

BUSINESS ART

WIRTSCHAFT MIT WEITBLICK

04 | 2021

2021 Nachhaltige
Gestalter*innen
Österreichs



NACHFOLGE

Wie die Übergabe des Unternehmens gelingt

Sigrid & Gerhard Zoubek / ADAMAH BioHof

NEU AM STEUERRAD: Kommunizieren ist das Um und Auf

ÖKOLOGISIERUNG IST GRÖßERE HERAUSFORDERUNG ALS DIGITALISIERUNG: Dr. Johannes Kopf, AMS

GELD FÜR UMWELTFORSCHUNG UND INNOVATION: Was Wanze und Wels mit Stiftungen zu tun haben

DIE NACHHALTIGEN GESTALTER*INNEN 2021: Wie sie ehrgeizige Ziele auf den Boden bringen

TEAM UP FOR THE PLANET

TURN TO ZERO IST
IHR PARTNER FÜR
ERNSTHAFTEN
KLIMASCHUTZ

Wir unterstützen Unternehmen, Organisationen und Projekte darin, in ihrer Treibhausgas-Bilanz den Turnaround und schließlich null Emissionen zu erreichen. Für ihren individuellen Startpunkt können unsere Kunden aus verschiedenen Angeboten auswählen. Das Team von turn to zero bietet Ihnen als seriöser Partner maßgeschneiderte Beratungs- und Service-Leistungen, hochwertige Klimaschutzprojekte und ein engagiertes Netzwerk an.

turntozero.com





BIG / MOMENTS



2005 lag das Konzept eines Magazins auf dem Tisch: LEBENSART – Magazin für eine nachhaltige Lebenskultur. Inhaltlich toll, aber kann so etwas auch wirtschaftlich bestehen? Die Zweifel waren groß, weil Nachhaltigkeit damals weitgehend unbekannt war. Aber wenn man für ein Thema brennt, dann kann man viele Hindernisse überwinden.

Mein Mann und ich waren überzeugt von der Idee eines Magazins, das Nachhaltigkeit mit Lebensfreude verbindet, Umwelt mit Wirtschaft und Fairness mit einem guten Leben für alle. Innerhalb einer Woche haben wir den Lebensart Verlag gegründet und uns anschließend richtig reingehängt, um unsere Leidenschaft auch wirtschaftlich auf den Boden zu bringen.

Das ist jetzt 16 Jahre her. Wir halten immer noch an dem sperrigen Untertitel „Magazin für eine nachhaltige Lebenskultur“ fest, weil es tatsächlich um eine Änderung der Kultur geht, wenn wir nachhaltig leben wollen. Gleichzeitig hat sich viel Neues entwickelt: Die Plattform LEBENSART Reisen und die BUSINESSART sind entstanden, ebenso der CSR-Circle oder die Auszeichnung der Nachhaltigen Gestalter*innen jedes Jahr.

Gleich geblieben ist unsere Begeisterung für Menschen, die coole neue Ideen auf den Boden bringen. Ihre Geschichten berühren und erfreuen unser Herz – und sie machen die Welt ein Stückchen besser. Ja, das ist pathetisch. Aber es stimmt einfach. Sie können es in den diesjährigen Geschichten der Nachhaltigen Gestalter*innen ab Seite 22 wieder nachlesen.

16 Jahre später ist für uns wieder ein Wendepunkt. Langsam kommt die Zeit, an die Übergabe des Lebensart Verlags zu denken. Ein Prozess, der fünf bis zehn Jahre dauert, sagen Expert*innen. Wir fangen halt mal an. In dieser Ausgabe lesen Sie, wie die Übergabe von Unternehmen gelingt und worauf die Neuen am Steuerrad achten müssen.

Herzliche Grüße
Roswitha M. Reisinger ■
redaktion@businessart.at

PS: Unterstützen Sie die Information über nachhaltige Entwicklung mit einem BUSINESSART-Abo (25 Euro pro Jahr, abo@businessart.at).

WIR TUN WAS - SEIT MEHR ALS 14 JAHREN.

VERANTWORTUNG FÜR EINE LEBENSWERTE ZUKUNFT.

Die Raiffeisen Nachhaltigkeits-Initiative steht als Plattform und Impulsgeber mit ihren 22 Mitgliedsorganisationen für nachhaltige Unternehmensführung und gesellschaftliche Verantwortung. Gemeinsam werden – in den Handlungsfeldern Wirtschaft, Umwelt und Soziales – Initiativen und Maßnahmen für eine lebenswerte Zukunft gesetzt.
www.raiffeisen-nachhaltigkeit.at

Erfahre, was das Leben kann.

Entfalte, was Du kannst.

Erlerne, was nur ein Profi kann.

#LehreRespekt





03 **EDITORIAL**

06 **NEU AM STEUERRAD**
KOMMUNIZIEREN IST DAS UM UND AUF.

12 **VON DER SUCHE BIS ZUM LOSLASSEN**
WIE DIE ÜBERGABE DES UNTERNEHMENS GELINGT.

16 **ÖKOLOGISIERUNG IST GRÖßERE
HERAUSFORDERUNG ALS DIGITALISIERUNG**
INTERVIEW MIT DR. JOHANNES KOPF, VORSTAND AMS.

18 **GELD FÜR UMWELTFORSCHUNG
UND INNOVATION**
WAS WANZE UND WELS MIT STIFTUNGEN ZU TUN HABEN.



22 **NACHHALTIGE GESTALTER*INNEN 2021**
WIE SIE EHRGEIZIGE ZIELE ÜBER UNTERNEHMENSGRENZEN HINWEG AUF DEN BODEN BRINGEN.



IMPRESSUM

Herausgeberin und Chefredakteurin BUSINESSART: Roswitha M. Reisinger, MBA; redaktion@businessart.at, **Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Christian Brandstätter, Sandra Lobnig, Michaela Reisinger, Rita Starkl, Ruth Williams, Elisabeth Winkler. **Anzeigen:** Christian Brandstätter; **Gestaltung/Produktion:** LIGA: graphic design; **Lektorat:** Cornelia Kühhas; **Geschäftsführung:** Christian Brandstätter; **Aboservice:** Asya Khalef; **Druck:** NÖ Pressehaus, NP-Druck, Gutenbergstr. 12, 3100 St. Pölten. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht mit der Meinung der Redaktion übereinstimmen. Das BUSINESSART-Redaktionsbüro bezieht seine Energie aus Ökostrom. BUSINESSART ist nach den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens gedruckt. ISSN 2307-4744.

NEU AM STEUERRAD

Kommunizieren
ist das
Um und Auf



Mitarbeiter*innen für sich gewinnen, Frustration aushalten, Altes bewahren und neue Wege einschlagen: Die Übergabe eines Unternehmens birgt viele Herausforderungen. Wer proaktiv kommuniziert, nicht zu früh das Handtuch wirft und konsequent seinen Weg geht, wird mit Erfolg belohnt. **SANDRA LOBNIG**

Als Erich Steindl am 1. Jänner 2018 die Geschäftsführung der Druckerei Janetschek in Heidenreichstein im Waldviertel übernommen hat, hat er mit einer Sache nicht gerechnet: „Es hat mich sehr überrascht, wie viele Mitarbeiter*innen ihre persönlichen Fragen und Probleme an mich herantragen.“ Das damit einhergehende Vertrauen wertet der 45-Jährige positiv, entspricht es doch seinem Führungsstil, den er als empathisch und sozial beschreibt – auf jeden Fall als „nicht autoritär“: „Ich unterscheide mich da etwas von Herrn Janetschek, meinem Vorgänger, der sich viel mehr an den Zahlen orientiert hat“, sagt Steindl. „Mitarbeiter*innen fördern und fordern ist eine meiner Stärken. Auch wenn ich merke, dass sich manche eine strengere Hand und mehr Konsequenz wünschen würden.“



Erich Steindl, Geschäftsführer der Druckerei Janetschek

Manches unterschätzt

Vor über 30 Jahren hat Erich Steindl in der Druckerei Janetschek als Lehrling begonnen, später von der Produktion in den Verkauf gewechselt und sich weitergebildet. Vor vier Jahren hat ihn Christian Janetschek gefragt, ob er sich vorstellen könne, sein Nachfolger zu werden und das über hundert Jahre alte Unternehmen mit rund 50 Mitarbeiter*innen zu führen. „In der Familie Janetschek hat es niemanden gegeben, also habe ich relativ kurz entschlossen zugesagt“, erzählt Steindl. Manches habe er unterschätzt, gibt er zu. „Die Komplexität, die auf einen zukommt, ist enorm. Schwierig war für mich außerdem, mich von heute auf morgen aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen.“ Steindls größte Herausforderung: Der Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten. „Manche der Mitarbeiter*innen haben mich damals ausgebildet. Um sich da durchzusetzen, muss man konsequent seinen Weg gehen.“

JEDER MENSCH, DER EINE FIRMA ÜBERNIMMT, MUSS DIE MITARBEITER*INNEN FÜHREN. IST DER FÜHRUNGSSTIL DEN MITARBEITER*INNEN UNBEKANNT, SORGT DAS ERST EINMAL FÜR UNRUHE.

Was Erich Steindl beschreibt, sind ganz typische Anfangsschwierigkeiten bei der Übernahme eines Unternehmens, sagt der Unternehmensberater Guido Schwarz. „Die Aufteilung des eigenen Workloads beispielsweise wird zu Beginn oft falsch eingeschätzt. Da meint jemand, er müsse viel im Betrieb sein und mit den Leuten an den Maschinen stehen. Dabei wäre es wichtiger, dass er alle Großkunden durchtelefoniert, um sich vorzustellen.“



Erwartungen proaktiv kommunizieren

Die Mitarbeiter*innen für sich zu gewinnen, sei eine der größten Herausforderungen für die neue Person an der Unternehmensspitze. Und das unabhängig davon, ob diese von außen kommt, den Betrieb als Mitarbeiter*in schon lange kennt oder die nächste in der Generationenfolge im Familienunternehmen ist, betont Schwarz: „Jeder Mensch, der eine Firma übernimmt, muss die Mitarbeiter*innen führen. Ist der Führungsstil den Mitarbeiter*innen unbekannt, sorgt das erst einmal für Unruhe.“ Schwarz empfiehlt, die eigenen Erwartungen proaktiv an die Mitarbeiter*innen zu kommunizieren. Das könne Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen betreffen, die Rauchpausen ebenso wie Sicherheitsmaßnahmen. „Zuerst bringt man in Erfahrung, welche Regeln bisher gegolten haben. Dann teilt man seine eigenen Regeln mit. Zum Beispiel: Mir ist wichtig, dass alle am Montagvormittag anwesend sind, weil wir da unsere Wochenbesprechung machen.“ Ein absolutes Muss seien Einzelgespräche mit Mitarbeiter*innen, sagt Guido Schwarz. „Die kosten zwar immens viel Zeit. Aber wenn man sie nicht macht, geht's fast immer schief.“ Auch Erich Steindl meint: „Viel zu kommunizieren ist das Um und Auf.“ In der Druckerei Janetschek gab es vor allem zu Beginn – was ohnehin der Firmenphilosophie von Janetschek entspricht – viele Einzelgespräche, Mitarbeiter*innen-Informationen und Newsletter. „Wir haben außerdem unsere ‚Montagsrunde‘, bei der sich alle Führungskräfte austauschen. Grundsätzlich haben unsere Mitarbeiter*innen viel Mitspracherecht. Alle Veränderungen werden mit ihnen besprochen.“





„Schaffe ich das?“

Was neue Chef*innen auf jeden Fall reichlich mitbringen müssten, sei Geduld, sagt Guido Schwarz. Denn der Erfolg eines frisch übernommenen Unternehmens stelle sich selten sofort ein. Im Gegenteil. „Die Fieberkurve geht normalerweise erst einmal nach unten. Aufgrund der Veränderungen rennt es nicht gut. Das muss man aushalten und nicht zu früh das Handtuch werfen.“ Hilfreich seien in dieser Phase ein finanzieller Polster, aber auch private Ressourcen, auf die man zugreifen könne. Und etwas für die Nerven: „Zum Beispiel 20 Kilogramm Schokolade.“ Die Erfahrung der sinkenden Fieberkurve hat auch Erich Steindl gemacht – wobei Corona daran einen erheblichen Anteil hatte. Konkurrernde Onlineanbieter, Rohstoffverknappung, Facharbeiter*innenmangel, steigende Energiekosten: All das machte der Druckerei zu schaffen. „Zwischenzeitlich habe ich mir gedacht: Was habe ich mir da angefangen? Schaffe ich das wirklich?“ Mittlerweile geht die Kurve wieder deutlich nach oben, Erfolge stellen sich ein. „Wenn man konsequent in kleinen Schritten weitergeht, wird das irgendwann Früchte tragen. Die zeigen sich jetzt auch“, ist Steindl zuversichtlich.

Sich das Erbe zu eigen machen

Nachfolger*innen finden sich im Zuge einer Unternehmensübergabe im Spannungsfeld von Altem und Neuem. Bewährtes gilt es zu pflegen, gleichzeitig will ein Unternehmen weiterentwickelt werden, damit es bestehen kann. „Es heißt: Du musst dir dein Erbe erarbeiten, um es zu besitzen“, sagt Guido Schwarz. „Erarbeiten kann man es sich nur, wenn man es sich zu eigen macht und mit seinen Kräften, Zielen und Visionen führt.“ Die Beziehung zum ehemaligen Chef, sofern dieser noch präsent ist, kann dabei für Konflikte sorgen. Gerade in Familienunternehmen sind klare Absprachen und symbolkräftige Rituale notwendig, die ausdrücken, wer das Sagen hat. Ideal läuft es in der Druckerei Janetschek. Die Beziehung mit Christian Janetschek sei gut, berichtet Erich Steindl. Der „Altchef“, wie er von den Mitarbeiter*innen genannt wird, kommt zwei- bis dreimal pro Woche in die Druckerei. „Spannungsfelder gibt es da nicht. Im Gegenteil: Die 35 Jahre Erfahrung von Herrn Janetschek sind wahnsinnig wertvoll. Wir tauschen uns oft aus.“ Christian Janetschek habe die Übergabe sehr überlegt durchgeführt und koste seine Pension aus. Auch das hat Erich Steindl als Neo-Geschäftsführer überrascht: „Dass er sich so zurücknehmen kann, hätte ich mir nicht gedacht.“ ■

**DU MUSST DIR DEIN ERBE ERARBEITEN,
UM ES ZU BESITZEN – ERARBEITEN KANN
MAN ES SICH NUR, WENN MAN ES SICH
ZU EIGEN MACHT UND MIT SEINEN KRÄFTEN,
ZIELEN UND VISIONEN FÜHRT.“**

So gelingt der Wechsel an der Unternehmensspitze

„Kommunikation vor, während und nach der Übergabe ist der Schlüssel für eine gelungene Unternehmensnachfolge“, sagt auch Kristina Kampfer, Professorin für Marketing Management und stellvertretende Leiterin des Studiengangs Unternehmensführung der Fachhochschule Kufstein Tirol. Mit Businessart spricht Kampfer darüber, was den Wechsel an der Unternehmensspitze gelingen lässt.



Prof. Kristina Kampfer
Professorin für Marketing Fachhochschule Kufstein

>> Einen Zeitpunkt definieren

Eine Unternehmensübergabe ist zwar ein fließender Prozess. Dennoch sollte eindeutig festgelegt werden, ab wann der Nachfolger, die Nachfolgerin am Chefsessel sitzt. „Um das auszudrücken, eignen sich Rituale und Symbole wie zum Beispiel eine offizielle Feier“, sagt Kristina Kampfer. Aber auch vermeintliche Kleinigkeiten wie die Sitzordnung bei Meetings, ein bestimmter Parkplatz, ein neues Büro oder ein besonderer Kleidungsstil machen deutlich: Jetzt hat der/die Neue offiziell das Sagen.

>> Sich zurücknehmen

Damit ein neuer Chef, eine neue Chefin von Anfang an seine/ihre Spur im Unternehmen hinterlassen kann, muss sich der/die alte zurücknehmen, akzeptieren, dass mit der jungen Generation ein neues Zeitalter anbricht und dem Nachfolger, der Nachfolgerin zugestehen, dass diese*r Dinge anders und manchmal auch Fehler macht.

>> Über Erwartungen sprechen

Mit der Übernahme ändert sich häufig auch der Führungsstil in einem Unternehmen. „Wichtig ist, frühzeitig und intensiv zu kommunizieren, was man sich von den Mitarbeiter*innen erwartet“, sagt Kristina Kampfer. Welche Freiräume haben sie, welche Leistung müssen sie erbringen? „Das bedeutet aber nicht, dass man sich dabei die Zustimmung der Mitarbeiter*innen einholen muss.“

>> Funktion aller Familienmitglieder besprechen

Kommt der oder die Nachfolger*in in einem Familienunternehmen nicht aus der Familie, muss die Rolle der übrigen Familienmitglieder, die auch im Unternehmen arbeiten, geklärt werden.

>> Frustration aushalten

Es ist ganz normal, wenn nach der Übernahme die Motivation erstmal sinkt, Erfolge ausbleiben, Unmut unter den Mitarbeiter*innen entsteht. „Es wird ruckeln, damit muss man rechnen“, sagt Kampfer. „In Veränderungsprozessen geht die Stimmung zunächst immer erst runter.“ Diese Phase gilt es auszuhalten, dann geht es wieder aufwärts.

>> Prioritätenliste machen

Nicht jeder Bereich muss gleich zu Beginn umgekrempelt werden. „Ist der Nachfolger, die Nachfolgerin zu übereifrig, entstehen Chaos und Frust bei den Mitarbeiter*innen“, sagt Kampfer. Besser: sich überlegen, was in den ersten Monaten realistisch zu erreichen ist. Und sich über das freuen, was gut klappt. ■

NICHT NUR DER BUA VOM

CHEF

Nachfolge im Familienunternehmen

Herr Schwarz, wie profitiert ein Unternehmen davon, wenn jemand aus der Familie die Nachfolge antritt?

Sicherlich einmal dadurch, dass die Jungen die Gene dieser Firma wie die echten Gene ihrer Eltern mitbekommen haben. Sie kennen die Mitarbeiter*innen. Die Älteren von ihnen haben ihnen wahrscheinlich schon über den Kopf gestreichelt, als sie noch kleine Kinder waren.

Von Vorteil bei einer Übernahme innerhalb der Familie ist auch, dass die wirtschaftlichen Startmöglichkeiten oft ganz andere sind. Wenn alles gut gelaufen ist, hat sich der alte Chef, die alte Chefin genug Geld zur Seite gelegt und übergibt den Jüngeren das Unternehmen um einen symbolischen Euro. Übernimmt jemand von außen, hat diese*r normalerweise nicht diesen finanziellen Vorteil.

Dass der junge Nachfolger, die junge Nachfolgerin im Unternehmen von klein auf bekannt ist, kann aber auch Nachteile haben.

Am erfolgreichsten wird sich der/die Junge tun, wenn er/sie eine Zeitlang auf der Walz war und in anderen Unternehmen Erfahrungen gesammelt hat. Dann bringt die Person sowohl die notwendige Distanz als auch die Nähe mit – und die Autorität. Er ist dann nämlich nicht nur der „Bua vom Chef“ bzw. sie die „Tochter vom Chef“.

Worauf muss man bei einer Übernahme innerhalb der Familie besonders aufpassen?

Für viele Gründer*innen ist ihr Unternehmen ihr Lebenswerk und stark mit ihrer Identität verbunden. Oft schätzen sie den tatsächlichen Wert des Unternehmens falsch ein. Das ist in Familienunternehmen doppelt heikel. Die Tochter beispielsweise wird dann bei der Übernahme nicht nur das Unternehmen weiterführen, sondern auch den Vater und sein Werk kritisieren müssen. Wichtig ist deswegen, dass die Tochter – aus Liebe und Achtung dem Vater gegenüber – nicht Wesentliches ausblendet.



Guido Schwarz, Unternehmensberater

Wie zum Beispiel den Haufen Schulden, den ihr der Vater überlassen hat und den sie erst einmal abbauen muss. Sehr wichtig ist auch, dass die Partner*innen der Nachfolger*innen mitziehen. Sonst wird's schwierig.

Eine große Herausforderung besteht darin, die Tradition wertzuschätzen, gleichzeitig Neues einzubringen. Wie gelingt das?

Da muss eine gute Balance gefunden werden. Das Alte ist zu respektieren, aber nicht zu sehr. Wenn der Sohn so sein will wie der Vater, wird es schief gehen. Wenn man nichts verändert, kann man es auch nicht bewahren. Gleichzeitig gilt: Wenn man alles umkrempelt, ist vielleicht irgendwann nichts mehr da.

Eine große Herausforderung ist, wenn der alte Chef, die alte Chefin sehr präsent ist und auch nach der Übergabe jeden Morgen ins Büro kommt. Wir empfehlen eine Familienkonferenz und ein klärendes Wort. In solchen Fällen kann manchmal eine externe Begleitung helfen. Wichtig ist, dass konkrete Absprachen getroffen werden und zum Beispiel klar ist, dass der Vater nur einmal pro Woche ins Büro kommt. Und dass er sich in der Pension eine Beschäftigung sucht. ■

VON DER SUCHE / BIS ZUM LOSLASSEN

Irgendwann und unweigerlich kommt für jede*n Firmeninhaber*in der Zeitpunkt, an dem sich die Frage stellt, wie es mit dem Unternehmen nach dem eigenen Ausscheiden weitergehen soll. Egal ob dies durch eine bevorstehende Pensionierung, eine berufliche oder private Neuorientierung geschieht, wichtig ist die geschickte Planung, um das Unternehmen in eine gute Zukunft zu entlassen.

RITA STARKL UND ELISABETH WINKLER

In den meisten Fällen geht eine Betriebsübergabe mit dem Eintritt in den Ruhestand einher. Und gerade in den nächsten Jahren wird es bei Unternehmensnachfolgen rundgehen. Schließlich kommt die Generation Baby Boomer, also die geburtenstarken Jahrgänge der 1960-er Jahre, ins pensionsfähige Alter. In den letzten Jahren tritt ein zusätzliches Phänomen auf: „Was sich geändert hat ist, dass sich auch jüngere Unternehmer*innen von Unternehmen, die sie in der Familie übernommen haben, trennen“, beobachtet Alexandra Reichel, Geschäftsführerin von Valetum, einem Beratungsunternehmen, das sich auf Übergaben spezialisiert hat. Für viele Menschen aus dieser Erbgeneration stellt sich im Laufe der Zeit heraus, dass die Weiterführung nicht das ist, was sie im Leben eigentlich machen wollen.

Auch Albert Walter Huber, Sprecher der Experts Group Übergabe in der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), bestätigt, dass sich die Gründe für die Nachfolge in Betrieben in der Vergangenheit deutlich geändert haben. War früher die Pensionierung die allerhäufigste Ursache, so geht der Trend heute vermehrt in Richtung beruflicher oder persönlicher Veränderung. Nach den Erhebungen der KMU Forschung Austria ist der Ruhestand der bisherigen Inhaber*in aktuell für rund 60 Prozent der Übergaben verantwortlich. Bereits 30 Prozent fallen auf familiäre oder wirtschaftliche Gründe (Neuorientierung, Insolvenz, Krankheitsfälle etc.) und in etwa zehn Prozent der Übergaben sind unplanbare Ereignisse wie etwa ein Todesfall die Ursache.

Im Falle eines inhabergeführten Unternehmens ist die Suche und Auswahl einer geeigneten Person, die die Geschicke des Unternehmens zukünftig leitet, ein Feld

voller Chancen, aber auch einiger Herausforderungen. Drei zentrale Fragen sind in diesem Zusammenhang zu klären: Wie bringe ich rechtlich alles in trockene Tücher? Welchen Wert hat mein Unternehmen? Und wie finde ich eine*n geeignete*n Käufer*in?

JURISTISCHE NOTWENDIGKEITEN UND MÖGLICHKEITEN

Die rechtliche Darstellung einer Übergabe hängt von der Rechtsform des Unternehmens, von steuerlichen Aspekten, von Haftungsrisiken, aber auch von den Wünschen des Käufers und der Käuferin ab. „Prinzipiell kann man unterscheiden zwischen einem Asset Deal, bei dem ich die Werte, die in einem Unternehmen stecken, verkaufe, nicht aber die Rechtsform, oder einem Share Deal. Dabei werden Anteile an einer Kapitalgesellschaft verkauft“, erklärt Co-Geschäftsführerin Claudia Schwingenschlögl von Valetum. Meist gibt es beide Möglichkeiten. Der genaue Prozess wird in aller Regel gemeinsam mit dem*r Käufer*in festgelegt, wobei steuerlich vorteilhafte Aspekte meist im Vordergrund stehen.



WIE DIE ÜBERGABE DES UNTERNEHMENS GELINGT.



Dem Prozess der Übergabe liegt oft ein Interessenskonflikt zugrunde, der ebenso alt ist wie der Handel selbst, nämlich jener der unterschiedlichen Perspektiven von Käufer*in und Verkäufer*in. Während die übergebende Person möglichst wenig Verpflichtungen, wie Garantien, Gewährleistungen oder Haftungen eingehen will und überdies den bestmöglichen Preis erzielen möchte, geht es der übernehmenden Partei um maximale Sicherheit bei gleichzeitig niedrigem Kaufpreis. Albert Walter Huber weist in seinen Beratungen auch auf das wechselseitige Risiko hin: „Der bzw. die Übernehmende übernimmt mit dem Betrieb in der Regel auch die Schulden und Haftungen.“ Auf der anderen Seite möchte die übergebende Partei nach dem Verkauf auch an ihr Geld kommen.

Eine 100-prozentige Auflösung für diesen Konflikt gibt es nicht. Allerdings kann das Risiko minimiert werden, indem alle relevanten Punkte vertraglich festgehalten werden, professionelle Hilfe durch Anwalt*innen oder auf Unternehmenstransaktionen spezialisierte Berater*innen in Anspruch genommen werden und indem man den bisherigen Eigentümer

oder die Eigentümerin verpflichtet, noch einige Zeit nach der Übergabe im Betrieb mitzuarbeiten. Ebenso geklärt werden müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen. Das wären etwa die Wahl der passenden Übergabe-Rechtsform – dies kann neben einem Kauf auch eine Pacht oder Schenkung sein –, Gewährleistungspflichten, die Festlegung von Preis und Zahlungsmodalitäten und steuerliche Aspekte.

All diese Eckpunkte gilt es im Vorfeld auf Herz und Nieren zu prüfen, um nach Vertragsabschluss keine böse Überraschung zu erleben.

WERT UND PREIS?

Schon zu Beginn eines Übergabeprozesses sollten sich die bisherigen Eigentümer*innen Gedanken über den Wert des Unternehmens machen. Dazu verwendet die Betriebswirtschaft verschiedene Methoden. Eine davon ist die Barwertmethode. Damit wird der aktuelle Wert zukünftiger Gewinne oder Cashflows berechnet, indem man diese schätzt und mit einem geeigneten Zinssatz abzinst.

MAN MUSS DAS UNTERNEHMEN AUF HERZ UND NIEREN PRÜFEN UND EHRlich ALLE CHANCEN UND RISIKEN ERHEBEN.

ALEXANDRA REICHEL UND
CLAUDIA SCHWINGENSCHLÖGL, VOLETUM



Eine weitere Möglichkeit ist die Substanzwertmethode. Berechnet wird, welchen Kaufpreis der/die Nachfolger*in für die Reproduktion des kompletten Unternehmens zahlen müsste. Dazu werden die vorhandenen Vermögenswerte, wie Maschinen, Gebäude oder Fuhrpark, zum Wiederbeschaffungswert bewertet, ergänzt um das immaterielle Vermögen, wie Kund*innenstamm, Image, Marke und Patente, das auf Basis von Schätzungen addiert wird. Bestehende Verbindlichkeiten werden von der Summe abgezogen.

Hilfreich, um eine erste Vorstellung vom Unternehmenswert zu erhalten, können auch Übergaberechner sein, wie es sie vielfach im Internet zu finden gibt. Wie etwa jener der Bank Austria, der in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer, dem WIFI-Unternehmerservice und dem Wissenschaftsministerium entwickelt wurde. Dabei wird auf Basis der vergangenen Erfolgs- und Bilanzdaten eine Mehrjahresplanung für die Erfolgsrechnung sowie die wichtigsten Eckpunkte der Bilanz erstellt. Darauf aufbauend, und unter Verwendung von betriebswirtschaftlichen Berechnungsverfahren, wird der Unternehmenswert kalkuliert.

Wichtig zu wissen ist: Eine hausinterne Kalkulation oder ein Rechner können keine professionelle Beratung ersetzen und den objektiv richtigen Wert für ein Unternehmen gibt es nicht. „Nicht das Ausrechnen ist die Kunst, sondern die richtigen Annahmen müssen definiert werden“, erklärt Alexandra Reichel. Und Annahmen sind, wie der Name schon sagt, keine fix definierbaren Größen.

Wer etwa auf die Barwertmethode zurückgreifen möchte, muss für die Erträge der Zukunft entsprechende Annahmen treffen, was natürlich nie mit absoluter Sicherheit vorausgesehen werden kann. Es müssen Einschätzungen zum Geschäftsmodell und zur Branche gemacht werden. Werden meine Umsätze stabil bleiben? Agiere ich in einem Wachstumsmarkt oder wird meine Dienstleistung vielleicht in fünf Jahren gar nicht mehr gebraucht?

Auch die Person des aktuellen Geschäftsführers oder der aktuellen Geschäftsführerin spielt eine wichtige Rolle: Es kann durchaus sein, dass ein gewisser Anteil der heutigen Umsätze mit ihm oder ihr direkt zusammenhängen. D.h., dass manche Kund*innen ohne die Betreuung durch den bisherigen Chef oder die bisherige Chefin dem Unternehmen den Rücken kehren würden. „Man muss das Unternehmen auf Herz und Nieren prüfen und ehrlich alle Chancen und Risiken erheben“, sagt Claudia Schwingenschlögl. „Risiken stecken aber auch in Verträgen oder eben darin, dass es keine Verträge gibt, die das Geschäftsmodell absichern.“

Zur Bewertung sollten jedenfalls erfahrene Wirtschaftsprüfer herangezogen werden, die ein entsprechendes Bewertungsgutachten erstellen. Ein Testat eines Wirtschaftstreuhänders oder einer Wirtschaftstreuhänderin kann etwa bei den Verhandlungen ein gutes Argument sein. Herausfordernd ist zudem, dass man es beim Verkauf mit einem extrem engen Markt zu tun. „Die Nachfolger*innen stehen ja nicht auf der Straße“, bringt es Albert Walter Huber von der WKO auf den Punkt. Und wer keine Alternativen hat, tut sich schwer.

MIT 55 JAHREN SOLLTE MAN AN DIE NACHFOLGE DENKEN.

ALBERT WALTER HUBER, WKO



WIE FINDE ICH EINE*N KÄUFER*IN?

Wenn eine familieninterne Übergabe nicht möglich oder gewünscht ist, muss der bzw. die Nachfolger*in extern gesucht werden. Das gleicht oft der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Hilfe bieten Nachfolgebörsen oder eine spezialisierte Unternehmensberatung. Eine solche kann die passende Zielgruppe eingrenzen und verfügt in der Regel auch über ein Netzwerk übernahmewilliger Personen oder Unternehmen.

Eine häufige Option ist auch der Verkauf an eine bisherige Managerin, einen bisherigen Manager im Unternehmen, ein sogenanntes Management-Buy-Out. Wo möglich und denkbar, kann auch über einen Verkauf an den Mitbewerb nachgedacht werden. Direkte Konkurrent*innen können durchaus interessiert sein, über einen Zukauf zu wachsen.

FÜNF JAHRE ZEIT NEHMEN

„Mit 55 Jahren sollte man an die Nachfolge denken und zumindest eine Planung haben“, meint Albert Walter Huber. Im Schnitt muss man für den gesamten Prozess bei der familienexternen Übergabe drei bis fünf Jahre veranschlagen. Bei schwierigen Fällen kann es aber auch bis zu zehn Jahren dauern, bis der Betrieb an die Frau oder den Mann gebracht worden ist. Übergaben innerhalb der Familie dauern eher länger als ein Verkauf nach extern.

DEN BETRIEB FIT HALTEN

Auch vor einer geplanten Übergabe müssen Märkte gepflegt, Chancen genutzt und Wachstumspotenzial kreierte werden. Wer bereits jahrelang auf der Investitionsbremse steht, wird sich schwertun. Übergaber*innen sind in dieser Phase doppelt gefordert: Sie sollen einerseits ihr Unternehmen zukunftsfit halten und sich andererseits davon verabschieden.

Mitarbeiter*innen und Kund*innenstock sollten bei dem Prozess erst eingeweiht werden, wenn Klarheit herrscht. Mögliche Verunsicherungen könnten im schlimmsten Fall zu Kündigungen von Schlüsselpersonen oder zum Abgang von Kund*innen führen und damit eine gute Zukunft des Unternehmens gefährden.

KLAREN SCHLUSSTRICH ZIEHEN

Bei jeder Übergabe gilt: Bisherige Inhaber*innen müssen einen klaren Schlussstrich ziehen. Die Nachfolge bringt frischen Wind und neue Perspektiven in das Unternehmen. Aktuelle Themen, wie Nachhaltigkeit, können und müssen von der „neuen Generation“ aufgegriffen, das Geschäftsmodell weiterentwickelt werden. „Ein Unternehmen zu sein, bedeutet Veränderung. Die Jugend hat gute Ideen und darf auch Fehler machen“, so beschreibt Albert Walter Huber den Wandel, der mit der Übergabe einhergehen kann. Es gilt, den Nachfolger*innen – egal ob sie von extern, aus dem Unternehmen oder aus der Familie kommen – zu vertrauen und sich anschließend konsequent aus den Geschäften zurückzuziehen. Wenn nach dem Wechsel an der Spitze der Seniorchef/die Seniorchefin immer noch mitreden möchte, ist das kontraproduktiv. Das untergräbt die neue Leitung und kann in die Unführbarkeit des Unternehmens abgleiten. Man kommt ja auch nicht in ein Haus, das man verkauft hat, und bemängelt die Farbe der neuen Tapeten, oder? ■

BUCHTIPP:

/ *Albert Walter Huber: Betriebsübergabe- Betriebsübernahme an/ durch familienexterne Personen und Unternehmen. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelunternehmen (Linde Verlag)*

/ *Link zum KMU-UnternehmenswertRechner der Bank Austria: www.bankaustria.at/unternehmenswertrechner-kmu.jsp*

/ Haftung der Geschäftsführung:

Welche Verantwortung hat die Geschäftsführung? Welche Sorgfaltspflichten? Worauf ist zu achten, diese Aufgabe wieder abgegeben wird? Ein kompakter Überblick von Kerstin Andert, MSc, StB und Mag. Lucia Wieder auf businessart.at/verantwortung-der-geschaeftsfuehrung.

Arbeitsmarkt

Ökologisierung größere Herausforderung als Digitalisierung

Seit Jahren erleben wir große Veränderungen am Arbeitsmarkt: Die Digitalisierung erfordert IT-Kompetenz und die Internationalisierung gute Sprachkenntnisse – insgesamt ist ein höheres Qualifikationsniveau notwendig. Da lässt die Aussage von AMS-Vorstand Johannes Kopf aufhorchen: „Die Ökologisierung der Wirtschaft ist eine größere Herausforderung für den Arbeitsmarkt als die Digitalisierung“.

Wieso sehen Sie das so, Herr Dr. Kopf?

Johannes Kopf: Der Klimawandel ist etwas anderes als die Dampfmaschine. Wir brauchen eine große und eine schnelle Transition, wenn wir den Klimawandel aufhalten wollen. Das ist kein natürlicher Prozess. Daher brauchen Unternehmen und Beschäftigte Unterstützung. Die Veränderung des Klimas hängt in einem höheren Maß mit dem Arbeitsmarkt zusammen als es von der Politik verstanden wird.

Wie hängen Klimaschutz und Arbeitsmarkt zusammen? Was braucht es für eine gute Transition?

Wenn wir unser Klima ernsthaft retten wollen – und das sollten wir tun –, braucht es enorme Investitionen im ökologischen Bereich. Wege, wie der Umstieg auf 100 Prozent erneuerbare Energie, sind sicher richtig. Aber es wird zu wenig darüber nachgedacht, wie das gelingen soll. Das wird nicht am Widerstand der Automobilindustrie scheitern, sondern möglicherweise am Mangel an ausreichenden Fachkräften. Darüber hinaus werden wir nicht umhin kommen, sehr restriktive Maßnahmen zu setzen – auch solche, die Jobs bedrohen. Das wird nicht wie bisher – also einfach Wandel durch Innovation – passieren. Wir werden Gesetze brauchen, die gewisse Bereiche verteuern oder verbieten, zum Beispiel Flüge unter 800 km. Aber das bedeutet weniger Personalbedarf in der Luftfahrtindustrie. So wie wenn Deutschland aus der Kohleindustrie aussteigt, da verlieren auch unzählige Menschen ihre Jobs.

In kaum einem Bereich ist die Politik so erpressbar wie bei den Arbeitsplätzen. Daher besteht die reale Gefahr, dass es nicht ausreichend Mut für eine parlamentarische Zustimmung gibt. Das bedeutet, dass man bereits im Vorfeld arbeitsmarktpolitische Antworten entwickeln muss.

Das könnte eine völlig neue Form der Versorgung sein, denn 55 Prozent des Gehalts als Arbeitslosengeld und Notstandshilfe werden nicht reichen. Wenn Menschen wirklich aufgrund gesetzlicher Änderungen ihren Job verlieren, dann sollten sie zum Beispiel 80 Prozent ihres Gehalts weiter bekommen, während sie umqualifiziert werden. Denkbar sind auch Stiftungskonstruktionen oder eine Art Bildungskarenz Klimaschutz. Wenn diese Antworten nicht vorher gefunden werden, wird die Politik zu wenig mutig, aber auch zu wenig stark sein, um die restriktiven Klimamaßnahmen wirklich durchzuziehen.

Außerdem wird es auch mehr und mehr Betriebe geben, die sich in einem Transitionsprozess befinden. Wenn VW seine Fertigungslinie von Verbrenner auf E-Auto umstellt, zum Beispiel. Dieser Umbau dauert viele Monate und führt dazu, dass Menschen nicht arbeiten können. Während dieser Zeit sollten die Mitarbeiter*innen auch Löhne bekommen und qualifiziert werden. Die Kurzarbeitsförderungen könnten wir für diese Transition dezidiert umbauen. Das würde sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer*innen unterstützen.

Es gibt aber auch Felder, wo man Klimaschutz mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen verbinden kann. Das ist grundsätzlich keine große Sache, aber wir sollten sie mitdenken. Es gibt zum Beispiel Bereiche, in denen der Klimaschutz so arbeitsintensiv ist, dass es sich auszahlt, AMS-Projekte zu organisieren. Aktuell wird zum Beispiel das Ferry-Dusika-Stadion abgebaut und alle verwertbaren Teile, wie z.B. 5.000 Sessel, werden verkauft bzw. die Wertstoffe getrennt. In diesem Social-Urban-Mining-Projekt arbeiteten bis zu 15 langzeitarbeitslose Personen. Die Kombination von

DIE VERÄNDERUNG DES KLIMAS HÄNGT IN EINEM HÖHEREN MASS MIT DEM ARBEITSMARKT ZUSAMMEN ALS ES VON DER POLITIK VERSTANDEN WIRD.

JOHANNES KOPF, AMS



sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit hat Vorteile für alle: Die Unternehmen haben geringere Abfallgebühren, weil der Müll getrennt wird, und langzeitarbeitslose Personen haben ein Einkommen. Mittlerweile arbeiten in AMS-Projekten im Nachhaltigkeitsbereich mehrere Tausend Beschäftigte.

Vor einem Jahr hatten wir in Österreich die höchste Arbeitslosigkeit seit Jahrzehnten, heute suchen unzählige Unternehmen händeringend nach Mitarbeiter*innen. Was ist passiert? Wo sind die Leute hin?

Wir haben derzeit ein Wirtschaftswachstum, das Wifo rechnet für 2022 mit 4,8 Prozent – das hatten wir das letzte Mal Ende der 1970-er-Jahre. Im ersten Halbjahr 2021 lagen wir noch im Dornröschenschlaf, im Juni erfolgte dann der plötzliche Start.

Wir haben noch nie erlebt, dass es der Wirtschaft verboten war zu produzieren, obwohl die Nachfrage da ist. Das ist wie bei jungen Hunden, die zwei Stunden ausharren müssen und endlich wieder losgelassen werden. Jetzt ist alles wieder möglich. Wir hatten im Tourismus im Sommer zwar 15 Prozent weniger ausländische Gäste und trotzdem einen Nächtigungsrekord im August. Inländische Tourist*innen haben die ausländischen kompensiert.

Diese positive Konsumstimmung zeigt sich auch in den Betrieben, die massiv investieren, auch unterstützt von Förderungen, die vielleicht eine Spur zu lange gewährt werden.

Das alles hat gleichzeitig stattgefunden und wir merken die Auswirkungen im AMS deutlich. Wir haben aktuell 120.000 offene Stellen, normalerweise sind es nie mehr als 80.000. Dabei besetzen wir monatlich mehr als 40.000 – aber es kommen ebenso viele wieder dazu. Das führt zur absurden Situation, dass sich manche Arbeitssuchende auf unserer Website nicht mehr zurechtfinden, weil zu viele Stellen offen sind. In den Prognosen gehen wir davon aus, dass der Arbeitskräftemangel noch das ganze Jahr 2022 anhalten wird.

Wir brauchen Arbeitskräfte, die zuwandern. Es gibt deutsche Regionen, die tanzen das vor. Sie bieten Unterkünfte und beraten im sogenannten Welcome-Center bei der Suche nach Schulen, einem Job für den/die Ehepartner*in oder einem Fußballverein für die Kinder.

Was können Unternehmen tun, die Mitarbeiter*innen suchen?

Das ist natürlich sehr unterschiedlich, je nach Unternehmensgröße und Branche. Ein paar Beispiele:

- Manchem kleinen Unternehmen empfehle ich, sich ein bisschen Mühe zu geben, wenn es Inserate gestaltet.
- Tourismusbetriebe könnten die Kinderbetreuung, die sie ihren Gästen anbieten, auch für die Kinder von Mitarbeiter*innen öffnen. Betriebe, die das machen, haben deutlich geringere Personalprobleme.
- Manche Industriebetriebe müssen lernen, dass Schichtarbeit und Teilzeit doch kombinierbar sind.

Ist Teilzeit ein wichtiges Kriterium?

Wir haben in Österreich eine bestimmte Kinderbetreuungskultur und nicht ausreichende Kinderbetreuungsangebote. Daher wird eine flexible Teilzeit mit 20 bis 30 Stunden von vielen Frauen gesucht. Unternehmen, die das anbieten, erhalten mehr Bewerbungen.

Die Zahl der Langzeitarbeitskräfte geht nur sehr langsam zurück. Was ist zu tun?

Das kann man bei den aktuellen Zahlen nicht mehr so sagen. Unsere großzügigen Lohnzuschüsse zeigen Wirkung.

Generell ist das Problem oft, dass Bewerbungen von Menschen, die zwei bis drei Jahre arbeitslos sind, gleich aussortiert werden. Dahinter steckt entweder Diskriminierung oder die Sorge der Unternehmen, etwas zu übersehen: „Da muss es ja was geben. Wieso sehe ich nicht, was das Problem ist?“

Wichtig zu wissen ist, dass langzeitarbeitslose Menschen langsam ihr Selbstvertrauen verlieren. Sie fürchten sich, es kommt zu einer Antriebslosigkeit und zu Selbstzweifeln, ob sie die Arbeit überhaupt noch schaffen. Das führt zu Unsicherheit und schlechterer Performance beim Vorstellungsgespräch.

Aber wenn sie doch eine Chance bekommen, sind die Rückmeldungen der Unternehmen immer gleich: „Die ersten drei Monate war es schon mühsam, so langsam, bis alles verstanden wird.“ Nach drei bis sechs Monaten kommen keine Rückmeldungen mehr. Und danach sind die Unternehmen sehr zufrieden. ■

Geld für Umweltforschung



FOR THE
WORLD

WANZE, WELS UND STIFTER*INNEN

Die Klima- und Umweltkrise passiert nicht irgendwann und irgendwo. Wir sind bereits mittendrin. Für eine lebenswerte Zukunft müssen wir jetzt gemeinsam ins Tun kommen. Wie können gemeinnützige Stiftungen da Schwung bringen? Und: Geht da noch mehr?

RUTH WILLIAMS

Wissen Sie, wo die Pappel-Weichwanze krabbelt? Oder wo der Afrikanische Raubwels zappelt? Nein? Sollten Sie aber! Denn das winzige Insekt und der barttragende Fisch sind Mutmacher. Sie zeigen, dass wir etwas tun können: gegen die Ressourcenverschwendung, den Zusammenbruch von Ökosystemen und die Klimakrise. Die Geschichten von Wanze und Wels sind Beispiele dafür, dass es Menschen gibt, die sich gemeinsam engagieren: für unsere Umwelt und eine lebenswerte Zukunft.

WANZEN-WUNDER IN BLÜHENDEN WIESEN

Die Geschichte der Wanze beginnt mit einem Wunder. Die Pappel-Weichwanze, keine fünf Millimeter groß, mit langen Fühlern und rotgelben Beinen, wurde von Forscher*innen nämlich im Jahr 2020 zum ersten Mal in der Steiermark gesichtet. Das Besondere: Davor war die Wanze für 100 Jahre verschollen gewesen! Warum sich nicht nur Biolog*innen über das Wanzen-Wunder freuen sollten? Der Fund macht deutlich, dass wir das Insektensterben stoppen können.

Die Pappel-Weichwanze ging den Biolog*innen nämlich auf einer nachhaltig bewirtschafteten Fläche ins Netz. In der neu angelegten, blumenreichen Wiese auf ehemaligen Ackerböden, wo es schon nach kurzer Zeit wimmelt an lebendiger Vielfalt. Auch die kleine Wanze fühlt sich dort besonders wohl. Und wir wissen: Biodiversität ist die Grundlage und Basis für unsere Gesundheit. Geht es den Insekten gut, geht es den Menschen gut. Unser Schicksal ist eng verknüpft. Fast 90 Prozent aller Blütenpflanzen der Erde und drei Viertel aller wichtigen Nutzpflanzen werden von Insekten bestäubt. Doch Intensivlandwirtschaft, Versiegelung, Zersiedelung setzen den Insekten zu und verwandeln artenreiche Wiesen in unbelebte Flächen.

„GEHT ES DEN INSEKTEN GUT, GEHT ES DEM ÖKOLOGISCHEN GUT, GEHT ES DEN MENSCHEN GUT.“

Genau darauf zielte das zoologische Monitoring ab, bei dem auch die Weichwanze entdeckt wurde. Möglich sind diese Forschungen meist nur dank der Unterstützung von Partner*innen, wie in diesem Fall der REWE-Stiftung „Blühendes Österreich“. Die Stiftung fördert – unterstützt von BirdLife Österreich – Bäuerinnen und Bauern, Naturschutzorganisationen, Gemeinden und Initiativen, die unsere natürliche Vielfalt schützen. In den vergangenen sieben Jahren wurden so knapp 250 Projektpartner*innen in 60 Naturschutz- und Europaschutzgebieten unterstützt und knapp 1.000 Hektar naturschutzfachlich wertvoller und bedrohter Habitats erhalten.

WUNDER-WELS IN WIENER GLASHÄUSERN

Apropos Lebensraum, Landwirtschaft und Klimawandel, apropos Wunder: Auch der Afrikanische Raubwels hat ein solches anzubieten. Denn der Fisch kann sogar dann überleben, wenn sein Lebensraum ganz wegtrocknet. Der Fisch atmet einfach an Land weiter. Für einige Zeit überlebt er ganz ohne Wasser. Damit ist der Wunder-Wels das beste Vorbild für die Aquaponik-Pioniere des Wiener Start-ups blün.

Bei der Firma blün werden die Welse in Becken gleich neben dem Glashaus mit dem Gemüse gehalten. So kann das Abwasser der Welse Tomaten, Melanzani und Paprika düngen. Die blün-Gründer haben ein Ziel: die traditionelle Technik der Kreislaufwirtschaft zu nutzen, um ressourcen- und klimaschonend für die Großstadt Wien Fische zu züchten und Gemüse zu ziehen.

„MODERNE KREISLAUFWIRTSCHAFT WIE DIE AQUAPONIK BRAUCHT FACHWISSEN – UND KAPITAL.“

Doch auch hier gilt: Wer mit Aquaponik loslegen will, braucht das notwendige Fachwissen und Kapital, um die hohen Investitionskosten zu decken und um zu experimentieren. In Deutschland sind Stiftungen bereits auf diese Form der Kreislaufwirtschaft aufmerksam geworden und unterstützen innovative Projekte.

STIFTER*INNEN-KRAFT FÜR UMWELT- UND KLIMASCHUTZ GESUCHT

Umwelt- und Klimafragen haben jetzt Priorität. Wir müssen unsere Ressourcen bündeln, Bubbles verlassen, altes Geld und frische Ideen zusammenbringen, wenn wir einen lebenswerten Planeten erhalten wollen. Dabei können gemeinnützig aktive Stiftungen eine wichtige Rolle spielen, weil sie Forschung und Pilotprojekte ermöglichen oder Unterstützung für alternative, nachhaltige Wirtschafts- und Produktionsweisen liefern. Denn gerade beim Umwelt- und Klimaschutz braucht es oft einen langen Atem. Weil eine Stiftung für die Ewigkeit angelegt und ihr Zweck festgeschrieben ist, können Kapitalerträge und Spenden – etwa für eine nachhaltige Umgestaltung der Landwirtschaft oder für den Schutz gefährdeter Arten – langfristig eingesetzt werden.

Wer stiftet, kann über die eigene Lebenszeit hinaus sinnvoll helfen. Das 21. Jahrhundert muss ein Jahrhundert des Umwelt- und vor allem des Klimaschutzes werden. Sorgen wir gemeinsam dafür, dass kommende Generationen eine gesicherte Lebensgrundlage vorfinden und der einzigartige Arten- und Naturreichtum unseres Planeten bewahrt wird.

In Österreich gibt es aktuell 745 gemeinnützige Stiftungen. Die Mehrheit fördert die Arbeit von NPOs. Andere führen selbst soziale Einrichtungen wie Krankenhäuser oder betreiben wissenschaftliche Forschung. Seit der Novellierung des Bundesstiftungs- und Fondsgesetzes im Jahr 2015 wurden rund 120 gemeinnützige Stiftungen und Fonds neu gegründet. Europaweit ermöglichen gemeinnützige Stiftungen den Bau von Schulen, fördern die Inklusion von Menschen mit Behinderung, engagieren sich für Kunst- und Kulturschaffende und vieles mehr. Was fehlt, sind Stiftungen, die sich dem Umweltschutz verschrieben haben.

WELTWEITER EINSATZ FÜR DAS KLIMA

Auf internationaler Ebene hat das Netzwerk „Worldwide Initiatives for Grantmaker Support“ (WINGS) die Initiative „International Philanthropy Commitment on Climate Change“ ins Leben gerufen. Weltweit sollen sich Stiftungen dazu verpflichten, die natürlichen Belastungsgrenzen unseres Planeten zu respektieren und die Auswirkungen des Klimawandels in ihrer Stiftungsarbeit stets mitzudenken und zu berücksichtigen. Bisher haben über 350 Förderstiftungen aus ganz Europa die Klimaverpflichtung unterzeichnet.

INITIATIVE FÜR MEHR UMWELT- UND KLIMASCHUTZ IN ÖSTERREICH

Die Initiative des Verbandes für gemeinnütziges Stiften – in Kooperation mit dem Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK) – zielt darauf ab, mehr philanthropische Akteur*innen für Umwelt- und Klimaschutz zu gewinnen. In Online-Publikationen werden relevante Themen wie Kreislaufwirtschaft, Biodiversität, aber auch nachhaltige Veranstaltung näher erklärt. Expert*innen teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen aus der Praxis über ihre Partnerschaften und Aktivitäten mit gemeinnützigen Stiftungen. In thematischen „Zukunfts-Workshops“ wird sektorübergreifend mit verschiedenen Stakeholdern tiefer in das jeweilige Thema eingestiegen. So sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie jede*r durch Wissen, Zeit, Zustiftungen oder der Gründung einer eigenen gemeinnützigen Stiftung einen Beitrag leisten kann.

Wenn wir Altes neu denken und zeitgemäß interpretieren, wird es gelingen, ein lebenswertes Leben für alle auf diesem Planeten zu gestalten. Denn es braucht noch mehr Bewusstsein, wie jede und jeder Einzelne aktiv werden kann. Wir müssen aus unseren individuellen Ökosystemen herauskommen, andere einbeziehen, anderen zuhören und zusammenarbeiten. Nur so können wir dem Systemwandel eine Chance geben. Ich bin überzeugt: Wenn wir Altes neu denken und zeitgemäß interpretieren, wird es gelingen, ein lebenswertes Leben für alle auf diesem Planeten zu gestalten. Wir müssen kollaborative Wege finden, um Gutes zu tun. Und wer weiß: Vielleicht krabbelt die Pappel-Weichwanze dann bald in unseren Blumenbeeten durch unsere Gärten und der Raubwels schwimmt in Ihrer Nachbarschaft. ■

FAKTEN ZUM STIFTEN

Stiftungen wirken mit den Erträgen ihres Vermögens

Das Prinzip einer gemeinnützigen Stiftung ist einfach: Stifter*innen bringen ihr Vermögen in eine Stiftung ein und legen es gewinnbringend an. Die Erträge werden einem gemeinnützigen Zweck gewidmet. Das gestiftete Vermögen selbst bleibt in der Regel als Grundkapital der Stiftung erhalten. Der*die Stifter*in kann die Stiftung nicht wieder auflösen. Da das gestiftete Vermögen nicht ausgegeben wird, können Stiftungen Jahrhunderte überdauern und sind daher auch besonders nachhaltige Vehikel für zivilgesellschaftliches Engagement.

Wer kann eine Stiftung gründen?

Im Prinzip kann jede*r stiften. Eine gemeinnützig aktive Stiftung kann ab einem Vermögen von 50.000 Euro errichtet werden. Dieses Kapital kann von einer Person, aber auch von mehreren Stifter*innen, Organisationen und/oder Unternehmen aufgebracht werden. Mit Nach- und Zustiftungen kann das Stammkapital stetig erhöht werden. Die Rechtsform für eine gemeinnützige Stiftung folgt in Österreich dem Bundesstiftungs- und Fondsgesetz, doch auch eine Stiftung nach dem Privatstiftungsgesetz kann gemeinnützigen Zwecken gewidmet sein.

wienerberger



Foto: Marjolein den Hartog

Unser Fokus: vorausblickend nachhaltig.

Der bewusste Umgang mit Ressourcen steht bei Wienerberger stets im Fokus. Diese Verantwortung nehmen wir bereits bei der Rohstoffgewinnung ernst: So werden z.B. Tongruben nach dem Abbau nicht einfach zurückgelassen, sondern schrittweise wieder ins Ökosystem eingegliedert. Auf diese Weise erwächst aus Baugruben wieder ein artenreicher Lebensraum.



we are wienerberger





2021 Nachhaltige
Gestalter*innen
Österreichs



Wirtschaft mit Weitblick

Heute und in den kommenden Jahren werden die Weichen für die Zukunft der Menschheit gestellt. Das wissen wir. Unzählige Vereinbarungen sollen dem Rechnung tragen: internationale, wie die Sustainable Development Goals oder das Klimaabkommen von Paris, europäische, wie der European Green Deal, oder nationale, wie das österreichische Regierungsprogramm. Das ist gut, die Vereinbarungen zeigen in die richtige Richtung. Aber das allein ist zu wenig, zu klein und zu langsam. Die jungen Leute von Fridays For Future fordern zurecht rasches und konkretes Handeln zum Schutz des Planeten und damit ihrer Zukunft ein.

Die Nachhaltigen Gestalter*innen schaffen bereits was notwendig ist – sie reduzieren ihren CO₂-Ausstoß, schonen Ressourcen und halten unsere Welt lebenswert. Das ist eine große Leistung, denn unser Wirtschaftssystem ist nur bedingt darauf ausgerichtet, nachhaltige Entwicklungen zu unterstützen.

Die Nachhaltigen Gestalter*innen überwinden Hürden und begeistern mit ihrer Vision Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen, Zulieferer und Kund*innen. Sie stellen ausreichend Budget und Ressourcen zur Verfügung, um diese Ziele zu erreichen. Sie finden ihren Weg mit viel Herzblut, Kreativität und innovativer Kraft. Lernen Sie die Nachhaltigen Gestalter*innen 2021 kennen!

Einen kleinen Ausschnitt ihrer Geschichten lesen Sie hier in der BUSINESSART. Die ausführlichen Interviews finden Sie auf businessart.at/nachhaltige-gestalterinnen-2021

ROSWITHA M. REISINGER
MICHAELA R. REISINGER
CHRISTIAN BRANDSTÄTTER



SIGRID & GERHARD ZOUBEK ADAMAH BIOHOF

Mit dem ADAMAH BioKistl ist es Sigrid und Gerhard Zoubek gelungen, eine Direktvermarktungsalternative zum „System“ Supermarkt erfolgreich aufzubauen und die Bio-Landwirtschaft vielfältig weiterzuentwickeln. 2021 wurde der Hof an die vier Kinder übergeben.

Sigrid war 30 Jahre jung, hatte bereits drei Kinder und eben den Führerschein gemacht. Gerhard wollte, nach einer beruflichen Niederlage, eigentlich Psychotherapeut werden, und keinesfalls Bauer. Und da war der Mayerbetrieb, der alteingesessene Hof ihrer Eltern, die in Pension gingen.

Sigrid, du wolltest auf keinen Fall eine konventionelle Landwirtschaft führen.

Sigrid: Ich habe nicht verstanden, warum man Gift auf die Pflanzen, auf die Erde sprüht und den Kunstdünger ausbringt. Ich wollte unbedingt biologisch wirtschaften, weil ich einfach

so naturverbunden bin. Seit es Menschen auf der Erde gibt, lebt man vom Boden auf natürliche Art und Weise.

Gerhard: Damals war der Fortschritt nicht „die Hühner müssen jetzt raus“, sondern „man fährt zum Billa einkaufen“. Fortschritt war, alle Wege zu betonieren und zu asphaltieren. Der Öltropfen am Beton, das war Fortschritt. Hühnerkacke, nein danke.

Die Idee, auf Bio umzustellen und die Treffen mit anderen Biobauern begeisterten auch Gerhard.

Sigrid: Wir sind gemeinsam aufs Feld gegangen, haben uns alles angeschaut und uns darüber ausgetauscht, was gut gegangen ist, was schiefgelaufen ist und was man vielleicht anders machen könnte. Das war eine unglaublich kräftige Zeit. Nach einem dieser Gruppentreffen war uns klar: Wir stellen nicht einen Teil, nein, wir stellen den ganzen Betrieb – 42 Hektar – um.

Gerhard: Das sind so diese Heureka-Erlebnisse.

Sigrid: Das ist das Wesentliche. Gleich im großen Stil.

Ein sehr mutiger Schritt, oder?

Sigrid: Ja, aber voll Vertrauen, Idealismus, Tatendrang – und Freude, dann, als der Schritt gelungen ist.

Bio war damals ja noch ziemlich in den Anfängen. Wie habt ihr diese große Veränderung geschafft?

Sigrid: Wir haben uns zwei Schwerpunkte gesetzt: Ölsaaten, wie Sonnenblume, Distel, Sojabohnen, aber auch Raritäten wie Schwarzkümmel und Nachtkerze. Um diese kleinen Saaten zu dreschen, brauchten wir eine Ölmühle und einen Parzellenmähdrescher. Der zweite Schwerpunkt waren die Kräuter, von Basilikum über Hanfblätter bis zur Pfefferminze.

Dafür haben wir einen Mähdrescher zum Kräuterdrescher umgebaut. Ganz simpel alles, aber es war herrlich. Geduftet hat es überall.

Gerhard: Der Betrieb hatte keine Schulden und wir waren sehr bescheiden. So haben wir es wirtschaftlich gepackt.

Sigrid: Wichtig war uns von Anfang an, dass wir die Produkte veredeln.

Gerhard: Wir sind am Markt gestanden und waren so stolz, wenn wir am Samstag von der Freyung mit dem Bargeld heimgekommen sind. Es ist schön, wenn du erlebst, dass die Leute brauchen, was du produzierst. Das ist ein ganz anderer Zugang.

Sigrid: Ja, das war schön. Kürbissuppe kochen und am Markt ausschenken. Das darf man wahrscheinlich heute gar nicht mehr. (lacht)

2013 schlitterte der Betrieb in die Krise: Denn Biogemüseanbau ist schwierig, die Lagerung braucht Kühlräume und Hallen, neue Technologien und große Investitionen waren notwendig. Und der Betriebswuchs zu schnell für die damaligen Managementsysteme. In einer Sanierungsphase wurden die notwendigen Instrumente für einen Betrieb in dieser Größenordnung eingeführt – Rechnungswesen, Controlling und Jahresplanungen – und damit die Basis für eine gesunde Weiterentwicklung des Betriebs gelegt.

Gerhard: Ich habe in diesen 20 Jahren so viel Geld in den Sand gesetzt. Uns sind so viele sinnvolle Sachen eingefallen. Wir haben auf der Uni für Bodenkultur und der Hochschule für angewandte Kunst Bio-Automaten aufgestellt, wir haben vier Schulbuffets in der Gegend geschupft, weil es mir so wesentlich und wichtig war, dass die Kinder in der Schule etwas Gescheites zu essen bekommen. Was die Kinder am Liebsten gehabt haben, war ein gekochter Erdapfel mit einer Sauce. Aber es hat nicht funktioniert.

Es war logistisch nicht machbar. Für mich ist das Catering die Krönung der Direktvermarktung, um nicht so schöne Ware zu verkochen und zu verarbeiten. Wir hatten ein Catering. Zuerst haben wir einen ganz tollen Haubenkoch gehabt, der nicht kalkulieren konnte. Dann hatten wir einen, der hat toll kalkulieren, aber nicht kochen können. Daher haben wir damit wieder aufgehört.

Unser Betriebsberater hat mir gesagt, er hätte nie daran geglaubt, dass das Kistl funktioniert. Und das ist auch meine Botschaft, dass es ganz wichtig ist, dass Vision und Tradition – rechtzeitig verbunden – zusammengehören, dass nicht das eine das andere stoppen soll.

Am meisten freue ich mich darüber, dass der Biohof nicht nur ein Leuchtturm geworden ist, sondern dass auch die vier Kinder mitmachen. Weil es nicht so ohne ist.

Ihr habt den Bio-Hof dieses Jahr an eure vier Kinder übergeben.

Gerhard: In meiner Begeisterung möchte ich immer auch andere mitnehmen. Daher haben wir vor sieben Jahren einen Coach ins Boot geholt, der in die Seelen der Menschen schauen darf, der das Angebot dazu macht und auch Mechanismen hat, wie man damit umgeht.

Seither gibt es alle sechs bis acht Wochen einen Familienrat. Am Anfang haben die Kinder gesagt: „Was sollen wir hier?“ Aber heute wissen alle, dass es doch ein großer Unterschied ist, ob ich ein Kind als Familienmitglied oder als Partner anspreche und sehe. Heute gehen wir auf der Ebene von Gesellschaftern miteinander um. Auf der anderen Seite werden sie immer unsere Kinder bleiben. Es ist wichtig, dass man rechtzeitig lernt, dass es zwei verschiedene Ebenen und Sprachen braucht.

Neben dem Familienrat gibt es auch das Geschwistertreffen, das vom selben Coach begleitet wird. Die Kinder haben auch die Möglichkeit, ein eigenes Coaching zu bekommen.



Sigrid und Gerhard Zoubek / Gründer*innen ZOUBEK BeteiligungsGmbH, ADAMAH BioBetriebe, Glinzdorf
Branche: Landwirtschaft
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 200
www.adamah.at

Elisabeth, war für euch Kinder immer klar, dass ihr in den Betrieb einsteigen wollt?

Elisabeth Zoubek: Nein, nicht bei jedem. Der Stefan wollte schon immer Landwirt werden. Bei meinen anderen beiden Brüdern und mir gab es Zeiten, wo wir uns für andere Sachen interessiert haben. Und das ist auch gut, wenn man anderes kennenlernt. Unsere Eltern haben nie Druck gemacht – es war alles offen und wir konnten uns frei entwickeln. Das macht es schon ganz besonders.

Was kannst du anderen jungen Menschen aus deiner Übergabenerfahrung weitergeben?

Elisabeth: Meine Empfehlung ist vor allem an junge Frauen gerichtet. Ich bin in den letzten zwei Jahren wirklich über meinen Schatten gesprungen und habe zu mir selbst gesagt: „Ich schaffe das, ich kann das, ich traue mir das zu.“ Auch, wenn es sehr herausfordernd ist. Ich bin ja Mama von zwei Kindern, und mein Mann ist sehr beschäftigt und viel unterwegs. Dass man das alles unter einen Hut bringt, ist mit sehr viel organisatorischem Aufwand verbunden. Aber es geht. Und wenn man etwas wirklich will und bereit ist zu gestalten, dann ist das etwas sehr Bereicherndes. ■

„Da waren wir schon recht verzweifelt“, sagt Luca Fichtinger. Das Kern Tec-Team stand in einer alten Lagerhalle, mit zehn Tonnen Obstkernen vor den aufgebauten Maschinen – und es ging nichts. Dabei sollten Obstkerne geknackt und aufbereitet werden. „Die Idee kam ursprünglich von Obstbauern und -bäuerinnen, die wir im Zuge eines Universitätsprojekts befragt haben“, sagt Fichtinger. „In der Wachau werden jedes Jahr große Mengen Marillenkerne weggeworfen. Das sei schade, weil die Inhaltsstoffe einzigartig sind: Die Kerne enthalten viele Proteine und gesunde Fettsäuren – es ist quasi eine neuartige Nuss.“ Die beiden Wirtschaftsstudenten, Fichtinger und Beitzl, erkannten das enorme Potenzial dieses vermeintlichen Abfallproduktes: „Das ist nicht nur ein Problem der Wachau, sondern ein europaweites.“



**MICHAEL BEITL, LUCA FICHTINGER
SEBASTIAN JESCHKO
FABIAN WAGESREITHER / KERN TEC**

Allerdings musste dafür erst eine passende Technologie entwickelt werden. Die automatische Trennung von Samen und Schalen ist schwierig, daher wurden Obstkerne bisher weltweit kaum verwendet. Fichtinger und Beitzl holten Sebastian Jeschko, studierter Maschinenbauer, und Fabian Wagesreither, Ingenieur aus der Praxis, an Bord.

Fichtinger: „Manchmal braucht man einen Sparing-Partner aus einer anderen Ecke. Wir konnten einerseits die Techniker challengen, aber sie uns genauso. Es ist eine gute Kombination.“ Auch weil sich die vier gut verstehen: „Wir sind auf der gleichen Wellenlänge.“ Und genau diese Kombination führte schließlich zum Erfolg: „Plötzlich klappte es und wir hatten unsere ersten Produkte in größeren Mengen in der Hand. Wir haben gemerkt, es ist ein genialer Rohstoff, es macht Sinn, es begeistert alle.“

*Michael Beitzl, Luca Fichtinger, Sebastian Jeschko,
Fabian Wagesreither / Gründer Kern Tec GmbH
Lebensmittelproduktion, Herzogenburg
12 Mitarbeiter*Innen
www.kern-tec.com*

**INGUN KLUPPENEGGER
ROLAND JARITZ /
DEIN'S UND MEIN'S**



5.000 Produkte umfasst das Zero-Waste-Angebot von Ingun Kluppenegger. Verkauft wird in Geschäften in Villach und Klagenfurt, in einem Hofladen auf der Nockalm und über zwei Marktwägen auf Bauernmärkten. 55 Prozent sind Bio-Lebensmittel, 35 Prozent plastikfreie Haushaltsprodukte wie ökologische Waschmittel oder feste Shampoos und zehn Prozent Kunsthandwerk wie etwa Zirbenprodukte oder Keramik von Künstler*innen.

Kluppenegger: „Wir suchen unser Angebot nach ganz speziellen Kriterien aus. Woher kommt der Rohstoff? Ist es ein Ursaatgut? Wie wird angebaut? Wird beim Anbau kein Boden verdichtet? Bekommt der Produzent, die Produzentin faire Preise? Wir schauen anhand eines Produktes auf die ganze Kette der Entstehung und Lieferung und versuchen jedes Jahr, mehr in die Tiefe zu gehen und besser zu werden.“

Bei jedem Produkt wird informiert, woher es kommt – von einem regionalen Betrieb, einem Bio-Betrieb oder einem sozial-ökonomischen Betrieb. Das soll zur Bewusstseinsbildung der Konsument*innen beitragen. Zudem werden soziale Projekte unterstützt. Vor allem Frauen, die an der Armutsgrenze leben, haben so eine kleine Verdienstmöglichkeit: „Wir produzieren etwa 300 Produkte selbst – im Sinne der Kreislaufwirtschaft oder aus Sachen, die andere wegwerfen würden.“

Kluppenegger: „Wir setzen neue Wege in einem alten Wirtschaftssystem um. Die Herausforderung ist, die richtige Balance zwischen sozialem Engagement und Wirtschaftlichkeit zu finden.“

*Ingun Kluppenegger / Geschäftsführung,
Roland Jaritz / Eigentümer | Dein's und Mein's GmbH
Standorte: Kärnten, Villach
Branche: Handel
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 6
www.deins-und-meins.at*

BIANCA & PAUL KOLARIK / KOLARIK FREIZEITBETRIEBE



75 Tonnen Stelzenfleisch und 1.500 Hektoliter Bier werden jedes Jahr in der „Luftburg – Kolarik im Prater“ vertilgt. Seit 2021 ausschließlich in Bio-Qualität. Mit ihren 1.200 Sitzplätzen ist die Luftburg das größte bio-zertifizierte Restaurant der Welt. Der bewusste Umstieg auf bio begann 2018.

Paul Kolarik: Wir hatten damals schon längst Bio-Eier, Bio-Käse und Bio-Milch, weil wir das selbst privat auch konsumieren. Dann kamen die Leute von OekoBusinessWien auf uns zu, weil ein Betrieb in dieser Größe ein toller Leitbetrieb wäre. Die große Herausforderung war, ausreichend Biofleisch und Biobier zu finden. Zum Glück gab es einen Lieferanten, der sich dieser Herausforderung gestellt hat. Er hat es geschafft, in Österreich 120 Schweinebauern

aufzutreiben und uns garantiert, dass wir Jahr für Jahr österreichische Stelzen in Bio-Qualität bekommen.

Bianca Kolarik: Wenn alles, was aus der Küche kommt, bio ist, müssen wir bei den Getränken auch nachziehen. Das große Thema war das Bier. Wir waren sehr bekannt für das Budweiser Bier, und das ist leider nicht in Bio-Qualität erhältlich. Auf unsere Nachfrage sind wir dort nicht auf offene Ohren gestoßen. Daraufhin haben wir ein österreichisches Bio-Bier gesucht und sind in Vorarlberg bei der Fohrenburger Brauerei fündig geworden.

Paul Kolarik: Mit der Sicherheit, dass wir rund 1.500 Hektoliter Bier im Jahr abnehmen, hat die Fohrenburger Brauerei Bäuerinnen und Bauern in Vorarlberg

unter Vertrag genommen, die noch mehr Bio-Hopfen produzieren. Wir haben gemerkt, dass wir da ein Volumen steuern, das bereits einen Markt gestaltet. Durch die Abnahmegarantie trauen sich die Bäuerinnen und Bauern dann auch, den Schritt in Richtung bio zu gehen. Das hat schon eine Wechselwirkung, die dafür sorgt, dass der Bioanteil in Österreich immer größer wird. Wir dürfen unseren Beitrag dazu leisten.

*Paul & Bianca Kolarik / Eigentümer
Kolariks Freizeitbetriebe GmbH, Wien
Branche: Gastronomie
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 80
www.kolarik.at*

SARAH LECHNER, BRÜSLI

Noch immer wird in Wien mehr Brot weggeworfen als Graz konsumiert. Der Ärger darüber und die Idee ihres Sohnes standen an der Wiege von BRÜSLI.

Sarah Lechner: „Wir haben zuhause ein Spiel gespielt: Was macht man alles aus Brot? Mein Sohn sagte: ‚Müsli‘“. So entstand die Idee, Müsli aus hartem Brot herzustellen. Nicht nur gesagt, sondern auch getan! Die aus der Medizintechnik kommende Lechner beschloss, ein eigenes Unternehmen – BRÜSLI – zu gründen. Mit ihrem Team testete sie erste Mischungen in der Familie, mit Freund*innen und potenziellen Kund*innen und verfeinerte die Rezeptur kontinuierlich. So konnten seit Beginn des Jahres 2021 bereits 30 Tonnen Brot zu Schoko-Nuss- und Cranberry-Nuss-Zimt-Müsli verarbeitet

werden, ein Müsliriegel soll demnächst folgen.

Die größte Herausforderung war, dass sowohl der Produktionsprozess als auch das Produkt selbst neu sind.

Lechner: „Wir mussten erstens herausfinden, wie wir das, was wir machen wollen, auch in größerem Maße produzieren können. Und zweitens lernen und verstehen, wie der Kunde/die Kundin denkt, und unsere Kommunikation anpassen. „Auch in der Medizintechnik ging es immer von der Produktentwicklung über die Zertifizierung vom Produkt und Unternehmen bis hin zum Markteintritt.“ Aber entscheidend sei nicht das fachliche Know-how, das könne man sich beibringen. Es gehe immer um die Zusammenarbeit mit Menschen, denn



die Herausforderungen seien in jedem Unternehmen ähnlich. Ihr Tipp für 14-jährige Mädels? „Wenn die Motivation stimmt, kann man alles erreichen – es geht darum, dass man es auch macht, und nicht nur davon redet!“

*Sarah Lechner / Gründerin und
Geschäftsführerin BRÜSLI GmbH, Wien
Branche: Lebensmittel, Circular Economy
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 5
www.bruesli.com*



HERBERT SCHLOSSNIKL, BIRGIT AICHINGER / VÖSLAUER MINERALWASSER

Vöslauer ist bereits seit Anfang 2020 CO₂-neutral – sowohl als Unternehmen als auch mit den eigenen Produkten. Verglichen mit 2005 wurden 50 Prozent der CO₂-Emissionen reduziert und 50 Prozent kompensiert. Jetzt hat das Unternehmen noch einmal nachgelegt: Bis 2030 soll der ökologische Fußabdruck um noch einmal 28 Prozent gegenüber 2019 verringert werden.

Herbert Schlossnikl: „Wir haben durchgerechnet, was es bedeutet, wenn wir zum 2-Grad-Klimaziel unseren Beitrag leisten wollen. So sind die 28 Prozent entstanden.“ Dies zu erreichen sei extrem herausfordernd, denn

Vöslauer könne nur einen Teil davon unmittelbar beeinflussen, der größere Teil liege bei Verpackung und Transport, wo sowohl Infrastruktur als auch alternative Antriebe – sprich Elektro und Wasserstoff – fehlen. Aber das Verständnis dafür werde größer.

Birgit Aichinger: „Wir merken das bei unseren Kund*innen, die natürlich auch sehr ehrgeizige Klimaziele haben, wo wir mit unseren Produkten – wie der PET-Mehrwegflasche – einen Beitrag leisten können“. Herbert Schlossnikl: „Die Ökobilanz ist eindeutig. Unsere PET-Mehrwegflasche, die 30 Prozent Rezyklat-Anteil haben wird, schneidet am besten ab. Denn sie vereint die Vorteile von Glas-Mehrweg – die Umläufe – mit dem Vorteil von PET – dem geringeren Gewicht, der etwa dem Faktor 10 entspricht.“

Was können Sie jungen Menschen mitgeben?

Schlossnikl: „Dass sie neugierig sind und mutig, dass sie auf Veränderungen zugehen, mitgestalten, sich nicht zu klein fühlen. Es gibt immer so etwas wie Chancen, die sich auftun. Die muss man nutzen und darf sie nicht vorbeigehen lassen.“

Aichinger: „Alles zu lernen, was man nur lernen kann. Es ist nicht so wichtig, ob man die Standardausbildung für einen Job hat. Denn bis man den Job bekommt, ist der Standard schon wieder vorbei. In der Wirtschaft gibt es viele Wege, die nach oben führen.“

*Herbert Schlossnikl, Birgit Aichinger /
Geschäftsführer / Vöslauer Mineralwasser
GmbH, Bad Vöslau
Branche: Lebensmittel
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 211
Website: www.voelslauer.com*

WER WIRD AUSGEZEICHNET?

Ausgezeichnet werden Menschen, die ihr Unternehmen einen wesentlichen Schritt vorwärts gebracht und unsere Wirtschaft nachhaltiger gemacht haben. Nominiert und gewählt werden die Nachhaltigen Gestalter*innen von einer fachkundigen Jury, bei der wir uns sehr herzlich bedanken.

DIE JURY 2021 (alphabetisch)

Michaela Aschenbrenner / Klimabündnis; Monika Auer / ÖGUT, Stefanie Beßler / Social Impact Award; Hemma Bieser / AvantSmart; Petra Bußwald / Akaryon; Barbara Coudenhove-Kalergi / IV; Cornelia Dankl / BONUS und Concisa; Max Deml / Öko-Invest; Angela Deutsch / Burgenländische Landesregierung; Gabriele Faber-Wiener, Michael Fembek / ESSL Foundation; Reinhard Friesenbichler / RFU; Ulrike Gelbmann / Karl-Franzens-Universität; Wolfgang Gerlich / PlanSinn; Günter Goldhahn, Leo Hauska, Reinhard Herok, Friedrich Hinterberger / Club of Rome; Ingmar Höbarth / Klima- und Energiefonds; Thomas Hruschka / MA 22; Günther Humer / Zukunftsakademie OÖ; Peter Iwaniewicz / BM für Klimaschutz; Christine Jasch / Institut für Ökolog. Wirtschaftsforschung; Andrea Johanides /

WWF Österreich; Bettina Kerschbaumer-Schramek, Daniela Knieling / respACT; Christian Kornherr / VKI; Manuela Krendl / WK NÖ; Karin Kuranda & Ilona Reindl / Globale Verantwortung; Verena Lässer-Kempe / Ökoprotif Vorarlberg; Silke Leichtfried & Gudrun Walter / Stmk. Landesregierung; Andrea Lichtenecker / NFI; Johannes Lindner / IFTE; Susanne Maier / BIO AUSTRIA; Franz Maier / Umweltdachverband; Sandra Majewski, Markus Meissner / Pulswerk; Ira Mollay, Ana Moreno / Pro Sustainability; Carmencita Nader / Erste Bank; Josef Neuböck / OÖ Landesregierung; Kurt Oberholzer / WK Salzburg; Silvia Painer / Gemeinwohl-Ökonomie; Roswitha Reisinger / BUSINESSART; Michaela Reisinger / LEBENSART; Harald Reisinger, Michael Schaller, Annemarie Schallhart, Sabine Schneeberger / BKA; Andreas Schneider / BM für Arbeit; Brigitta Schwarzer, Inara, Lena Steger / Global 2000; Monika Strasser, Alfred W. Strigl / Plenum; Andreas Tschulik / BM für Klimaschutz; Richard Tuschl, Martin Weishäupl / Brainbows; Eveline Wiebach / Liga; Ruth Williams / Verband für gemeinnütziges Stiften.

*Weitere Interviews und Geschichten über die Nachhaltigen Gestalter*innen 2021 finden Sie auf businessart.at.*

GEORG STRASSER / TOO GOOD TO GO

Mit der App „Too Good To Go“ kann ganz einfach und unkompliziert zu viel produziertes Essen gerettet werden. Sie ermöglicht es Betrieben, wie Bäckereien, Restaurants, Cafés, Hotels und Supermärkten, ihr überschüssiges Essen zu einem vergünstigten Preis an Selbstabholer*innen zu verkaufen.

Einer der Masterminds dahinter ist Georg Strasser. Er hat BWL und nachhaltige Entwicklung studiert, „denn Nachhaltigkeit und Wirtschaft gehören zusammen.“ Hängen blieb er schließlich in der Lebensmittelindustrie: „Die Themenfelder waren so breit und groß: von CO₂-Neutralität zu Partnerschaften mit NGOs, zu Food-Waste, zu Kommunikation. Essen gehört gegessen. Und es landet leider im Handel, in der Gastronomie, in der ganzen Wertschöpfungskette

viel zu viel davon im Müll. Das tut weh. Es ist nicht nur ein soziales und ökonomisches Problem, sondern auch ein Umweltproblem, wenn wir zu viel Essen wegwerfen.“

So entstand 2016 die Idee der App, die zunächst in Dänemark und Frankreich ausprobiert und weiterentwickelt wurde. 2019 startete das Team in Österreich und hat heute mehr als 2.000 Partner*innen; auch erste Supermärkte sind dabei. Die Community – mit rund 800.000 Downloads – ist riesig. „Jetzt sehen wir, dass wir von der Nische in die Breite kommen. Es macht uns sehr stolz, dass wir das Thema Lebensmittelüberschüsse wirklich in die Bevölkerung tragen können.“ Über die App weiß das Team auch relativ genau, was trotz genauester Planung übrig bleibt



und wie man das reduzieren kann. „Der Sinn ist nicht, viele Sackerl in die App reinzustellen, der Sinn ist, sie über die nächsten Wochen und Monate zu reduzieren. Und da können wir den Betrieben sehr gut helfen.“

*Georg Strasser / Country Manager Österreich / Too Good To Go, Social Impact Company und App gegen Lebensmittelverschwendung, Wien
32 Mitarbeitende
toogoodtogo.at*



JUGEND EINE WELT

Nachhaltiger Wissenstransfer

Unterstützen Sie weltweite Sozial- und Bildungsprojekte mit Ihrer Expertise und Erfahrung.
Werden Sie Teil von Senior Experts Austria.

Alle Informationen zu unserem Programm:

www.jugendeinewelt.at/seniorexpertsaustria
einsatz@jugendeinewelt.at | +43 1 879 07 07-37
Jugend Eine Welt, Münchreiterstraße 31, 1130 Wien 



 Austrian Development Agency

Die Austrian Development Agency (ADA), die Agentur der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit, leistete eine Anschubfinanzierung für das Programm.

SOPHIE RENDL UND HANNAH ZACH / FRAUENDOMÄNE

„Uns wurde oft gesagt, dass es schwierig ist, ein Panel divers zu besetzen. Wir wollten ganz gezielt Barrieren abbauen“, beschreibt Sophie Rendl die Geburtsstunde der Frauendomäne.

Durch die Expert*innendatenbank machen Sophie Rendl und Hannah Zach seit 2018 weibliche Kompetenz kollektiv sichtbar – und auffindbar: „Eine Datenbank, in die sich Expertinnen aus allen Fachbereichen kostenlos eintragen können und auf die die gesamte Öffentlichkeit kostenlos zugreifen kann, gab es zu diesem Zeitpunkt in Österreich noch nicht.“ Rendl und Zach unterstützen auch dabei, Veranstaltungen für alle Menschen so sicher und positiv wie möglich zu gestalten. Workshops und Projekte laden dazu ein, sich mit unterschiedlicher Sichtbarkeit und den Bildern in unseren Köpfen auseinanderzusetzen: „Ein großes Problem ist, dass wir ein bestimmtes Bild von ‚dem Experten‘ gewohnt sind. Wir stellen uns oft die Frage, warum Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit Behin-



derung so viel weniger sichtbar sind und wie man Begriffe wie Expert*in oder Unternehmer*in so abändern könnte, dass sie für alle Menschen zugänglich sind“, erklärt Rendl. Dabei führt der Weg oft zu einer grundsätzlichen Aufklärungsarbeit: „Nach wie vor wird uns oft eine Art umgekehrte Diskriminierung vorgeworfen. Bei dieser Frage muss man einen Schritt zurückgehen und erst einmal klären, was Diskriminierung ist.“ Das ist kein einfacher Weg, aber ein wichtiges Ziel, so Rendl: „Wir arbeiten darauf hin, die Ungleichbehandlung der Geschlechter auszugleichen und uns gegen Diskriminierung aller Art einzusetzen. Das ist eine große Motivation.“

Sophie Rendl, Hannah Zach
Gründerinnen und Vorstand
Frauendomäne - Datenbank für Expertinnen, Wien
Mitarbeiterinnen: 10
www.frauendomaene.at



GUIDO GÜNTERT, CARINA PIMPEL ALBERT BRANDSTÄTTER / LEBENSILFHE ÖSTERREICH

Inklusion ist der Schlüssel zur Nachhaltigkeit. Das ist die zentrale Erkenntnis und gleichzeitig große Herausforderung der Lebenshilfe nach einem einjährigen Prozess zur Weiterentwicklung der Organisation.

Albert Brandstätter: Wir wussten, dass sich unser Zugang zur Begleitung behinderter Menschen fundamental ändern und auf neue Grundsätze gestellt werden muss: weg von der klassischen Integration hin zur Inklusion. Denn, wenn wir uns für Menschen mit Behinderungen einsetzen, muss es auch darum gehen, ihr Umfeld barrierefrei zu machen und die Gesellschaft als solche inklusionsfit zu machen.

Guido Güntert: Der inklusive Ansatz bedeutet, Systeme zu schaffen, die barrierefrei sind – in der gesamten Gesellschaft. Es geht darum, nicht den Menschen an das System anzupassen (Integration), sondern das System an den Menschen.

Carina Pimpel: Wir können Inklusion als Narrativ für den Weg aus der Krise sehen, als Demokratieverständnis, eine Haltung, die als Innovationsprinzip aus der Krise erzählt werden muss.

Güntert: Damit haben wir einen riesigen Hebel in der Hand. Der Begriff muss über das gesellschaftliche hinaus gedacht werden und auch Mutter Erde miteinschließen. Es geht nicht nur um uns Menschen, es geht auch darum, unsere Lebensgrundlage zu inkludieren. Wenn ich den Regenwald als lebendiges System wahrnehme, mit dem ich in Verbindung stehe, dann kann ich ihn nicht abholzen, weil mir gerade danach ist.

Carina Pimpel, Inklusionspolitik Lebenshilfe Österreich,
Guido Güntert, Geschäftsführung Salzburg, Albert Brandstätter,
Inklusionsexperte, ehemaliger Generalsekretär der Lebenshilfe
Österreich | Lebenshilfe Österreich, 8 Bundesländer
Branche: Soziale Dienstleitung
Anzahl der Mitarbeiter*innen: mehr als 9.000 Mitarbeiter*innen
<https://lebenshilfe.at>

ANDREAS MATTHÄ / VORSTANDSVORSITZENDER ÖBB

Etwa 85 Prozent des CO₂-Fußabdrucks eines Urlaubs entstehen durch die An- und Abreise. Mit öffentlichen Verkehrsmitteln sinkt er deutlich – doch diese muss es auch geben.



Andreas Matthä, Vorstandsvorsitzender
ÖBB Holding, Wien
Branche: Verkehr
Anzahl der Mitarbeiter*innen: ~ 42.000 (in Österreich und weiteren 18
Ländern Europas)
www.oebb.at

Die ÖBB sind europaweit Vorreiter bei Nachtzugverbindungen. Andreas Matthä: „Das wachsende Bewusstsein für Klimaschutz hat uns natürlich geholfen, wir haben aber auch unser Zielgruppen-Angebot komplettiert und sehen den Nachtzug als interessantes Nischengeschäft.“ Natürlich gäbe es auch Herausforderungen: „Heute ist es viel einfacher, einen Bus von Spanien nach Polen zu fahren als einen Zug.“ Deswegen setze er sich dafür ein, regulatorische Vorschriften und technische Standards für den Bahnverkehr in Europa zu harmonisieren. „Gelingt uns dies, können wir schneller mehr Nachtzüge auf Europas Gleise bringen.“ Vor fast 40 Jahren begann Matthä bei den ÖBB als Brückenbau-Ingenieur, später war er Controlling-Leiter, eine wichtige Basis für die Führung des Unternehmens: „Als Techniker und Controller brauche ich die Sicherheit von Zahlen. Das richtige Set an – nicht allzu vielen, aber aussagekräftigen – Kennzahlen immer im Blick zu haben, ist für mich die Voraussetzung für die Konzernsteuerung.“ Aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kommunikation auf allen Ebenen und große Lernbereitschaft seien wichtig: „Im Bahnsektor verändert sich durch die Digitalisierung wahnsinnig viel. Das wird den gesamten Bahnbetrieb und die Jobprofile im Bahnsektor massiv verändern.“

Was empfehlen Sie jungen Menschen?

„Machen Sie bitte eine technische Ausbildung! Alle Bahnunternehmen suchen dringend Techniker*innen.“



MARTIN STEININGER / WINDKRAFT SIMONSFELD

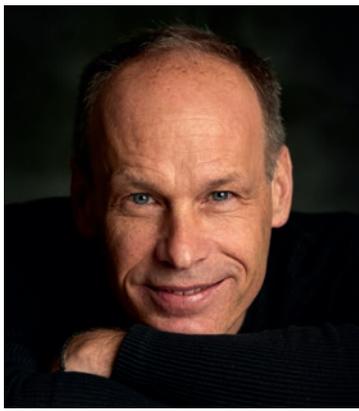
Eigentlich wollte Martin Steininger Entwicklungshelfer werden, aber seine Frau war davon nicht begeistert. Daher beschloss er vor 25 Jahren, sich für erneuerbare Energie im Weinviertel einzusetzen.

Martin Steininger: „Ich habe schon damals das Gefühl gehabt, dass wir auf eine Klimakatastrophe zusteuern, und niemand etwas dagegen tut.“

Viele hätten ein Interesse daran gehabt, den notwendigen Wandel zu verhindern. Das sei heute vorbei: „Die Klimakrise ist da und das ist der Unterschied.“

Zur Windenergie hat ihn der Zufall geführt. Die Umweltberatung führte in den 1990er-Jahren Windmessungen durch, an denen er sich beteiligte. Nachdem die engagierte Truppe nicht über die finanziellen Mittel für den Bau eines Windrades verfügte, suchte sie Mitstreiter*innen. „Da haben sich gleich 20 Leute gefunden, die dann je 5.000 Schilling auf Risiko eingezahlt haben, mit der Verpflichtung, wenn es gebaut wird, den Rest auf 40.000 Schilling nachzuschließen.“ Zunächst passierte ein Jahr lang nichts, und dann ging es sehr schnell: Im November 1997 wurde die Bedingung gestellt, dass die Windkraftanlagen im darauf folgenden März, vor der NÖ-Landtagswahl, in Betrieb sein müssen. „Innerhalb kürzester Zeit haben 124 Kommanditist*innen das erforderliche Eigenkapital von sechs Millionen Schilling einbezahlt.“ Aus der ursprünglichen Idee, ein einzelnes Projekt abzuwickeln, entstand aufgrund des großen Interesses ein Unternehmen – die Windkraft Simonsfeld. Steininger wurde Geschäftsführer und betreibt heute 91 Anlagen, die den Jahresbedarf an Strom für rund 160.000 Haushalte produzieren. 2019 setzte Steininger den nächsten großen Schritt: Die Zertifizierung als Gemeinwohl-AG: „Für alle, die bei uns einsteigen, ist klar, dass es hier nicht um maximalen Gewinn, sondern auch um soziales Engagement, um die Energiewende und das große Ganze geht.“

Martin Steininger, Firmengründer und Vorstand
Windkraft Simonsfeld AG, Simonsfeld
Branche: Energie
Mitarbeiter*innen: 77
www.wksimonsfeld.at



MARCUS WADSAK

Dass sich das Klima ändert, war für ihn bereits in den 1990er-Jahren spürbar: „Ich habe in den Ferien als Bademeister gearbeitet. 1992 und 1994 waren die ersten äußerst ungewöhnlichen Sommer – sehr lange, sehr heiß, sehr trocken. Ich konnte unendlich viele Überstunden machen und habe wahnsinnig viel Geld verdient (lacht). Wir haben mittlerweile Sommer, wo es 42 Tage mit mehr als 30 Grad gibt.“ Auch die wissenschaftlichen Arbeiten über die globale Erwärmung lagen bereits damals auf den Universitätstischen. „Wir haben gewusst, dass das passieren wird, was wir heute erleben. Die Prognosen hatten recht.“

Und wenn er in der täglichen Arbeit sieht, wie sich unser Wetter und unser Klima verändert – da könne er nicht ruhig sitzen und sagen, es werde sich schon irgendwie ausgehen. Es gebe noch

immer Menschen, die uns weismachen wollten, es sei nicht so schlimm, es brauche keine Änderung. „Diese Menschen liegen falsch. Wir brauchen radikale Veränderungen in allen Bereichen, die wir uns vorstellen können und zwar so schnell wie möglich. Nicht entweder-oder, sondern alles zusammen und noch mehr davon.“ Damit man sich ein Bild machen könne: „In der letzten Eiszeit lag halb Europa unter kilometerdickem Eis, da war Leben wie heute nicht möglich. Es war nur um vier Grad kälter als heute. Wenn wir zwei Grad mehr haben, wird es in vielen Regionen dramatische Folgen haben.“

Klimaschutz sei NICHT das, was uns alles verbiete, schlechter mache und einschränke: „Es ist das, was uns gewährleistet, dass wir uns alle in einer sehr sauberen, gesunden, sozial gerechteren Zukunft wiederfinden werden, wo wir die Schönheit der Natur, die Schönheit Österreichs, die Schönheit der Welt genießen können, mit allem was dazugehört.“

Marcus Wadsak, Leitung & Moderation ORF-Wetter
Buch: Klimawandel: Fakten gegen Fake & Fiction.
ORF, Wien
Branche: Medien
Mitarbeiter*innen in der Fernseh-Wetter-Redaktion: 5
www.orf.at

Fotos: Irene Schaur, Löffler GmbH



BONUS

**BONUS
Vorsorgekasse
AG**

IHRE ALTERSVORSORGE IST BEI UNS IN GUTEN HÄNDEN

- Transparente und fundierte Veranlagung Ihrer Investitionen
- Zahlreiche Auszeichnungen für unsere Nachhaltige Veranlagung und unser Engagement
- Integration der SDGs in unsere Grundsätze der Unternehmensführung und Unternehmenskultur
- Vielfache Gewinnerin für unseren ausgezeichneten Kundenservice
- Initiatorin und Sponsorin der beiden Vereine HR Circle und CSR-Circle

Details finden Sie unter www.bonusvorsorge.at

Entgeltliche Einschaltung

BUSINESSART

**LEBEN.
WIRTSCHAFT.
ZUKUNFT.**



**Abonnieren Sie BUSINESSART & LEBENSART
um Euro 52,- pro Jahr (4 Ausgaben).**

www.lebensart-verlag.at/abo

OTTO LEODOLTER / LÖFFLER

Seit der Gründung 1947 produziert Löffler in Österreich und Europa und fertigt hier jährlich ca. 1,3 Mio. Stück Textilien.

Die Produktion nach Asien auszulagern, war nie Thema, erzählt Otto Leodolter: „Erstens waren wir viel zu klein dafür. Zweitens war es die DNA der Familie Fischer, sehr regional zu bleiben. Wir sind in Ried immer noch vollstufig, das heißt, wir beginnen beim Garn und hören beim fertigen Teil auf.“ Der erste Nachhaltigkeitsbericht hat dem Thema weiteren Auftrieb gegeben: „Durch den Bericht ist die Vielschichtigkeit dieses Begriffs erst in unser Bewusstsein gekommen. Es ist eine Dynamik entstanden, die uns Schritt für Schritt weiterführt.“

Die Entwicklung neuer Materialien, die funktional, nachhaltig und regional produziert werden können, steht bei Löffler im Vordergrund. Eine Innovationskraft, die selbst Leodolter immer wieder erstaunt: „Es ist jedes Jahr eine Überraschung, wenn jemand etwas Neues bringt. Man kann Kreativität nur fördern und fordern, wenn man den entsprechenden Freiraum schafft. Es geht

darum, dass Mitarbeiter*innen mit Ideen kommen können und sich trauen, es zu probieren.“

Es brauche viel Kreativität um einerseits den Grat zwischen Funktionalität und Verantwortung zu beschreiten und andererseits eine zukunftsfähige Wirtschaft in Richtung einer Kreislaufwirtschaft zu schaffen. „Die Politik ist gefordert, die Ziele vorzugeben, aber die Wege offen zu lassen“, erklärt Leodolter. „Für uns Unternehmen muss es möglich sein, verschiedene Wege zu gehen, um diese Ziele zu erreichen.“

*Otto Leodolter, Geschäftsführer
LÖFFLER GmbH, Ried im Innkreis
Branche: Sportmode
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 300
www.loeffler.at*



Wir reden nicht nur, wir tun auch.

Auf unseren Dächern macht die gelbe Sonne grünen Strom.

#zusammenbringen



Die Post ist nicht nur gelb, sondern auch grün. Mit unseren Photovoltaik-Anlagen produzieren wir unseren eigenen grünen Strom, um so Österreichs größte E-Flotte anzutreiben und ein starkes Zeichen für die Umwelt zu setzen. Wir reden nicht nur von Nachhaltigkeit, sondern leben sie auch. Mehr zum gelben Nachhaltigkeitspaket der Post unter post.at/nachhaltigkeit





GEORG BURSİK / BAUMIT

Baumit hat mit „Go2morrow“ einen neuartigen Trockenbeton entwickelt – die bisher verwendete Kalksteinkörnung wird durch Recyclingbeton ersetzt.

Georg Bursik: „Wir haben die Rezepturen angepasst und nach etwa einem halben Jahr Entwicklung hatten wir ein Produkt, das dem normalen Trockenbeton entspricht und dessen Körnung zu 100 Prozent aus Recyclingmaterial besteht.“ Die verkaufte Menge, und damit die Marge, sind klein, denn Go2morrow kostet etwa 20 Prozent mehr als normaler Trockenbeton, weil die Aufbereitung

aufwändig ist. Die Bereitschaft, dafür mehr Geld auszugeben, sei leider nicht sehr groß: „Wir werden das Produkt aber nicht vom Markt nehmen. So schnell werfen wir die Flinte nicht ins Korn.“ Denn es mache Sinn, verbrauchtes Material einer möglichst langen Lebensdauer zuzuführen.

Auch ein gesundes Wohnen spielt bei Baumit eine große Rolle. Für den eigenen Forschungspark wurden 13 gleich große Häuser gebaut und erhoben, wie sich verschiedene Wandaufbauten – Beton, Putze und Farben – auf die Qualität der Raumluft auswirken. Eine Betonwand mit Dispersionspachtel – im mehrgeschoßigen Wohnbau vielfach Standard – nimmt keine Feuchtigkeit auf und gibt auch keine ab. Bursik: „Optimal ist ein Putz, der die Feuchtigkeit im Raum reguliert, und eine offene, mineralische Wandfarbe – keine Dispersionsfarbe –, dann haben Sie den optimalen Wandaufbau.“ Bis zu 90 Prozent unserer Zeit verbringen wir in Innenräumen. Daher mache es Sinn, die richtigen Materialien zu verwenden.

*Georg Bursik, Geschäftsführer
Baumit GmbH, Wopfing
Branche: Bauen
Anzahl der Mitarbeiter*innen: 680
www.baumit.at*



SUSANNE FORMANEK / GRÜNSTATTGRAU

„Mir ist es immer darum gegangen, dass wir Fortschritte machen“, beschreibt Susanne Formanek ihre stetige Suche nach besseren, kostengünstigeren, umweltgerechteren und emissionsärmeren Lösungen.

Ihr Innovationslabor für grüne Stadttechnologien, GRÜNSTATTGRAU, holt alle Player ins Boot – die Wirtschaft, die Wissenschaft, die öffentliche Hand und die Bevölkerung –, um mehr Grün in die Stadt zu bringen. „Dabei geht es nicht nur ums Bauen, da geht es um lebenswerte Städte, Biodiversität und Klimawandelanpassung. Das ist ein Thema, das sehr stark zukunftsorientiert ist. Ein Innovationslabor gibt uns die Möglichkeit, neue Wege

zu gehen und etwas auszuprobieren“, erklärt Formanek. Das Labor war in den letzten drei Jahren Impulsgeber für 80 Projekte, 24 laufen derzeit. Hinter begrünten Gebäuden stecken nicht nur Wohlbefinden und Klimawirkung, sondern auch Ideen, die Lebensmittelproduktion urban zu machen sowie ein enormes Potenzial für Arbeitsplätze: „Würde in Österreich jedes zweite Gründach im Neubau bis 2030 begrünt ausgeführt, ergäbe das mehr als 33.000 neue Arbeitsplätze.“ RENOWAVE, das Innovationslabor und Netzwerk für klimaneutrale Sanierungen, steht auch bereits in den Startlöchern: Ab 1.1.2022 wird es so viele Häuser wie möglich sanieren – für einen geringeren Energieverbrauch, weniger CO2-Emissionen und ein gutes Leben, selbst wenn wir in Pandemien oder Extremwittersituationen die eigenen vier Wände nicht verlassen können. „Wir können noch viel tun“, fasst Formanek die Entwicklung der Baubranche zusammen. „Wir stehen nicht am Anfang, aber wir haben noch einen weiten Weg vor uns. Bauen hat mit Menschen zu tun, und sie müssen nachhaltig denken und agieren.“

*Susanne Formanek, Mitbegründerin und Geschäftsführerin
GRÜNSTATTGRAU Forschungs- und Innovations- GmbH, Wien
Baubranche
11 Mitarbeiter*innen (inkl. Teilzeit)
www.gruenstattgrau.at*

Fotos: Jana Madzigan; Niko Formanek

GEMEINNÜTZIGKEIT UND UNTERNEHMERTUM PASSEN ZUSAMMEN



Gemeinnütziges Engagement und Unternehmertum schliessen einander nicht aus. Im Gegenteil, soziales Unternehmertum ist ein globaler und hochaktueller Trend. Um das unternehmerische Engagement mit großer Innovationskraft umzusetzen, bietet die liechtensteinische gemeinnützige Stiftung einen geeigneten, liberal ausgestalteten Rechtsrahmen.

Dr. Thomas Zweifelhofer,
Präsident

Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts

SOZIALE INNOVATIONEN

Bei vielen globalen Problemen wie dem Klimawandel und der Migration werden vermehrt neue Lösungsmechanismen gefordert. Durch soziale Innovationen sollen neue Antworten für diese globalen Herausforderungen unserer Zeit gefunden werden. Unternehmen haben dabei eine besondere Bedeutung, da sie Lösungen nachhaltig auf unternehmerische Art und Weise finden und eine Hebelwirkung in Gang setzen können. Dieses Engagement von Unternehmen muss in einem geeigneten Rechtsrahmen «organisiert» werden, so dass dessen Wichtigkeit und Qualität anerkannt wird. Hierfür bietet die Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung oder eines gemeinnützigen Trusts in Liechtenstein einige Vorteile.

VERANTWORTUNGSEIGENTUM

Als Möglichkeit zur Verwirklichung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen wird aktuell das Thema des Verantwortungseigentums öffentlichkeitswirksam diskutiert. Dabei sind Gesellschaftskapital und Unternehmensgewinne dauerhaft gebunden und werden nicht an die Gesellschafter ausgeschüttet, sondern kommen allein dem Erhalt und der Vermehrung des eigenen Vermögens zugute. In Liechtensteins Nachbarländern wird erörtert, ob es hierzu einer besonderen Rechtsform bedarf, zum Beispiel einer «GmbH in Verantwortungseigentum». Die liberale Rechtsordnung in Liechtenstein erlaubt bereits heute auch ohne Schaffung einer neuen Rechtsform die rechtliche Umsetzung des Verantwortungseigentums. Mit der liechtensteini-

schen gemeinnützigen Stiftung, der Anstalt und dem Trust sind die Rechtsgrundlagen zu diesem alternativen Ansatz der Unternehmensnachfolge heute schon vorhanden. Dabei kann ohne umständliche und teure Hilfskonstruktionen das Vermögen an Personen gebunden werden, die für die Entwicklung des Unternehmens am besten geeignet sind, unabhängig von deren familiärer Herkunft oder Kaufkraft. Die Kosten und der bürokratische Aufwand sind auch für kleine KMUs und Start-ups tragbar. Der Lehrstuhl für Gesellschafts-, Stiftungs- und Trustrecht der Universität Liechtenstein hat sich im Rahmen eines Forschungsprojektes dem Thema angenommen, um dies im Kontext der liechtensteinischen Stiftung wissenschaftlich zu untersuchen.

INNOVATIVER PHILANTHROPIESTANDORT

Dieses Beispiel zur rechtlichen Ausgestaltung des unternehmerischen Engagements macht deutlich, wie wichtig ein geeigneter Rechtsrahmen ist, damit die vorhandenen Ressourcen nicht in die Verwaltung, sondern in die Umsetzung einer gemeinnützigen Idee gesteckt werden können. Denn vermögend zu sein, bedeutet nicht vordergründig, wie umfangreich die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel sind, sondern vielmehr, wie viel man damit zu «vermögen vermag». Auch mit Vermögenswidmungen kleineren oder mittleren Ausmaßes lässt sich viel bewegen. Für eine wirkungsvolle Kommunikation über das vielseitige Stiftungswirken und die verschiedenen philanthropischen Möglichkeiten setzt sich die Vereinigung liechtensteinischer gemeinnütziger Stiftungen und Trusts (VLGST) als anerkannte Interessensvertretung der gemeinnützigen Förderstiftungen und Trusts ein. Die Vereinigung verfolgt das Ziel, Liechtenstein als Standort für gemeinnützige Stiftungen und Trusts zu optimieren und deren Tätigkeit zu unterstützen.

vlgst.li



VERANTWORTUNG UND ENGAGEMENT GEHEN BEI UNS **HAND IN HAND.**

Erfolg zu haben bedeutet für PALFINGER, Verantwortung zu übernehmen und andere daran teilhaben zu lassen. Aber auch, Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten. Deshalb engagieren wir uns seit Jahrzehnten in zahlreichen sozialen Projekten, durch Spenden und Sponsorings. Denn gesellschaftliches Miteinander und Zusammenhalt stehen bei PALFINGER schon immer mit an oberster Stelle.