kr)  
Saint Paul (Minnesota): Mag. Roland Lang, [rlang2@mmm.com](mailto:rlang2@mmm.com)  
Stockholm: Dr. Michael Fischer, [michael.mf.fischer@bmw.se](mailto:michael.mf.fischer@bmw.se)  
Stuttgart: Mag. Lukas Rupsch, [stuttgart@advantageaustria.org](mailto:stuttgart@advantageaustria.org)  
Warschau: Mag. Marcin Ponikowski, [Marcin.Ponikowski@t-systems.com.pl](mailto:Marcin.Ponikowski@t-systems.com.pl)  
Zürich: Mag. Robert Süttinger, [robert.suettinger@swissonline.ch](mailto:robert.suettinger@swissonline.ch)

### Alumni-Club national

Kärnten: Mag. Susanne Laggner-Primosch, [slp@slp-consulting.at](mailto:slp@slp-consulting.at)  
Niederösterreich: Ing. Mag. Markus Brunnthaler, [m.brunnthaler@miraplast.at](mailto:m.brunnthaler@miraplast.at)  
Oberösterreich: Mag. Wolfgang Dilly, [wolfgang.dilly@o1dilly.com](mailto:wolfgang.dilly@o1dilly.com)  
Salzburg: Mag. Andreas Eichler, [eichler.a@ae-con.eu](mailto:eichler.a@ae-con.eu)  
Steiermark: Mag. Nicole Hoberstorfer, [nicole\\_hoberstorfer@hotmail.com](mailto:nicole_hoberstorfer@hotmail.com)  
Daniela Breidler BSc, [danielabreidler@gmx.at](mailto:danielabreidler@gmx.at)  
Vorarlberg: MMag. Dr. Friederike Hehle, [friederike.hehle@gmx.at](mailto:friederike.hehle@gmx.at)

### Alumni-Jour-fixes

EXKLUSIV FÜR WU-ALUMNI-CLUB-MITGLIEDER

Jeden Donnerstag  
**Alumni-Fußball**  
Sport- und Freizeitzentrum  
Südstadt (Steinböckstraße 7,  
2344 Maria Enzersdorf)  
Treffpunkt: 19.30 Uhr bei den Kabi-  
nen. Übliche Ausrüstung (keine  
Stollenschuhe) und 10 Euro sind  
mitzubringen. Gespielt wird bei  
jedem Wetter (Ausweichmöglich-  
keit auf einen Kunstrasen). Es ist  
weder fußballerische Vorbildung  
notwendig, noch gibt es nach  
„unten“ oder „oben“ Alters-  
beschränkungen. Alle, die kommen,  
spielen. Für die „dritte Halbzeit“  
und Analysen Zeit nehmen!  
*Anmeldung bei Mag. Werner Heben-  
streit unter 0676/6304824 oder  
werner@hebenstreit.at*

Jeden ersten Mittwoch im Monat  
**Alumni-Contrast-  
Laufcommunity**  
Mit diesem Lauftreff soll lauf-  
begeisterten Alumni die Möglich-  
keit gegeben werden, in lockerer  
und entspannter Atmosphäre unter  
fachkundiger Betreuung zu laufen,  
Tipps und Tricks zum Laufen zu  
erfahren und Gleichgesinnte ken-  
nenzulernen. Es trainiert Hannes  
Langer, einer der besten Lauftrainer  
Österreichs. Es gibt keinen Leis-  
tungsdruck, das Training ist auf jede  
Leistungsstufe abgestimmt. Auch  
Laufanfänger/innen sind herzlich  
willkommen. Nach dem Lauftrai-  
ning besteht die Möglichkeit, sich  
gemütlich bei einem Glas Bier oder  
Ähnlichem zusammenzusetzen.  
Umkleide- und Duschmöglich-  
keiten sind vorhanden.  
Ort: Sportclub Donaucity,  
Arbeiterstrandbadstraße 128,  
1223 Wien (direkt bei U1-Station  
Alte Donau)

Zeit: 19.00 Uhr  
Nähere Informationen:  
[www.contrast.at/laufcommunity](http://www.contrast.at/laufcommunity)

Jeden ersten Dienstag im Monat  
**WU Alumni Tuesday  
Get-together in Wien**  
Ort: H12 Bar & Wine, Herrengasse 12,  
1010 Wien  
Zeit: 19.00 Uhr  
*Anmeldung unter [www.alumni.at](http://www.alumni.at)*

Jeden ersten Dienstag im Monat  
**WU Alumni International:  
Stammtisch in Budapest**  
Get-together für alle in Budapest  
lebenden WU-Alumni  
WU-Alumni in Budapest sind bei  
den monatlichen Stammtischen des  
Österreichischen Wirtschaftsklubs  
und des Österreich-Stammtisches  
herzlich willkommen.  
Ort: Schiffrestaurant Kossuth,  
Vigadó tér 2. kiköto, 1051 Budapest  
Zeit: 19.00 Uhr  
*Anmeldung unter [wu-alumni.budapest@binder-partners.eu](mailto:wu-alumni.budapest@binder-partners.eu)*

Jeden ersten Dienstag im Monat  
**WU Alumni International:  
Stammtisch in Prag**  
Get-together für alle in Prag  
lebenden WU-Alumni  
Gemeinsam mit der Außenhandels-  
stelle Prag und dem Verein der  
Österreicher laden wir zum österrei-  
chischen Wirtschaftsstammtisch.  
Ort: Chez Marcel in der  
malerischen Altstadt,  
Hastalska 12, 11000 Prag 1  
Zeit: 19.00 Uhr  
*Anmeldung unter  
[markus.vesely@gmail.com](mailto:markus.vesely@gmail.com)*

Jeden ersten Mittwoch im Monat  
**WU Alumni Regional:  
Stammtisch in Vorarlberg**  
Get-together für alle in Vorarlberg  
lebenden WU-Alumni  
Ort: Café Steinhauser, Marktplatz 9,  
6850 Dornbirn. Zeit: 19.00 Uhr

*Anmeldung unter  
[friederike.hehle@gmx.at](mailto:friederike.hehle@gmx.at)*

### Alumni-Veranstaltungen

EXKLUSIV FÜR WU-ALUMNI-CLUB-MITGLIEDER

2. März  
**WU Alumni Regional:  
Get-together bei der Styria Media  
Group AG in Graz**  
Get-together für alle in der Steier-  
mark lebenden WU-Alumni  
Ort: Druck Styria GmbH & Co KG,  
Styriastraße 20,  
8042 Graz-Messendorf  
Zeit: 19.00 Uhr  
*Anmeldung unter  
[nicole\\_hoberstorfer@hotmail.com](mailto:nicole_hoberstorfer@hotmail.com)*

3. März  
**WU Alumni Arts:  
Kunstführung „Power up –  
Female Pop Art“**  
Im Rahmen unserer Kooperation  
mit der Kunsthalle Wien laden wir  
alle WU-Alumni-Club-  
Mitglieder zu dieser exklusiven  
Kunstführung ein.  
Ort: Kunsthalle Wien,  
Museumsplatz 1, 1070 Wien  
Zeit: 18.30 Uhr. Eintritt frei!  
*Anmeldung unter [www.alumni.at](http://www.alumni.at)*

7. März  
**WU Alumni International:  
Rektorat lädt zum  
Alumni-Empfang in Prag**  
Im Rahmen der internationalen  
Netzwerkkampagne der WU ist das  
Rektorat bereits mit WU-Alumni in  
Stationen wie Berlin, Bratislava,  
Brüssel, Budapest, Chicago, Frank-  
furt, Istanbul, London, New York,  
Sofia, Toronto und Zürich zusam-  
mengetroffen.  
Ort: Österreichische Botschaftsresi-  
denz, Kanovnická 4, 11800 Prag 1  
Zeit: 18.30 Uhr. Eintritt frei!  
*Anmeldung unter  
[judith.stoy@wu.ac.at](mailto:judith.stoy@wu.ac.at)*



## ARTUS · CONSULTING

S E R V I C E · U N L I M I T E D

### WIRTSCHAFTSPRÜFUNG STEUERBERATUNG UNTERNEHMENSBERATUNG

**A-1010 Wien**  
Seilerstätte 22, Tel. +43(0)1/513 79 00-0

**A-2500 Baden**  
Wassergasse 3, Tel. +43(0)2252/204-0

**A-5020 Salzburg**  
Innsbrucker Bundesstraße 73, Tel. +43(0)662/85 12 87-0

**DER ARTUS STEUER BLOG**  
Schnell und aktuell informiert auf  
<http://blog.artus.at>



Infos zu unserem Seminarangebot auf  
[www.artus.at/News/Veranstaltungen](http://www.artus.at/News/Veranstaltungen)

[www.artus.at](http://www.artus.at) | [info@artus.at](mailto:info@artus.at)



## GENUSS MIT TRADITION



#### STANDORTE & ÖFFNUNGSZEITEN

**1010 Wien, Wollzeile 9**  
Telefon: +43-1-512 23 43/16  
Fax: +43-1-512 23 43/22  
Mo - Sa 8:30 - 19:00  
Sonn- und Feiertag 10:00 - 19:00

**1010 Wien, Kärntnerstraße 21-23**  
Telefon: +43-1-512 68 63  
Fax: +43-1-512 68 63/14  
Mo - Sa 8:30 - 19:30  
Sonn- und Feiertag 10:00 - 19:30

**2380 Perchtoldsdorf, Wienerg. 16**  
Telefon: +43-1-869 01 07  
Fax: +43-1-869 01 07/11  
Mo - Sa 8:00 - 19:30  
Sonn- und Feiertag 9:00 - 19:30

**2000 Stockerau, Dr. Karl-Renner-Pl. 1**  
Telefon: +43-2266-64 188  
Mo - Sa 8:00 - 19:00  
Sonn- und Feiertag 9:00 - 19:00

#### PRODUKTION & BACKSTUBENVERKAUF

**1110 Wien, Simmeringer Hauptstr. 423**  
Telefon: +43-1-769 68 58  
Fax: +43-1-769 68 58/42  
Mo - Fr 6:30 - 18:30  
Sa 6:30 - 17:00  
Sonn- und Feiertag 7:30 - 17:00

[www.heiner.co.at](http://www.heiner.co.at)



## „Für die WU muss man der richtige Typ sein“

Dr. KARIN EXNER-WÖHRER, Mitglied des Vorstandes/CFO der SAG,  
Salzburger Aluminium AG im Porträt

Wächst man auf einer Bauxitmine in Westafrika auf, will man wohl selten Friseurin werden oder einmal als Verkäuferin an einer Theke stehen. Karin Exner-Wöhrer jedenfalls nicht. „Ich wollte schon immer selbst etwas auf die Beine stellen, selbstständig etwas tun.“

Bei der Salzburger Aluminium AG ist sie heute als Finanzvorstand tätig. Und hat zu Aluminium naturgemäß einen ganz besonderen Bezug. Als „innovativ, umweltfreundlich und nachhaltig“ beschreibt sie das Leichtmetall in drei Schlagworten. „Es kann in vielen Fällen statt Stahl genutzt werden – als leichte Variante. Das spart Energie bei Transport und Nutzung. Besonders wenn auch das Design an die Möglichkeiten des Metalls angepasst wird.“ Dass die Herstellung selbst sehr energieaufwendig ist, ist ein Wermutstropfen. Aber „Aluminium ist sehr gut recycelbar. Aus einer Dose kann wieder eine Dose werden.“

Die Begeisterung für Technik ist spürbar – und echt. „Das war immer schon in mir drin – ich wollte sogar etwas Technisches studieren.“ Entschieden hat sie sich dann aber doch für Handelswissenschaften an der WU. „Ich war recht schnell, habe statt der empfohlenen vier Scheine im Semester neun oder zehn zu

machen versucht. Für die WU muss man der richtige Typ sein“, meint sie. „Damals wie heute.“

Man müsse lernen, sich zu organisieren – und auch, sich durchzukämpfen. Und habe man sich für einen Weg entschieden, solle man sich nicht beirren lassen, nicht dreinreden lassen – nicht von Freund/inn/en, von Eltern, vom Partner/von der Partnerin. „Jede/r ist selbst verantwortlich, welchen Weg er oder sie geht – und wie.“

Das gelte nicht nur fürs Studium. „Als ich als junge Mutter wieder arbeiten ging, kamen die klassischen Rabenmuttervorwürfe à la ‚Was wird nur aus den Kindern?‘ Man darf sich nicht davon verunsichern lassen. Meine Erfahrung ist: Den Kindern tun mehrere Bezugspersonen gut. Sie werden schneller selbstständig.

Verantwortungsbewusste Eltern beobachten ohnehin genau, wie sich Kinder entwickeln und ob die Lebenssituation für das Kind passt oder nicht.“ Vielleicht liegt es auch daran, dass sie seit der Geburt ihrer Kinder eigentlich keine Hobbys mehr hat – „also lesen, das macht man ja sowieso immer, das gilt nicht“ – und daher ihre Freizeit am liebsten mit den Kids verbringt. „Sie sind jetzt zweieinhalb und viereinhalb, das genieße ich sehr.“ Es ist ihr wichtig festzuhalten: „Ich sehe das ganz wertfrei. Jede Mutter soll selbst entscheiden können, ob und wie lange sie beim Kind zu Hause bleiben möchte. Und jeder Vater.“ Die Rahmenbedingungen für Eltern zu verbessern, um wirkliche Entscheidungsfreiheit zu bieten, wäre sinnvoll und wünschenswert – ohne dabei jemandem etwas vorzuschreiben. „Mein Stil wäre das nicht.“ Aber sie glaubt, dass „die Wirtschaft auch damit fertigwerden müsste, wenn ab morgen alle Väter gesetzlich dazu verpflichtet wären, ein halbes Jahr in Karenz zu gehen.“

Als Feministin sieht sie sich nicht. Sie versuche, „Gleichheit und Fairness als Selbstverständlichkeit zu leben.“ Lösungsorientiert statt ideologisch sieht sie daher auch die 100 Prozent Männer in der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften der



[Helga Nussbaumer]

### Alles zum Thema Karriere jeden Samstag in der „Presse“

- Career Tools
- Branchenschwerpunkte
- Weiterbildungsangebote

MEHR [diepresse.com/karriere](http://diepresse.com/karriere)



SAG. „Bei den nächsten Personalentscheidungen werden aber bewusst Frauen gesucht werden – es ist be-

kannt, dass gemischte Teams effizienter und erfolgreicher agieren.“ DANIELA MATHIS, „Die Presse“

DKFM. ALMA BRÜNN  
WU-ALUMNI-CLUB  
MITGLIED 1987

DKFM. AUGUST ROSCH  
WU-ALUMNI-CLUB  
MITGLIED 1999

DR. LISA SCHRAMMER  
WU-ALUMNI-CLUB  
MITGLIED 2005

MAG. ROBERT SCHUMANN  
WU-ALUMNI-CLUB  
MITGLIED 2011

**Mit PayLife und dem WU-Alumni-Club kommt Freude auf: Die WU-Alumni-Club Gold MasterCard® ist zugleich Mitgliedsausweis und Kreditkarte.** Exklusiv für bestehende Mitglieder des WU-Absolventinnen- und Absolventen-Clubs gibt's die Gold MasterCard zum halben Preis (EUR 29,60 statt EUR 59,20 Jahresgebühr). Inklusive: umfangreicher PayLife 3-facher Reiseschutz, Einkaufsschutz, Schlüssel-SOS u. v. m. Erhältlich ausschließlich im eingeloggtten Mitglieder-Bereich auf [www.alumni.at](http://www.alumni.at)

**PayLife. Bringt Leben in Ihre Karte.**