

# [Spa:rkassən] seit 1906



## FLEXIBILITY

**SEITE 12: INTERVIEW BERND SPALT, CEO ERSTE GROUP**

**SEITE 16: NACHHALTIG ZUM ERFOLG**

**SEITE 26: KREATIV IN KRISENZEITEN**

# ÖSTERREICHISCHE SPARKASSEN-ZEITUNG

FACHBLATT DES HAUPTVERBANDES DER ÖSTERREICHISCHEN SPARKASSEN

Folge 15 15. August 1954 41. Jahrgang

## Eine geschichtsträchtige Zeitung.

**Inhaltsüberblick:** IM DIENSTE DER SPARKASSEN. Seit ihrem ersten Erscheinen im Jahr 1906 nimmt die Österreichische Sparkassenzeitung die Rolle als Gedächtnis der Sparkassen ein. Sie ist zugleich ein unerschöpfliches Archiv an Artikeln und Meinungen und – mit kurzen zeitlichen Abständen, in denen sie nicht erschien – immer ein wichtiges Kommunikationsmittel zur Identitätsstiftung, zur Vermittlung wirtschaftlichen Wissens und rechtlicher Informationen gewesen.

Die Organisation der Sparkassen...  
Ein- und Ausfuhr jugoslawischer Banknoten...  
Sicherstellungsweise Zessionen von For...

**IMPRESSUM UND OFFENLEGUNG GEMÄSS MEDIENGESETZ:** Bezeichnung des Mediums: Österreichische Sparkassenzeitung; Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Österreichischer Sparkassenverband, Am Belvedere 1, 1100 Wien, E-Mail: info@sv.sparkasse.at; Generalsekretär: Franz Portisch; Präsident: Gerhard Fabisch; Chefredakteur: Markus Nepf; Stv. Chefredakteur: Kai Schubert; MitarbeiterInnen: Stephan Scopetta, Herta Scheidinger (CvD), Helene Tuma, Sandra Wobrazek; Redaktionsbeirat: Karin Berger, Christian Hromatka, Klaus Lackner; Foto des Covers und der Rückseite: istock.com; Art Direktion/Gestaltung/Produktionsleitung: Dina Gerersdorfer, www.dinagerersdorfer.com; Bilanzenproduktion: Bernsteiner Media GmbH; Redaktionsleitung: Stephan Scopetta, Herta Scheidinger (www.feuerifer.at); Lektorat: Gudrun Puhrl; Produktion/Litho/Druck: Bernsteiner Media GmbH, Ursula Preiss, Goldschlagstraße 172/1/OG 4/2, 1140 Wien, www.bernsteiner.at; Offenlegung gemäß § 5 ECG und gemäß § 25 Mediengesetz: http://www.sparkassenverband.at/de/ueber-uns/impressum

Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, UW-Nr. 785. Die Sparkassenzeitung ist zudem PEFC-zertifiziert und unterstützt ein internationales Waldschutzprogramm von ClimatePartner/Klimaneutral.



Sollten Sie eine Ausgabe erhalten haben, in der die beiliegenden Bilanzen nicht mehr enthalten sind, können Sie diese online unter [www.sparkassenzeitung.at](http://www.sparkassenzeitung.at) oder unter der Telefonnummer +43 (0) 50100 28425 nachbestellen.

## [ˈʃpa:rkassən] INHALT



Zeichnung: Dina Gerersdorfer



Foto: Daniel Hinterramskogler



Foto: max. ones photography



Foto: Circus-Theater Roncalli

### IM FOKUS 4

Editorial und Kurznachrichten

### ECONOMY 6

**Flexibilität**  
Die Corona-Krise als Beschleuniger eines Paradigmenwechsels

**10**  
„Flexibilität ist Freiheit und damit auch Verantwortung“  
Trendforscher Franz Kühmayer malt die Zukunft der Arbeit aus

**12**  
„Wir können viel zur Lösung der aktuellen Probleme beitragen“  
Bernd Spalt, CEO der Erste Group, im Interview

**16**  
Nachhaltig zum Erfolg  
Unternehmen investieren in eine grüne Zukunft

**20**  
Insight Brüssel  
EU-Parlamentarier Engin Eroglu zu Besuch am Erste Campus

**LAND & MÄRKTE 22**  
Nur 25 Prozent der ÖsterreicherInnen erachten Wohnen noch als leistbar  
Die Wohnstudie 2020 erhebt den Einfluss des Corona-Lockdowns auf die Wohnraumsituation

**24**  
VBV-Pensionskasse wird 30  
Gernot Heschl, Vorstandsvorsitzender der VBV, über drei erfolgreiche Jahrzehnte und seine Pläne für die Zukunft

**WERTE 26**  
Kreativ in Krisenzeiten  
Warum kreative Menschen in schwierigen Situationen oft besonders flexibel sind

**FINALE 30**  
Fünf Fragen an ...  
Zirkusartistin Lili Paul-Roncalli

# FORUM



Foto: Unsplash/Daniel Frank

## SPARKASSEN MAGAZIN GANZ „ÖKO“

Die Sparkassenzeitung trägt ab sofort das Österreichische Umweltzeichen für umwelt- und gesundheitsschonende Druckerezeugnisse und leistet damit einen Beitrag zur Reduzierung der ökologischen Belastung.

Seit der diesjährigen dritten Ausgabe der Sparkassenzeitung verzichten wir auf eine Cellophanierung des Umschlags und damit auf das Auftragen einer hauchdünnen Plastikfolie zur Veredelung der Oberfläche. Fortan wird das Magazin nach den Richtlinien des Österreichischen Umweltzeichens rein auf nachhaltigem, PEFC-zertifiziertem Papier gedruckt.

Zusätzlich kompensieren wir ab sofort unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und unterstützen dafür das Klimaschutz-Projekt von ClimatePartner in Papua-Neuguinea, das 600.000 Hektar unberührten Regenwalds schützt und zusätzlich Bildung und Gesundheitsvorsorge für die ansässige Bevölkerung ermöglicht. Dieses Projekt entspricht mit dem „Verified Carbon Standard“ (VCS) und dem „CCBS Gold Level“ höchsten UN-Standards (siehe Seite 2).

Weitere Infos auf [www.umweltzeichen.at](http://www.umweltzeichen.at) und [www.climatepartner.at](http://www.climatepartner.at)

## ASK MRS. PRESIDENT

Welche Pläne hat die EU, um die Corona-Krise zu bewältigen? Was tut die EU, um die Währungsunion zu stärken? Und wie wird Europa bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent? Diese und weitere Fragen können engagierte EU-BürgerInnen Ursula von der Leyen, Präsidentin der Europäischen Kommission, für eine neue Kampagne jetzt unmittelbar via Social Media stellen.

Die jeweilige Frage muss dafür im Videoformat (maximal 30 Sekunden) über Facebook, Instagram, Twitter unter dem Hashtag [#askthepresident](https://www.instagram.com/askthepresident) oder per E-Mail an [comm-social-media-team@ec.europa.eu](mailto:comm-social-media-team@ec.europa.eu) eingereicht werden.

Ausgewählte Fragen werden anschließend in einem Q&A-Video höchstpersönlich von Ursula von der Leyen beantwortet. Viel Spaß beim Talk mit Mrs. President!



Foto: European Union, 2020



Foto: Sparkasse-Schülerliga

## SCHÜLERLIGA-KOOPERATION UM DREI JAHRE VERLÄNGERT

Die Unterstützung der Schulsport-Kooperation „Sparkasse-Schülerliga“ durch den Österreichischen Sparkassenverband ist für die nächsten drei Jahre gesichert. Die Vertragsunterzeichnung mit Bildungsminister Heinz Faßmann erfolgte kürzlich. Rund 18.000 SchülerInnen und LehrerInnen sind in über 1.000 Schulen in den Disziplinen Futsal, Fußball und Volleyball österreichweit aktiv und nehmen an den jährlichen Landes- und Bundeswettbewerben teil.

„Die Förderung der bundesweiten Sparkasse-Schülerliga ist eine unserer am längsten laufenden und erfolgreichsten Kooperationen. Und das aus gutem Grund, immerhin entspricht es perfekt dem Grundgedanken der Sparkassen, Soziales und Gemeinschaftliches zu unterstützen, und wird von den Schulen hervorragend angenommen“, betont Franz Portisch, Generalsekretär des Österreichischen Sparkassenverbandes, zu der über 40-jährigen Zusammenarbeit. Der genaue Anstoß-Termin in die neue Saison hängt noch von der Corona-Entwicklung ab.

Alle weiteren Informationen zur Sparkasse-Schülerliga auf [www.sparkasse-schuelerliga.at](http://www.sparkasse-schuelerliga.at)

## EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Kaum eine Fähigkeit ist im Umgang mit der Pandemie und ihren Auswirkungen auf nahezu alle Bereiche unseres Lebens so wichtig wie die Flexibilität. Diese betrifft nicht nur die Arbeitszeit und Arbeitsweisen oder die Umstellung auf neue Geschäftskonzepte, sondern letztlich die persönliche Einstellung jedes und jeder Einzelnen von uns zu den kleinen und großen Veränderungen in unserem Alltag. Deshalb beleuchten wir in der neuen Ausgabe des Sparkassenmagazins die Hintergründe und Möglichkeiten durch flexible Denk- und Handlungsweisen, Agilität und damit verbunden auch Kreativität. Zu Wort kommen dazu internationale ExpertInnen wie etwa Anders Indset, einer der führenden Wirtschaftsphilosophen, Trendforscher Franz Kühmayer oder Rainer Holm-Hadulla, Direktor des „Heidelberger Instituts für Coaching“ und Kreativitätsforscher.

Verleiht uns Flexibilität auf der einen Seite mehr Spielraum, bedeutet es auf der anderen Seite nicht auch Verlust von Stabilität? Was müssen wir tun, um aus dem Krisenmodus zu lernen und nicht in alte Muster zurückzufallen? Diesen und anderen spannenden Fragen gehen wir auf den Grund und luden auch Bernd Spalt, CEO der Erste Group, zum Interview. Er gibt uns persönliche Einblicke in seine Wahrnehmungen während der Krise, zu seinen Einschätzungen zur weiteren Entwicklung und mahnt zu notwendigen nächsten Schritten auf unternehmerischer, aber auch politischer Seite. Er entpuppt sich in dem Gespräch als überzeugter Europäer genauso wie als passionierter Familienkoch.

Natürlich verraten uns auch erfolgreiche Unternehmen aus ganz Österreich ihre Geheimnisse, wie sie intelligent und vielseitig auf das Corona-Virus reagieren. So haben beispielsweise flexible Konzepte, die zu Umweltschutz und Ressourcenschonung beitragen, in letzter Zeit stark an Bedeutung gewonnen und die Kundenanfragen bezüglich der Nachhaltigkeit von Betrieben und ihren Produkten haben deutlich zugenommen. Auf Seite 16 erfahren Sie etwa, wie sich der „Holzweg“ der Radfirma „My Esel“ als der richtige herausstellte.

Aber auch im einschlägigen Kreativ-Bereich wie bei SchauspielerInnen, KabarettistInnen, KünstlermanagerInnen oder dem gesamten Marketingbereich waren und sind ein Umdenken und höchste Flexibilität angesagt. Michael Niavarani und Georg Hoanzl zeigen uns, dass es auch mitten im Stillstand möglich war kulturelles Miteinander im Zentrum Wiens geschehen zu lassen. Schauspielerin Claudia Kottal, bekannt aus Serien wie „CopStories“, schildert die Entstehungsgeschichte ihres Do-it-yourself-Serienprojekts. Und Mario Stadler, Marketingleiter der Erste Bank und kürzlich zum „Marketing Leader of the Year“ gekürt, beschreibt im Interview die Herausforderungen von Werbekonzepten in einer Phase, wo niemand wusste, wie genau die Krise aussieht und wie lange sie dauern wird. Da kann man nur eines sagen: #glaubandich!

Unsere „5 Fragen an ...“ stellen wir diesmal einer wahren Expertin zu unserem Magazin-Thema: der Roncalli-Tochter und Artistin Lili Paul-Roncalli zu körperlicher, geistiger und wirtschaftlicher Flexibilität.

Liebe Leserinnen und Leser, ich hoffe, Sie erfahren beim Schmökern in dieser Lektüre wieder viel Neues und Lehrreiches und wünsche Ihnen ein Maximum an Flexibilität bei gesundheitlicher Stabilität!



Foto: Ann-Kathrin Wutke

FRANZ PORTISCH, GENERALSEKRETÄR DES ÖSTERREICHISCHEN SPARKASSENVERBANDES

VON HERTA SCHEIDINGER UND STEPHAN SCOPPETTA

# FLEXIBILITÄT

**WAREN UNSERE VORFAHREN NOCH AUF DAS DOGMA STABILITÄT FOKUSSIERT, SO HAT SICH DER WIND GEDREHT. WER HEUTE NICHT AGIL AUF GEÄNDERTE ANFORDERUNGEN REAGIEREN KANN, HAT MORGEN VERLOREN. EIN NEBENEFFEKT DER PANDEMIE IST, DASS NEUE ARBEITSMODELLE UND AUCH DIE DIGITALISIERUNG ZUNEHMEND IN DEN FOKUS RÜCKEN. WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE ZUKUNFT?**



Flexibilität leitet sich vom lateinischen Verb *flectere* ab, das so viel wie „biegen“ oder „beugen“ bedeutet. Flexibel sein heißt also in der Lage sein, sich auf neue Anforderungen der Umwelt einzustellen und sich entsprechend anzupassen. Ausgelöst durch Technologiesprünge, neue Arbeits-, Produktions- und Kommunikationsprozesse und nun verstärkt durch die Corona-Krise, ist Flexibilität in der Arbeitswelt besonders wichtig geworden. Und sicher ist auch: Dieser Fähigkeit kommt zukünftig besonders beim Spagat zwischen Arbeit, Freizeit und Privatleben eine immer wichtigere Rolle zu. Je flexibler man ist, desto erfolgreicher wird man den Balanceakt zwischen Privatleben und Beruf meistern. Anders Indset, einer der weltweit führenden Wirtschaftsphilosophen: „Anpassungsfähigkeit ist heute essenziell. Mut ist das Zweite. Was würden sie anders machen, wenn Sie keine Angst hätten? Häufig liegt darin der Schlüssel. Die Bereitschaft, sich vom Bekannten zum Unbekannten zu bewegen. Wer sich damit schnell auseinandersetzt, wird die Grundlage für zukünftigen Erfolg schaffen.“

## **MODERNE ARBEITSWELT ERFORDERT MEHR FLEXIBILITÄT**

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt befinden sich in einem schon länger andauernden Veränderungsprozess, hin zu einer zunehmenden Flexibilisierung oder „Entgrenzung“ der Arbeit. Die moderne Arbeits- und Lebenswelt stellt immer höhere Anforderungen an ArbeitnehmerInnen und genauso an Selbstständige. Anforderungen, denen mit Flexibilität begegnet werden muss. Unzählige Jobs haben sich positiv verändert und wandeln sich immer noch. Veränderungen brechen nicht nur verkrustete Strukturen auf, sondern können eine herausfordernde Abwechslung sein, die einen zwingt, einen Schritt weiterzugehen. Und nicht zuletzt sind erfolgreich bewältigte Veränderungsprozesse ein Grund, stolz auf die eigene Leistung zu sein. Indset: „Flexible Arbeit ist grundsätzlich gut, aber auch hier sehen wir, dass die Rahmenbedingungen nicht für alle gleich sind. Großes Haus, Garten und Ruhe ist dann doch was anderes als Zweizimmer-Wohnung. Viele Menschen werden sich darauf freuen, sich morgens müde aus dem Bett zu quälen, um zu Kolleginnen und Kollegen ins Büro zu kommen – einfach, um auch eine Struktur zu haben. Auch wenn wir annehmen, das freie denkende Wesen hätte einen Antrieb und Willen, viele Menschen, auch mit Bildung, erfüllen nicht diese Anforderungen und sind damit nicht für die große Freiheit geschaffen.“

## **HOME-OFFICE WIRD ZUM NEUEN STANDARD**

Deloitte Österreich hat gemeinsam mit der Universität Wien und der Universität Graz den Status quo flexibler Arbeitsmodelle in heimischen Unternehmen in der Flexible Working Studie 2020 erhoben. Das Ergebnis zeigt, dass vor COVID-19 Homeoffice in 75 Prozent der österreichischen Unternehmen nur von wenigen Einzelpersonen beziehungsweise sehr eingeschränkten Zielgruppen genutzt wurde. Während des Lockdowns gaben knapp 80 Prozent der Unternehmen an, dass der Großteil ihrer MitarbeiterInnen aus dem Homeoffice arbeitet. Nur zwei Prozent der Unternehmen nutzten die Homeoffice-Möglichkeit nicht. „Bereits vor dem Ausbruch der Pandemie hat das Thema Homeoffice stark an Fahrt aufgenommen. Jedoch hätte es wohl noch Jahre gedauert, bis ein ähnliches Level erreicht worden wäre wie während des Lockdowns. Jetzt gilt es, aus dem Krisenmodus zu lernen und nicht in alte Muster zurückzufallen“, so Christian Korunka, Leiter des Arbeitsbereichs „Arbeits- und Organisationspsychologie“ an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien. Christian Havranek, Partner von Deloitte Österreich ergänzt: „Eine Rückkehr zu alten Arbeitsweisen ist weder einfach noch sinnvoll. Die Pandemie hat für die Unternehmen eine Gelegenheit geschaffen, sich wieder an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenden, ihre Arbeitsweisen zu überdenken und ihre Arbeitsplätze neu zu gestalten.“

**„DIE FÄHIGKEIT, EIGENES WISSEN  
STÄNDIG ZU HINTERFRAGEN,  
ZUSAMMEN MIT DEM  
PERMANENTEN ANTRIEB, DIE WELT  
BESSER ZU VERSTEHEN, WERDEN  
ERFOLGSFAKTOREN SEIN.“**

Anders Indset,  
Wirtschaftsphilosoph



Foto: Anders Indset

## **MODERNE UNTERNEHMEN DENKEN ANDERS**

Neue Wege in der Arbeitswelt geht auch die 1999 gegründete Softwareschmiede CELUM. Heute beschäftigt der Gründer und CEO Michael Johann Kräftner rund 100 MitarbeiterInnen in Österreich und ist der weltweit führende Anbieter für Lösungen zu Dateiverwaltung, Product

Content Management und transparenter Zusammenarbeit in Marketing Teams. Zu seinen KundInnen zählen heute Unternehmen wie Lidl, Scott Sports, Porsche, Hipp, der FC Bayern München oder voestalpine. Eckpfeiler der Unternehmensphilosophie sind bei CELUM ein Start-up-Spirit kombiniert mit traditionellen Werten wie Nachhaltigkeit und langfristige Zielsetzungen. Kräftner: „Wir streben danach, dass wir durch moderne Tools schlagkräftiger werden, Ressourcen sorgfältiger einsetzen und insgesamt trotz großer, mutiger Ambitionen Spaß bei der Erfüllung unserer Mission haben. Das bedeutet flache Hierarchien und wenige, aber nachvollziehbare Leadership-Methoden: Offenheit, Exzellenzanspruch und agile Zusammenarbeit. Auch in modernen und vermeintlich hierarchielosen Strukturen haben wir aber festgestellt, dass die Entwicklung und das Coaching von Führungskräften ein Schlüssel zum Erfolg ist, den auch wir lange unterschätzt haben.“

“



Foto: CELUM

**„DAS SCHNELLE REAGIEREN AUF GEÄNDERTE ANFORDERUNGEN, IM GROSSEN WIE IM KLEINEN, IST MIT SICHERHEIT EIN SCHLÜSSEL, WIE UNTERNEHMEN HEUTE ERFOLGREICH SEIN KÖNNEN.“**

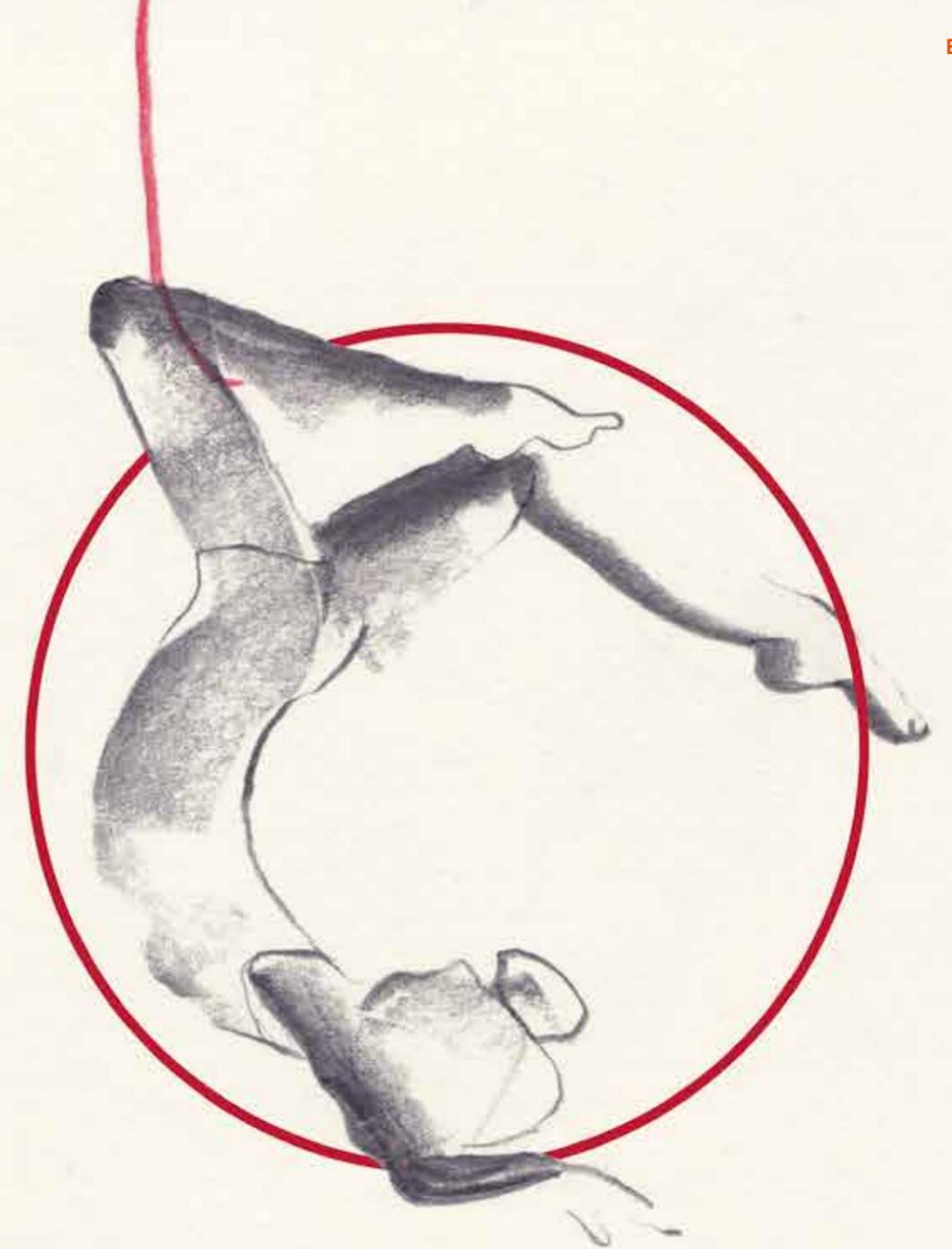
Michael Johann Kräftner,  
CEO UND GRÜNDER VON CELUM

Auch hohe Flexibilität, virtuelle Zusammenarbeit sowie eine Work-Life-Balance haben bei CELUM einen hohen Stellenwert. Kräftner: „Wobei mir wichtig ist, dass das nicht Work versus Life bedeutet, sonst wären ja die Arbeitstage weggeworfene Lebenszeit.“ Im Unternehmen kommen auch Homeoffice und für manche MitarbeiterInnen zusätzlich Modelle wie eine Vier-Tage-Woche zum Einsatz. Kräftner: „Aber von einer kompletten Komprimierung der Arbeitslast auf nur vier Tage halte ich wenig. Darüber hinaus ist es aufgrund des Fachkräftemangels und des signifikanten internationalen Wettbewerbs völlig illusorisch, querbeet auch noch die verfügbaren Ressourcen zu beschneiden.“

Begriffe wie jung, dynamisch und flexibel machen Kräftner misstrauisch, zu sehr haben diese Wörter den Geruch zur Schau gestellter Modernität. Kräftner: „Agilität als Wirkprinzip ist sicher treffender. Das schnelle Reagieren auf geänderte Anforderungen, im Großen wie im Kleinen, ist mit Sicherheit ein Schlüssel, wie Unternehmen heute erfolgreich sein können.“ Bei CELUM hat man mit WorkRooms auch eine eigene Cloud-Software zur agilen Zusammenarbeit entwickelt und gerade zum Beginn der Corona-Krise vorgestellt. Verteilte Teams und MitarbeiterInnen im Homeoffice sind umso mehr auf eine transparente und agile Methode zur Organisation von Aufgaben und Dateien angewiesen – genau das bietet das neue CELUM-Produkt WorkRooms. Doch der CELUM-Chef ist noch ein bisschen skeptisch, ob die Unternehmen, insbesondere in Europa, mit der neu geforderten Agilität überhaupt mithalten können. „Der europäische Rückstand in der Digitalisierung, auch und vor allem bei Prozessen zur Zusammenarbeit und dem verteilten Arbeiten, manifestiert sich gerade durch den starken Impact von COVID-19. Viele Unternehmen führen seit März händeringend Kommunikationstools wie Microsoft Teams oder Slack ein. Schön und gut, aber leider sind die Prozesse im Grunde zu spät angelaufen. Jetzt bleibt den Unternehmen viel zu wenig Zeit, sich beim Einführen solcher Lösungen Gedanken darüber zu machen, wohin diese Prozesse letztendlich führen sollen. Amerikanische Unternehmen starten hier mit einer Tool-Ebene Vorsprung.“

#### OPFER DER FLEXIBILITÄT

Nicht wenige erkennen in der Forderung nach mehr Flexibilität nicht nur Chancen. Sie haben Sorge, überhaupt Schritt zu halten. Sich rechtzeitig anzupassen und zu verändern ist unbequem und fordernd. Entsprechend fühlen sich viele damit hoffnungslos überfordert. Was für den einen nur eine leichte Veränderung seines Verhaltens darstellt, kann für den anderen schon eine komplette Kehrtwende im Denken und Handeln bedeuten. Vielen Menschen fällt das deshalb so schwer, weil es sie zu einem radikalen Bruch zwingt. Sie müssen liebgelebte Gewohnheiten ändern, vielleicht ihr bisheriges Berufs- und Privatleben neu arrangieren. Wirtschaftsphilosoph Indset: „Verliererinnen und Verlierer sind die, die sich nicht mit Entwicklungen auseinandersetzen, die Welt nicht verstehen. Selbsternannte Expertinnen und Experten in starren Systemen, die auf



Zeichnung: Dina Genersdorfer

Absolutheiten und Endlichkeit ausgelegt sind, werden ersetzt durch Menschen mit Bewusstsein für die Unendlichkeit. Die Fähigkeit, eigenes Wissen ständig zu hinterfragen, zusammen mit dem permanenten Antrieb, die Welt besser zu verstehen, werden Erfolgsfaktoren sein. Statt aus der fatalen Informationsgesellschaft, in der wir uns heute ein-

gerichtet haben, und der Vision, alles mit Technologie zu ersetzen für eine suggerierte Wissensgesellschaft, führt der Weg in Richtung einer Gesellschaft des Verstandes. Wissen ist nicht verstehen. Die Erfolgsformel lautet also: Von Selbstverständlichkeit und Weltverständlichkeit zur neuen Selbstverständlichkeit.“

# „FLEXIBILITÄT IST FREIHEIT UND DAMIT AUCH VERANTWORTUNG“

FRANZ KÜHMAYER, TRENDFORSCHER UND EXPERTE FÜR DAS THEMA „ZUKUNFT DER ARBEIT“, SPRICHT IM INTERVIEW ÜBER FLEXIBILITÄT, FEHLER ALS NOTWENDIGKEIT UND DIE GEFAHREN EINES KOORDINIERUNGS-CHAOS.

Franz Kühmayer gehört zu Europas einflussreichsten Vordenkern der neuen Arbeitswelt und ist gefragter Experte für die Themen Zukunft der Arbeit und Leadership.

## Wie wichtig ist das Thema Flexibilität in der modernen Wirtschaft?

**Franz Kühmayer:** Ich verstehe Flexibilität als Fähigkeit, mit dem Ungeplanten, mit Überraschungen umzugehen. Also beweglich zu bleiben im Angesicht einer sich rasch und kräftig ändernden Außenwelt. Konsequenter weitergedacht führt das zu einem Paradigmenwechsel für Unternehmen: Nicht mehr die beste Langfrist-Strategie oder der ausgefeiltste Business-Plan entscheidet über Wohl und Wehe, sondern die Anpassungsfähigkeit an die Umwelt. Das setzt voraus, dass man sich davon verabschiedet, durch Perfektion des bisherigen Vorgehens die Zukunftsfähigkeit abzusichern. Der Glaube an den Sieg des Fehlerlosen über das Wahre ist ein Grundübel, vor allem auch auf der Kommandobrücke.

## Ist Flexibilität eher Fluch oder Segen?

**Kühmayer:** Ich fange mit der absoluten Bewertung wenig an und würde auch dazu raten, nicht in diesen Dimensionen zu denken und zu handeln. Wir müssen verlangen dürfen, dass Managerinnen und Manager Ambidextrie beherrschen, also nicht das Entweder-oder, sondern das Sowohl-als-auch. Und Flexibilität trägt natürlich beides in sich, sie verleiht uns Spielraum und bedeutet gleichzeitig den Verlust von Stabilität. Das müssen eine Organisation und die Menschen darin aushalten.

## Wo stecken die Risiken?

**Kühmayer:** Die Gefahren entstehen dort, wo aus dem Wunsch nach gesteigerter Reaktionsfähigkeit eine ziellose Beliebigkeit wird. Dann verwandelt sich das Befreiungserlebnis, nicht mehr starr von neun bis fünf am Schreibtisch sitzen zu müssen und drei Jahre alten Plänen zu folgen, in ein Koordinierungs-Chaos. Führung bedeutet eben immer öfter, auf der normativen Ebene tätig zu sein, sich zu fragen, was das Ganze zusammenhält. Werte, Kultur, das Unternehmen als Sozialsystem.

## Was ist von Modellen wie der Vier-Tage-Woche oder dem bedingungslosen Grundeinkommen zu halten? Sind solche Konzepte umsetzbar?

**Kühmayer:** Der Gedanke geht schon in die richtige Richtung, ist aber in seiner Ausgestaltung noch sehr komplex. Es wird unterschätzt, wie wichtig neben dem Einkommen auch das Gefühl ist, gebraucht zu werden, und wie bedrückend umgekehrt die Erfahrung ist, wenn dies nicht erlebt wird. Spätestens seit dem Klassiker der Soziologie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ wissen wir das. Menschen rein finanziell für eine massive Veränderung der Arbeitswelt zu entschädigen, wird nicht ausreichen.

## Wie wird Corona die Zukunft der Arbeit mitbestimmen?

**Kühmayer:** Vordergründig ist nun bei allen Büro-Unternehmen das Ende der Anwesenheitspflicht eingeläutet, und damit auch der Abschied von einem Management-Denken, in dem sich Führungskräfte noch als Aufpasserinnen oder Aufpasser über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesehen haben. Das liegt hinter uns, wir haben gelernt, neu zu arbeiten, auch in jenen Unternehmen, die sich in der Vergangenheit noch mit Ingrimm gegen Homeoffice und digitale Zusammenarbeit gewehrt haben. Ich habe aber die Hoffnung, dass unsere Entwicklung nicht damit abgehakt ist, sondern weitergeht, hin zu substanziellen Fragen der Zukunft der Arbeit: Also nicht nur, warum müssen wir ins Büro fahren, sondern was ist unsere menschliche Rolle in der Arbeitswelt, was macht gute Arbeit aus.

„DAS ZENTRALE WORT IST VERTRAUEN UND DAMIT DIE EINSICHT, DASS ES NUR LOGISCH IST, SEINEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN GROSSE GESTALTUNGSSPIELRÄUME ZU GEWÄHREN.“

Franz Kühmayer,  
Trendforscher



Foto: Zukunftsinstitut

## Wie kann man Flexibilität in Unternehmen fördern?

**Kühmayer:** Das zentrale Wort ist Vertrauen und damit die Einsicht, dass es nicht nur logisch ist, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern große Gestaltungsspielräume zu gewähren, sondern auch praktisch. Vor allem aber ist es eine Frage des Menschenbildes, das man sich zurechtgelegt hat.

## Was zeichnet moderne und agile Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus? Ist die nachfolgende Generation für die neuen Herausforderungen gerüstet?

**Kühmayer:** Flexibilität bedeutet, sein eigenes Umfeld verantwortungsbewusst zu gestalten, sich einsetzen zu können, zu dürfen – und auch zu müssen. Nicht nur für wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch für ein gegenseitiges Vorankommen, im Geiste des gemeinsamen größeren Ziels. Das bedeutet auch, sich aus der Konsumhaltung zu lösen, dass die Chefin oder der Chef einem schon sagen wird, was zu tun ist. Flexibilität ist Freiheit, nicht von etwas, sondern zu etwas: und damit auch Verantwortung. Ich glaube, das ist keine Frage des Alters, sondern der persönlichen Reife – und wo die in den Augen der Führung fehlt, entsteht ja direkt der Auftrag für das Unternehmen, in Personalentwicklung zu investieren.

DAS INTERVIEW FÜHRTEN STEPHAN SCOPPETTA UND MARKUS NEPF

# „WIR KÖNNEN VIEL ZUR LÖSUNG DER AKTUELLEN PROBLEME BEITRAGEN“

BERND SPALT, CEO DER ERSTE GROUP, ÜBER DIE FOLGEN DER PANDEMIE, EINE DRINGEND NOTWENDIGE STRATEGIEPLANUNG FÜR DIE ZUKUNFT UND NEUE EXPANSIONSPOTENZIALE.



*2020 haben Sie die Führung der Erste Group übernommen. Hätten Sie sich ein einfacheres Jahr für die Übernahme der Funktion des Vorstandsvorsitzenden gewünscht?*

**Spalt:** Der Job des CEO eines Unternehmens wie der Erste Group ist nie einfach – mit oder ohne Pandemie. Ich bin seit über 30 Jahren in der Erste Group, und da gab es immer wieder kritische Phasen zu überwinden. Aber ich kenne die Bank und ihre Strukturen, wie wir funktionieren, sehr gut und konnte als Risikomanager in den vergangenen Jahren sehr viel Erfahrung damit sammeln, wie man mit Situationen umgeht, die es bisher noch nicht gegeben hat. Daher: Es geht in dieser Situation nicht um meine Wünsche, sondern darum, was wir aus der Situation machen – und wir sind gut aufgestellt, auch für diese Herausforderung.

*Das heißt, Sie sind bestens für die aktuelle Situation gerüstet?*

**Spalt:** Ich bin überzeugt, dass sowohl die Erste Group als größte Bankengruppe Österreichs bzw. Zentral- und Osteuropas als auch ich, mit meiner langjährigen Erfahrung als Manager in ebendieser Bank, gerade jetzt unsere Stärken ausspielen können. In den vergangenen Monaten konnten wir als Teil der kritischen Infrastruktur unseres Landes zeigen, dass wir viel zur Lösung der aktuellen Probleme beitragen können. Eines hat die Pandemie gezeigt: Die Menschen brauchen nicht nur Lebensmittel oder eine medizinische Versorgung, sondern auch Finanzdienstleistungen, damit die Wirtschaft, ja das gesamte öffentliche Leben nicht völlig zum Erliegen kommt.

*War das nicht eine extreme Aufwertung für die Banken insgesamt?*

**Spalt:** Hätte man vor einem Jahr die Menschen gefragt, wie wichtig Banken für das tägliche Leben sind, wären wir sicher am unteren Ende gelistet worden. Doch diese Krise hat allen klargemacht, dass wir von entscheidender Bedeutung für den Wirtschaftszyklus sind. Gleichzeitig war das aber auch eine unglaubliche Herausforderung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in einer Phase größter Ansteckungsgefahr durchzuhalten und den Kreislauf in Bewegung zu halten. Alle von uns in der Erste Bank und Sparkassengruppe waren uns der Verantwortung bewusst und sind auch in dieser extrem kritischen Situation der Rolle nachgekommen, den finanziellen Wohlstand in unserem Land hochzuhalten. Ich bin sehr beeindruckt und dankbar für den Einsatz und die Solidarität jeder und jedes einzelnen. Diesen Spirit müssen wir aufrecht erhalten – denn die Krise ist noch nicht vorbei.

*Welche Herausforderungen galt es hier zu bewältigen?*

**Spalt:** Innerhalb kürzester Zeit mussten wir uns quasi komplett neu erfinden. Die Arbeit in den Filialen und im

Betrieb musste aufgrund der hohen Ansteckungsgefahr völlig neu organisiert werden. Dieses Umschalten in den Krisenmodus hat sehr gut funktioniert. Jetzt, nachdem wir schon mehrere Monate den Krisenmodus aufrechterhalten, stellt sich aber zunehmend die Frage, wie es weitergeht. Menschen sind soziale Wesen, und wir brauchen die Interaktion. Aktuell sind wir gerade dabei, mithilfe einer sehr breit durchgeführten Mitarbeiterbefragung die aktuellen Bedürfnisse unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissenschaftlich zu analysieren. Auf dieser Basis werden wir Optimierungen für die Zukunft durchführen. Ich glaube, dass es hier extrem viele Dimensionen gibt, für die man jetzt – infolge der richtigen Fragen – gewissenhafte Entscheidungen fällen muss und dann zügig umsetzt.

„DER AUF EU-EBENE ENTWICKELTE RECOVERY-FUND MIT 750 MILLIARDEN EURO IST EIN WICHTIGER SCHRITT IN DIE RICHTIGE, GEMEINSAME RICHTUNG UND WIRD EUROPA IN DEN NÄCHSTEN JAHREN DEUTLICH WEITERBRINGEN.“

Bernd Spalt,  
CEO der Erste Group

*Trotz wirtschaftlichen Einbruchs sind wir in Österreich gut durch die Krise gekommen. Was hat uns aus Ihrer Sicht dabei geholfen?*

**Spalt:** Unsere Volkswirtschaft, Unternehmen und Banken sind insgesamt sehr gesund und robust aufgestellt. Natürlich bedeutet die Krise und deren Bewältigung Milliarden Euro an Kosten für Österreichs Volkswirtschaft, aber wir können und müssen uns das leisten. Gesunde Banken sind gerade jetzt besonders wichtig, denn wir waren ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Staat und seinen Hilfspaketen und der Bevölkerung sowie den Unternehmen.

*Waren in der aktuellen Phase auch die Learnings aus der Finanzmarktkrise 2008 und der Währungskrise 2011 von entscheidender Bedeutung?*

**Spalt:** Eine der strukturellen Konsequenzen der Finanzmarktkrise war, dass die Regulatoren und die Politikerinnen und Politiker eine höhere Eigenkapitalquote bei den Banken gefordert haben – und das zurecht. Krisen sind immer unvorhergesehen und gehen meist mit wirtschaftlichen Einbrüchen einher. Hat man aber einen entsprechenden Risikopuffer, lassen sich solche Phasen überstehen. Letztendlich haben uns die vergangenen Krisen also robuster gemacht.

*Sie zeigten sich in den letzten Interviews und auch bei der Präsentation der Halbjahreszahlen doch optimistischer als*



*erwartet, was die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung unseres Landes, aber auch der Erste Group betrifft. Dürfen wir durchatmen?*

**Spalt:** Die Ausgangshypothese zur Krisenbewältigung im März war: Wir sperren alles zu und senken die Infektionsrate, und wenn diese in einem vertretbaren Maß liegt, dann fahren wir die Wirtschaft wieder hoch. Die Hypothese hat sich aufgrund eines konsequenten Handelns der Regierung bewahrheitet. Die Wirtschaft ist in den letzten Monaten auch wieder angelaufen und teilweise ist eine gewisse Normalität wieder hergestellt. Das hilft der Erholung unserer Volkswirtschaft, aber ich gehe nicht davon aus, dass wir eine V-förmige Erholung erleben werden.

*Was ist ein Hemmschuh für ein schnelles Comeback der Wirtschaft?*

**Spalt:** Wir werden in der kalten Jahreszeit wieder ein Ansteigen der Infektionsrate erleben und das wird erneut zu Einschränkungen führen, die auch wirtschaftlich Folgen haben werden. Ich gehe also eher von einer wellenförmigen Erholung aus. Wir werden Geduld brauchen, bis wir diese Krise überwunden haben.

*Setzt aus Ihrer Sicht die Politik die richtigen Schritte, um Schaden von der heimischen Wirtschaft abzuwenden?*

**Spalt:** Anfangs hat die Politik die richtigen Maßnahmen mit dem Lockdown und auch den Förderungen und Hilfspaketen gewählt. Das hat nicht nur viele Menschenleben gerettet, sondern auch den wirtschaftlichen Schaden für unser Land deutlich eingegrenzt. Doch nun brauchen wir ein Programm für die Zukunft. Wie sorgen wir für Wachstumsimpulse und Investitionsanreize? Wie können wir bestehende Arbeitsplätze absichern und neue, zukunftsorientierte Beschäftigungsfelder? Dafür haben wir ermutigende Ansätze, aber noch keinen konkreten Plan, und den brauchen wir dringend.

*Welchen Beitrag kann hier die Erste Group leisten?*

**Spalt:** Wir als Erste Bank und Sparkassengruppe haben das Know-how, wir haben auch Kapital und wir haben Kundennähe. Doch nun braucht es ein klar definiertes Programm, wie wir den Kapitalmarkt, Investitions-Impulse sowie das Eigenkapital der heimischen Unternehmen wieder stärken. Aber auch, wie wir den Wohlstand der Bürgerinnen und Bürger absichern und in den nächsten Jahren vermehren. Wir stehen bereit uns hier für unser Land einzusetzen. Dazu finden bereits kontinuierlich Gespräche auf nationaler und europäischer Ebene statt.

*Hat diese Krise die Gräben in Europa wieder aufgerissen und die europäische Idee fast beerdigt?*

**Spalt:** Tatsächlich stehen wir heute an einem Scheideweg. Entweder zerfällt Europa in Zwergstaaten oder es folgt eine weitere Vertiefung der EU. Als überzeugter Europäer wünsche ich mir Zweiteres. Zudem bin ich der Überzeugung, dass wir im globalen Wettbewerb als Einzelstaaten

keine Chance haben. Wie sollten wir uns gegen mächtige Staaten wie die USA oder China als Einzelstaaten durchsetzen? Wir müssen zusammenstehen. Der nun auf EU-Ebene entwickelte Recovery-Fund mit 750 Milliarden Euro ist ein wichtiger Schritt in die richtige, gemeinsame Richtung und dieser wird Europa in den nächsten Jahren deutlich weiterbringen.

*Ist die aktuelle Krise auch eine Chance für die Erste und Sparkassengruppe?*

**Spalt:** Wir sind sehr kapital- und liquiditätsstark und hochprofitabel. Zudem haben wir das richtige Geschäftsmodell und stechen auch mit unseren digitalen Angeboten, wie George, hervor. Für die Zukunft sind wir also bestens gerüstet. Schon in den vergangenen Jahren haben wir Marktanteile gewonnen, aber diese Krise wird uns zusätzliche Möglichkeiten geben, unseren Expansionskurs fortzusetzen. Dabei werden sich nicht nur organische Wachstumspotenziale, sondern auch Kaufopportunitäten ergeben.

*Das heißt, das Konzept der Regionalbank hat sich gerade jetzt besonders gut bewährt?*

**Spalt:** Geld und Wohlstand haben sehr viel mit Vertrauen zu tun, und Vertrauen entsteht nur durch Nähe. Die Sparkassengruppe ist regional verankert, versteht ihre Kundinnen und Kunden und kennt deren Bedürfnisse. Das kann eine reine Onlinebank nicht bieten und deshalb bin ich auch ein großer Anhänger von Hybrid-Modellen. Mit George bieten wir ein ausgezeichnetes Internetbanking, aber wir sind für unsere Kundinnen und Kunden auf allen Kanälen erreichbar. Man kann uns anrufen, direkt in der Filiale vorbeikommen oder einfache Zahlungsprozesse online abwickeln. Diese Kombination ist nicht zu schlagen und das hat sich auch in den vergangenen Monaten gezeigt.

*Welche Schwerpunkte wollen Sie in den nächsten Jahren bei der Entwicklung der Erste Group setzen?*

**Spalt:** In den nächsten zwölf Monaten geht es nun darum, diese Krise zu bewältigen. Als systemrelevante Großbank stehen wir zu unserer Verantwortung und werden uns auch tatkräftig einbringen. Aber gleichzeitig wollen wir aus unserer Position der Stärke heraus moderner sowie innovativer werden und den Kontakt zu unseren Kundinnen und Kunden noch weiter vertiefen. Um das zu können, müssen wir resilient bleiben und Kostendisziplin beweisen. Nur so haben wir den nötigen Spielraum, uns unserem zentralen Thema der vergangenen 200 Jahre auch in Zukunft mit aller Kraft widmen zu können: Wir schaffen Wohlstand für die Menschen und die Region.

*Was gibt Ihnen Kraft, diesen herausfordernden Job zu bewältigen?*

**Spalt:** Das ist vor allem meine Familie. Sie erdet mich, gibt mir Kraft und Wohlbefinden. An den Wochenenden koche ich für meine Familie. Und wie man sieht, koche ich nicht nur gerne, sondern esse auch gerne.



Das Start-up „My Esel“ erzeugt Fahrräder aus Holz und liegt damit beim Thema Nachhaltigkeit im Trend.



# NACHHALTIG

# ZUM ERFOLG

**DAS THEMA NACHHALTIGKEIT GEWINNT IMMER MEHR AN BEDEUTUNG. DIE KONSUMENT\_INNEN INTERESSIEREN SICH DAFÜR, WIE UND WORAUS EIN PRODUKT HERGESTELLT WURDE UND WIE NACHHALTIG EINE SERVICE-LEISTUNG IST. FLEXIBLE KONZEPTE, DIE ZU UMWELTSCHUTZ UND RESSOURCENSCHONUNG BEITRAGEN, HABEN WÄHREND DER CORONA-KRISE AN WICHTIGKEIT ZUGELEGT.**

VON HELENE TUMA

Unternehmen, die nachhaltig produzieren oder nachhaltige Produkte herstellen, haben sich während der Corona-Pandemie bewährt. Auch während einer schwierigen Zeit auf die Umwelt zu achten, findet bei KundInnen großen Zuspruch.

Ein Start-up, das sich Nachhaltigkeit ganz klar auf die Fahnen geschrieben hat, ist „My Esel“. Das junge oberösterreichische Unternehmen erzeugt Fahrräder aus Holz und liegt damit im Trend. Während des Lockdowns blieb das Interesse an den innovativen Holzfahrrädern ungebrochen, das Geschäft verlagerte sich jedoch von den Stores auf den Online-Shop. Speziell ab April stieg die Nachfrage extrem an, wodurch die vorherigen Umsatz-Einbrüche ausgeglichen werden konnten. Doch was ist das Besondere an den Fahrrädern, die „Esel“ genannt werden? „Das Auffälligste zuerst: Bei unseren Eseln bauen wir die Rahmen aus verschiedensten Hölzern, wie Kernesche und Birke. Neben einer individuellen Konfiguration gibt es auch die Möglichkeit einen gänzlich maßgefertigten Rahmen für sich anpassen und bauen zu lassen. Damit können wir unsere Esel deutlich besser für die Anforderungen der zukünftigen Nutzerin oder des zukünftigen Nutzers optimieren“, erklärt Christoph Fraundorfer, Gründer von My Esel. Die Technologie für die Holzfahrräder stammt aus der Ski-Industrie und wird dort schon seit Jahrzehnten eingesetzt. Großer Wert wird im Unternehmen auch auf das Thema Nachhaltigkeit gelegt, was zunehmend auch für KundInnen ein kaufentscheidendes Argument ist. „Eine sinnvolle Nutzung von Ressourcen und auch ein faires Wirtschaften sind sehr wichtige Teile unserer Philosophie. Seit der Krise haben wir verstärkt Kundinnen und Kunden, die bewusst die Punkte Nachhaltigkeit und Regionalität als erste Auswahlkriterien bei uns kommuniziert haben“, so Frauendorfer.

## STEADYSENSE

Das steirische HealthTech-Start-up SteadySense war gerade dabei mit seinem Fruchtbarkeits-Tracker „femSense Kinderwunsch“ durchzustarten, als die Corona-Krise eintrat. „femSense Kinderwunsch“ hilft Paaren schwanger zu werden, indem ein Patch am Körper der Frau kontinuierlich die Temperatur misst. Eine App berechnet darauf basierend die fruchtbarsten Tage. „2020 hatte ganz gut begonnen – Anfang des Jahres konnten wir einen regelrechten Babyboom feiern, aber dann schlug Corona zu und machte unseren Absatzplänen einen Strich durch die Rechnung. Wir haben aber beschlossen, uns nicht kampfflos zu ergeben, sondern etwas zu tun – und haben innerhalb von sechs Wochen mitten im Corona-Lockdown den Temperaturmess-Patch zur Ovulationserkennung zu einem kontinuierlichen Fieberthermometer, dem ‚SteadyTemp‘, weiterentwickelt“, erklärt Werner Koele, CEO und Founder von SteadySense.

„SteadyTemp“ ist ein intelligentes Fieberthermometer. Das Temperaturmesssystem besteht aus einem Sensor, der in einem Hautpflaster integriert über mehrere Tage hinweg kontinuierlich die Körpertemperatur misst. Die gespeicherten Temperaturwerte und Verläufe können mit jedem NFC-fähigen Smartphone ausgelesen werden. Das System eignet sich für Betriebe, Krankenhäuser, Altersheime und ähnliche Institutionen zur Früherkennung von fiebrigen Infekten. Der Temperaturverlauf durch kontinuierliche Aufzeichnung erlaubt Aussagen über die Ursache von Temperaturerhöhungen. „Durch die aktuellen Entwicklungen liegt unser Fokus derzeit zur Gänze auf der Entwicklung und Zulassung von ‚SteadyTemp‘ als COVID-19-Früherkennungssystem. Im Rahmen des COVID-19 Emergency Calls der Österreichischen Forschungsgesellschaft FFG wird das Projekt nun in sechsstelliger Höhe gefördert, damit kann es in der medizinischen Trial-Phase in großem Umfang und wesentlich beschleunigt getestet werden. Gerade wird ein Studienumfeld mit der MedUni Graz geschaffen, ein Feldtest wird bereits gemeinsam mit der japanischen Nagoya University durchgeführt. Mit China und Indien sind wir ebenfalls in regem Kontakt. Unser Zukunftsplan Nummer eins ist, dass unsere Innovation möglichst rasch zur Früherkennung von COVID-19 zum Einsatz kommt“, so Koele.

## ENERGIEAUTARK MACHEN

„Alles.Ausser.Gewöhnlich“ lautet seit über 30 Jahren das Motto der AAG-Holding GmbH aus Kilb in Niederösterreich. Das Unternehmen, das rund 45 MitarbeiterInnen beschäftigt, hat sich vom Kleinbetrieb mit rein landwirt-

Das COVID-19-Früherkennungssystem „SteadyTemp“ wurde während des Corona-Lockdowns von SteadySense entwickelt.





Johann Janker, Eigentümer der AAG-Holding GmbH, arbeitet seit Jahren daran, sein Unternehmen energieautark zu machen.

schaftlichen Produkten zu einem führenden Unternehmen in der österreichischen Geflügelstalleinrichtungsbranche, im Handel mit Verpackungen für Frischeier und als stabiler Stammlieferant mit Frischeiern für den österreichischen Lebensmittelhandel entwickelt. Bereits vor zehn Jahren begann das Unternehmen durch die Errichtung einer Biomasseheizung damit, sich energieautark zu machen. Seither wurden laufend Schritte in Richtung Umweltschutz und Nachhaltigkeit gesetzt. „Auf unseren eigenen Feldern haben wir zwölf Hektar Miscanthusgras gepflanzt, womit wir jetzt den gesamten Betrieb zu 100 Prozent wärmeautark versorgen. 2019 haben wir eine 160-Kilowatt-Peak-Photovoltaik-Anlage auf einer Freifläche errichtet, somit verfügen wir gesamt über 170-Kilowatt-Peak-Photovoltaik-Anlagen. Mittlerweile wurde unser Fuhrpark mit sieben E-Autos erweitert, die an den firmeneigenen Elektrotankstellen mit sieben Ladepunkten aufgeladen werden können“, erklärt Johann Janker, Eigentümer und Geschäftsführer der AAG-Holding GmbH. Als nächster Schritt soll ein Energiemanagement-System installiert werden, das die Energieflüsse so steuert, dass in erster Linie der Photovoltaik-Strom betriebsintern verwendet wird. „Am Beispiel erklärt: Wenn die E-Autos Strom ziehen, werden der Tiefkühlraum und die große Waschanlage weggeschaltet. So vermeiden wir, mehr Strom zu verbrauchen, als wir tatsächlich produzieren. Früher haben wir die E-Stapler immer nach Dienstschluss an der EVN-Steckdose laden lassen müssen. Heute haben wir eine Batterie zusätzlich, damit die Batterien immer mit Photovoltaik-Strom geladen werden können und getauscht werden, wenn die jeweils andere leer wird. Mit dem Energiemanagement-System werden wir auf etwa 90 Prozent Eigenverbrauch aus der Photovoltaik-Anlage und auf ungefähr 80 Prozent Stromautarkie kommen“, so Janker.

#### ERFOLG MIT HONIG

2015 machte Florian Petersdorfer sein Hobby zum Beruf und gründete das Unternehmen „Imkerei – Honig &



Florian Petersdorfer konnte mit seinen nachhaltigen Imkereiprodukten auch während der Coronakrise bestehen.

Mehr GmbH“. Seither produziert er Bio-Honig, der auch zu innovativen Produkten weiterverarbeitet wird. Der Imker arbeitet streng nach biologischen Grundsätzen und tischlert sogar seine Bienenstöcke selbst. Bekannt wurde das Start-up durch Petersdorfers Auftritt in der TV-Show „2 Minuten 2 Millionen“, bei der er nach Investoren für sein aufstrebendes Unternehmen suchte. „Es war eine spannende Erfahrung mit dem Ausgang, dass ich alle fünf Investorinnen und Investoren überzeugen konnte“, erinnert sich Petersdorfer. Die Ausstrahlung der Sendung fiel in die Zeit des Corona-Lockdowns und schlug sofort ein. „Ich bin von den Investorinnen und Investoren vorbereitet worden, dass mein Unternehmen einen guten Push bekommen wird, da der Werbewert der Sendung groß ist. Aber es war noch mehr als erwartet. In den Tagen danach ist der Webshop leergeräumt worden. Wir waren Gott sei Dank vorbereitet und haben das gut abwickeln können. In den ersten 48 Stunden sind über 400 Bestellungen hereingekommen, wir haben an die 20.000 Euro Umsatz gemacht“, so Petersdorfer. Bestseller waren in dieser speziellen Zeit seine „Bienenbrot-Kapseln“ mit Propolis, die das Immunsystem unterstützen. Weitere Produkte sind Blütenhonig, Waldhonig, Cremehonig, Honigwein und Honig-Gin. Petersdorfer betreut mit seiner „Imkerei“ auch die Bienenstöcke großer Bienenschutzprojekte von Firmen. Um seine Erfahrungen und sein Wissen weiterzugeben, arbeitet der Imker auch mit dem Start-up-Hub „Startrampe“ der Sparkasse Oberösterreich zusammen. „Es freut mich, wenn ich bei so etwas dabei sein kann und vielleicht dem einen oder anderen helfen oder ihn unterstützen kann. Ich habe im letzten Jahr viel gelernt, und wenn da etwas Brauchbares für jemanden dabei ist, dann freut es mich“, so Petersdorfer.

#### EFFIZIENT UND KLIMAVERTRÄGLICH

Die Hex GmbH ist im Lakeside Science & Technology Park in Klagenfurt am Wörthersee angesiedelt. Die Kernkompetenzen des KMUs mit aktuell 18 MitarbeiterInnen sind die Entwicklung und softwaretechnische Umsetzung von

Foto: Gabriele Moser

performanten KI-Algorithmen zur Prozessoptimierung im Zusammenhang mit Digitalisierung und Automatisierung. „Durch die wachsende Digitalisierung gestalten sich Planungsprozesse in der produzierenden und verarbeitenden Industrie sowie im Mobilitätssektor neu. Unsere forschungsintensiven Optimierungsalgorithmen sorgen dafür, dass Unternehmen der Bahn-, Holz-, Lebensmittelindustrie sowie im Personen- und Gütertransport agil planen und Ressourcen effizient einsetzen können“, so Philipp Hungerländer, CEO der Hex GmbH. Die Algorithmen sind äußerst skalierbar, sie funktionieren bei großen, komplexen Problemstellungen und reduzieren deren Prozesskosten um bis zu 20 Prozent. Aktuell setzt das Start-up innovative Projekte mit Unternehmen wie den ÖBB, Rail Cargo Austria und dem Verkehrsverbund Kärnten um. „Die forschungsintensiven Optimierungsalgorithmen, die das Team bereits für internationale Konzerne zur Flottenkoordination und Lokumlaufplanung entwickelt hat, zielen immer auf eine effizientere und damit klimaverträgliche Güter- oder Personenlogistik ab. Durch Optimierung kann Hex Leerläufe in der Produktion, Leerfahrten im Verkehrswesen und Verderb in der Lebensmittelindustrie minimieren und damit einen nachhaltigen Beitrag zu einer grüneren Zukunft leisten“, so Hungerländer. Die Corona-Krise brachte Herausforderungen in ökonomischer, organisatorischer und sozialer Hinsicht für die Hex GmbH mit sich. „Die wirtschaftlichen Auswirkungen von COVID-19 in unterschiedlichen Industriezweigen nehmen wir als Chance wahr, das Potenzial von ressourceneffizienten, flexiblen Digitalisierungs-, Automatisierungs- und Optimierungslösungen aufzuzeigen“, erklärt Hungerländer. Als mittlerweile drei Jahre junges IT-Unternehmen ist man stolz auf ein jährliches Mitarbeiterzahlen- und Umsatzwachstum. Für die Zukunft ist weiteres organisches Wachstum in den Bereichen Data Analytics und Business Development geplant. „Unsere Mikro-ÖV-Lösung für den Betrieb und die Koordination von Fahrzeugflotten in ländlichen Regionen soll österreichweit sowie in Südtirol und Bayern angeboten werden“, so Hungerländer.

Foto: Hex GmbH

Durch Optimierungsalgorithmen der Hex GmbH können Unternehmen agil planen und Ressourcen effizient eingesetzt werden.



#### SELBSTMACH-BÜCHER FÜR KINDER

Das Wiener Start-up „Seitenbunt“ bietet Kindern die Möglichkeit selbstständig Geschichten in einem eigenen Buch illustrativ entstehen zu lassen. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Kind gut malen oder schreiben kann – mit dem Werkzeug-Koffer von Seitenbunt entsteht das erste eigene Werk. Im Koffer enthalten sind ein Buch mit festen Papierseiten, Buntstifte, Sticker zum Bemalen, Glitzerklebeband, Glitzerstift und Radiergummi. „Ich habe mir gedacht, es muss doch möglich sein, dass Kinder, egal ob sie schreiben oder malen, am Ende stolz ein eigenes, selbstgemachtes Buch in den Händen halten. Alle Sticker sind von mir selbstgemalt – hier habe ich mich von vielen kreativen und coolen Kindern beraten lassen, was sie gerne zeichnen oder schreiben“, so Unternehmensgründerin Gloria Hiltmair. Beliefert werden mit den Selbstmach-Büchern neben Privatpersonen auch Firmen, die nachhaltige und klimaneutrale Merchandise- oder Werbepartikel für Kinder möchten. Hiltmair erstellt und illustriert selbst firmenindividuelle Editionen, von der Verpackung bis zu allen Einzelteilen des Buchbastel-Sets. „Nachhaltigkeit ist mir besonders wichtig. Ich habe bei meinen Produkten zu 95 Prozent auf Plastik verzichtet. Alle Papiersorten und Verpackungen bestehen aus nachwachsenden Rohstoffen und darüber hinaus lasse ich einen Großteil in einer Druckerei herstellen, die ausgezeichnet wurde, weil sie klimaneutral produziert“, so Hiltmair. Die Corona-Krise hat auch bei Seitenbunt ihre Spuren hinterlassen. Kunden wie Kindergärten, Schulen und Hotels hatten wegen des Lockdowns plötzlich keinen Bedarf mehr. Allerdings setzte dann der Homeoffice-Effekt ein, denn Eltern suchten nach nachhaltiger Beschäftigung für ihre Kinder. Der Seitenbunt-Onlineshop wurde von Bestellungen überflutet. Da Hiltmairs Versandpartner die Mengen nicht bewältigen konnte, verwandelte sie kurzerhand ihren Keller in ein Logistikzentrum und erledigte die Bestellungen selbst. In naher Zukunft wird Seitenbunt auch international expandieren. Unter einer neuen Marke werden es die Bastelbücher für Kinder noch dieses Jahr in süd- und osteuropäische Länder schaffen.

Das Start-up „Seitenbunt“ bietet Kindern die Möglichkeit, kreativ zu sein und nachhaltige Bücher selbst zu gestalten.



Foto: Seitenbunt

Die EU schafft Anreize, Finanzbildung weiter auszubauen.

VON AMRIT RESCHENEDER

# INSIGHT BRÜSSEL:

## „DIE EU HAT IN DEN LETZTEN JAHREN ÜBERS ZIEL HINAUSGESCHOSSEN“

Der deutsche Europa-Parlamentarier Engin Eroglu hat auf Einladung des Österreichischen Sparkassenverbandes (ÖSPV) den Erste Campus besucht. ÖSPV-Generalsekretär Franz Portisch diskutierte mit ihm sparkassenrelevante Themen, wie etwa eine Reform der EU-Wertpapierregulierung. Eines kam dabei klar heraus: Es braucht weniger Bürokratie und mehr Finanzbildung.

**Die EU-Bürgerinnen und -Bürger sind im internationalen Vergleich keine Freunde des Wertpapiers. Besonders österreichische und deutsche Verbraucherinnen und Verbraucher sind als Sparmeister bekannt. Wie bewerten Sie die Wertpapierkultur in unserem Sprachraum?**

**Engin Eroglu:** Zum großen kulturellen Erbe Europas zählt die Aktienkultur sicher nicht. Abgesehen von wenigen Ländern, wie das Vereinigte Königreich oder die Niederlande, sind die Europäerinnen und Europäer ein Volk der Sparer, aber nicht der Aktionäre. Dennoch kann die Bedeutung des Sparens nicht hoch genug eingeschätzt werden. Mindestens zwei bis drei Monateinkommen sollten immer auf dem Sparbuch liegen, um für unvorhergesehene Ereignisse abgesichert zu sein. Gerade in der aktuellen Pandemie-Zeit, in der Kurzarbeit und Arbeitslosigkeit steigen, sieht man, wie wichtig es ist einen Notgroschen zu haben. Im Moment haben wir Sparzinsen, die gegen Null tendieren. Gleichzeitig haben wir eine Inflation von zwei Prozent. Langfristig müssen wir wieder zu einer Situation zurückfinden, in der das Kapital für und nicht gegen die Sparerinnen und Sparer arbeitet. Bis dahin müssen Kundinnen und Kunden auf Alternativen zurückgreifen, um sich auf längere Sicht ein finanzielles Polster aufzubauen. Das können zum Beispiel Immobilien sein, oder eben eine Wertpapieranlage.



Von links: Franz Portisch; Philip List, Direktor Erste Financial Life Park; Nina von Gayl, Kuratorin Erste Financial Life Park, und Engin Eroglu beim Besuch des FLiP

**Was kann ein EU-Abgeordneter beitragen, damit eine Änderung des Anlageverhaltens bewirkt wird?**

**Eroglu:** Da die Regelung der Finanzmärkte in der Kompetenz der EU liegt, entsteht kein Gesetz ohne Mitwirkung des EU-Parlaments. Darüber hinaus bin ich Mitglied im zuständigen Fachausschuss des Parlaments und arbeite daher maßgeblich daran mit, wie der Rechtsrahmen für Finanzdienstleistungen gestaltet wird. In meiner Arbeit als Abgeordneter profitiere ich auch von meiner beruflichen Erfahrung, die ich im deutschen Sparkassensektor, beginnend mit meiner Ausbildung zum Bank- und Sparkassenkaufmann in einer Kreissparkasse, gemacht habe. Das bedeutet, ich weiß sehr gut, was es heißt, EU-Recht in der Praxis anzuwenden, und kann daher Klagen über Regulierungswellen gut nachvollziehen. Als Mitglied des Verwaltungsrats einer deutschen Sparkasse merke ich die Auswirkungen jeder EU-Regulierung. Als Abgeordneter ist es wichtig, einen Ausgleich zwischen den Interessen zu schaffen. Einerseits Informations-, Dokumentations-, Meldepflichten et cetera nicht ausufern zu lassen und andererseits für ein hohes Verbraucherschutzniveau zu sorgen. Die EU hat in den letzten Jahren übers Ziel hinausgeschossen. Daher ist es wichtig, als Gesetzgeber den Rechtsrahmen zu korrigieren, um den Markt wieder attraktiv zu gestalten. Sowohl für die Angebotsseite

als auch für die Nachfrageseite. In der EU sind viele Überprüfungsprozesse angelaufen, zum Beispiel zur Finanzmarkttrichtlinie MiFID II, die gewährleisten sollen, dass das Interesse an einer Kapitalmarktveranlagung wieder wächst.

**Stichwort Finanzmarkttrichtlinie: Die MiFID II wird als Bürokratiemonster bezeichnet, das Verbraucherinnen und Verbraucher eher vom Kapitalmarkt vertreibt als sie anzieht. Welchen konkreten Änderungsbedarf sehen Sie?**

**Eroglu:** Brüssel hat hier in den letzten Jahren deutlich überzogen. Die Menge an Papier, die normale Privatanlegerinnen und Privatanleger für ein Standardinvestment in die Hand bekommen, ist kontraproduktiv. Der enorme Aufwand in der Anlageberatung führt in der Praxis zu einer Verdrängung von seriösen Anbieterinnen und Anbietern. Der Mittelschicht werden dadurch zu wenige Möglichkeiten geboten, in Wertpapiere zu investieren. Wir müssen stattdessen zu einem „weniger ist mehr“ kommen. Die zentralen Informationen, wie die Möglichkeit eines Totalverlusts, müssen für Anlegerinnen und Anleger klar sein. Das können Bankkundinnen und Bankkunden lesen und verstehen. Darüber hinaus könnte es eine Möglichkeit sein, neben professionellen Anlegerinnen und Anlegern sowie Neulingen eine dritte Kategorie für

erfahrenere Privatkundinnen und Privatkunden einzuführen. Ideal wäre, wenn Kundinnen und Kunden ein Opt-out aus der Regulierung bekommen. Mündige Kundinnen und Kunden möchten für sich selbst verantwortlich sein und von überbordendem Papierkram verschont bleiben.

**Was kann die EU noch tun, um das Interesse der Verbraucherinnen und Verbraucher am Kapitalmarkt zu steigern? Wäre zum Beispiel mehr Finanzbildung ein sinnvoller Beitrag, die finanzielle Gesundheit der Verbraucherinnen und Verbraucher zu stärken?**

**Eroglu:** Obwohl die Kompetenz in Bildungsfragen bei den Mitgliedstaaten liegt, ist die EU sehr aktiv, um die finanzielle Bildung zu fördern. Der Hinweis auf die Bedeutung der finanziellen Bildung ist als Bestandteil des Finanzdienstleistungs-Aktionsplans von 2005 in einer eigenen Mitteilung von 2007, in der European Skills Agenda, im EU-Schlüsselkompetenzkatalog sowie in weiteren Rechtsakten enthalten. Die EU ist daher ein wichtiger Anreizgeber, um die Mitgliedstaaten zu motivieren, das Finanzbildungsangebot zu erweitern. Finanzbildung ist ein wesentlicher Beitrag, Verbraucherinnen und Verbraucher dabei zu unterstützen, sachlich fundierte Entscheidungen zu treffen.

VON STEPHAN SCOPPETTA

Bild: Daniel Hawelka



# NUR 25 PROZENT DER ÖSTERREICHER\_INNEN ERACHTEN WOHNEN NOCH ALS LEISTBAR

**LAUT EINER AKTUELLEN STUDIE DER ERSTE BANK UND SPARKASSEN BEUNRUHIGEN DIE STEIGENDEN WOHNKOSTEN DIE ÖSTERREICHER\_INNEN. ABER TROTZ CORONA-KRISE IST DIE MEHRHEIT DER MENSCHEN IN DER ALPENREPUBLIK MIT DER AKTUELLEN WOHSITUATION ZUFRIEDEN ODER SOGAR SEHR ZUFRIEDEN.**

Die vergangenen sechs Monate waren eine große Herausforderung für die Menschen in Österreich. Bedingt durch die Pandemie spielte sich das Arbeits- und Berufsleben nur noch in den eigenen vier Wänden ab. Manch einem mag zwar die Decke auf den Kopf gefallen sein, aber insgesamt sind die ÖsterreicherInnen zufrieden mit der aktuellen Wohnsituation. Das bestätigt eine aktuelle Umfrage von IMAS International im Auftrag der Erste Bank und Sparkassen, die in zwei Wellen – einmal im Februar vor der Corona-Krise und einmal im Juni mitten in der Pandemie – die Wohnsituation der ÖsterreicherInnen abgefragt hat. Demnach sind zwei Drittel (66 Prozent) der 900 Befragten „sehr zufrieden“ und 22 Prozent „zufrieden“ mit ihrer Wohnsituation. Nur zwölf Prozent sind aktuell wenig oder gar nicht zufrieden damit, in welchen Umständen sie leben.

Nicht zuletzt resultiert das gute Ergebnis daraus, dass 60 Prozent der ÖsterreicherInnen ein eigenes Haus oder eine Wohnung besitzen und nur 40 Prozent in Miete leben. Peter Bosek, CEO der Erste Bank: „Selbst die Pandemie hat also nichts an der Zufriedenheit mit der aktuellen Wohnsituation verändert. Die Ergebnisse vor und nach der Pandemie sind quasi deckungsgleich in diesem Punkt. Aber angesichts der 875.000 Menschen, die aktuell arbeitslos oder in Kurzarbeit sind und somit Existenzängste haben, rückt das Thema Zufriedenheit gerade jetzt in den Hintergrund.“

## STEIGENDE WOHNKOSTEN BEREITEN ÖSTERREICHER\_INNEN SORGEN

Deutlich problematischer sehen die ÖsterreicherInnen die Entwicklung der Wohnkosten. Schon jetzt sind für 49 Pro-

zent der 900 Befragten die Kosten in den letzten fünf Jahren „etwas gestiegen“ und für 18 Prozent sogar „sehr gestiegen“. Nur rund ein Drittel der StudienteilnehmerInnen sieht das nicht so. Bosek: „Das liegt aber auch daran, dass es zum Glück in Österreich mit Gemeinde- und Genossenschaftswohnungen einen sehr guten sozialen Wohnbau gibt, ansonsten würde das Ergebnis der Befragung deutlich schlechter ausfallen.“ Während in den 1980er Jahren die ÖsterreicherInnen zu 77 Prozent das Wohnen als „leistbar“ beziehungsweise „sehr gut leistungsfähig“ erachteten, so sind es heute nur noch 25 Prozent, die das so sehen. Dass Wohnen 2030 noch leistungsfähig sein wird, glauben nur noch knapp 18 Prozent der Befragten. Bosek: „Es ist eine düstere Prognose, dass vier Fünftel der Österreicherinnen und Österreicher heute der Meinung sind, sich in zehn Jahren keine Wohnung mehr leisten zu können. Hier müssen die Alarmglocken schrillen.“

## IMMOBILIENPREISE STEIGEN SCHNELLER ALS EINKOMMEN

Sind seit 2015 laut WIFO die Reallöhne der ÖsterreicherInnen nur um 4,9 Prozent gestiegen, so sind die Mietpreise laut Verbraucherpreisindex der EZB um 15 Prozent in die Höhe geschossen. Die Immobilienpreise haben sich sogar im gleichen Zeitraum um beachtliche 27 Prozent verteuert. Bosek: „Häuserpreise sind mit großem Abstand am stärksten gestiegen und übersteigen das Wachstum der durchschnittlichen Einkommen um fast das Dreifache. Diese Entwicklung ist alarmierend, denn Wohnen muss auch in Zukunft leistungsfähig bleiben. Selbst Corona wird hier den Druck nicht aus dem Markt nehmen, denn Grund und Boden wird zunehmend zur Mangelware.“

## CORONA RAUBT WOHNTRÄUME

Die Corona-Pandemie hat aber spürbare Auswirkungen auf die Wohnwünsche der ÖsterreicherInnen. Wollten im Februar noch 59 Prozent ihre Wohnsituation verändern, so sind es im Juni nur noch 54 Prozent gewesen. Thomas Schaufler, Privatkundenvorstand der Erste Bank: „Die Menschen stellen aufgrund der vielen Unsicherheiten am Arbeitsmarkt ihre Wohnwünsche zurück. Auch die finanzielle Situation ist für viele in der Krise schwieriger geworden.“ Nachdem man in den vergangenen Monaten viel zu Hause war, planen viele ÖsterreicherInnen Verbesserungen bei den bestehenden Immobilien. Zwölf Prozent der Menschen wollen renovieren, elf Prozent den Außenbereich optimieren (+3 Prozent im Vergleich zu Beginn des Jahres) und elf Prozent Eigentum erwerben (+5 Prozent). Nur bei der Gruppe der 18-bis-34-Jährigen hat die Pandemie grundsätzlich den Wunsch nach Eigentum um ganze sieben Prozent zwischen Februar und Juni 2020 anwachsen lassen.

## NACHFRAGE NACH WOHNBAUKREDITEN WÄCHST WEITER

Diejenigen ÖsterreicherInnen, die es sich leisten können, nutzen derzeit weiterhin die niedrigen Zinsen. Dazu

## Entwicklung der Wohnkosten in den letzten 5 Jahren



Schaufler: „Das Neugeschäft der Wohnbaukredite an Private stieg österreichweit von 5,068 Milliarden Euro (Q2 2019) um 7,2 Prozent auf 5,461 Milliarden Euro (Q2 2020). Im gleichen Zeitraum stiegen die Neukredite im Wohnbau in der Sparkassengruppe um 9,8 Prozent auf 1,042 Milliarden Euro an.“ Zudem legen KundInnen immer mehr Wert auf eine Absicherung. War es vor Corona nur 68 Prozent wichtig, so sind es heute 74 Prozent der Befragten, die eine besondere Absicherung der Finanzierung wichtig finden.

## 300 MILLIONEN FÜR LEISTBAREN WOHNRAUM

Die Europäische Investitionsbank (EIB) stellt der Ersten Bank Finanzierungsmittel in Höhe von 150 Millionen Euro zur Unterstützung von leistungsfähigem Wohnraum in Österreich zur Verfügung. Darüber hinaus wird die Erste Bank die von der EU-Bank bereitgestellten Mittel mit zusätzlichen 150 Millionen Euro verdoppeln. So stehen also in den kommenden drei Jahren insgesamt beachtliche 300 Millionen Euro über die Erste Bank zu Verfügung, die in den sozialen Wohnbau fließen. Bosek: „Mit diesem Geld können Finanzierungen mit Fixzinssätzen mit einer Laufzeit von bis zu 28 Jahren für geförderte oder gemeinnützige Neubau-Mietwohnungen vergeben werden.“ Schon im Mai 2019 wurden nach dem gleichen Modell 200 Millionen Euro der EIB und Erste Bank innerhalb von 14 Monaten zur Gänze vergeben. Mit der ersten Tranche wurden rund 2.200 leistungsfähige Wohnungen für rund 3.900 BewohnerInnen in Österreich errichtet.



Grafiken: Erste Bank



liegen. Coronabedingt musste die Tour heuer unterbrochen werden. Wenn es die Umstände zulassen, wird sie 2021 fortgeführt. Selbstverständlich überlegen wir auch, wie wir unsere Kundinnen und Kunden sowie Berechtigten in dieser außergewöhnlichen Zeit informieren können. Gleichzeitig braucht es immer wieder innovative Ideen, um am Markt zu bestehen. Unser Onlineservice Meine VBV, das mittlerweile mehr als 100.000 Userinnen und User hat, ist eines dieser erfolgreichen Projekte.

**2020 feiert die VBV ihr 30-jähriges Bestehen. Was zeichnet die VBV-Pensionskasse nach diesen 30 Jahren aus?**

Heschl: Die VBV-Pensionskasse ist seit vielen Jahren Markt- und Innovationsführer. Wir handeln stetig im Sinne unserer Kundinnen und Kunden sowie Berechtigten und treiben Innovationen voran. Wenn wir einen Schritt gesetzt haben, denken wir bereits an den nächsten. Das gelingt uns gut, glaube ich. Diesen Weg bestätigt auch die hohe Kundenzufriedenheit: 85 Prozent haben zuletzt angegeben, mit unseren Services und Leistungen sehr zufrieden beziehungsweise zufrieden zu sein. Dafür mache ich unter anderem den direkten Kundenkontakt verantwortlich. Je besser die Berechtigten über uns und ihr Pensionskassenmodell Bescheid wissen, desto zufriedener sind sie. Darüber hinaus konnten wir in den vergangenen Jahren auch viele Ausschreibungen gewinnen und zahlreiche Neukunden akquirieren. Wir arbeiten also auf allen Ebenen sehr erfolgreich. Das ist vor allem das Verdienst eines hochmotivierten, erfahrenen Teams, das gerne zusammenarbeitet und gemeinsam Neues vorantreibt und umsetzt.

**Wir befinden uns schon seit einigen Jahren in einem extremen Niedrigzinsumfeld. Wie schafft es die VBV hier Erträge für ihre Kundinnen und Kunden zu erzielen?**

Heschl: Seit unserer Gründung haben wir im Durchschnitt jährlich plus fünf Prozent Ertrag für unsere Berechtigten erwirtschaftet. Das ist umso beachtlicher, wenn man bedenkt, dass wir uns in den letzten Jahren in einem sehr niedrigen Zinsumfeld mit Null- oder sogar Negativzinsen bewegen. Auch in dieser Phase haben wir im Schnitt die plus fünf Prozent pro Jahr erreicht. Es hat in den letzten 30 Jahren natürlich vereinzelt Jahre mit negativem Ergebnis gegeben – und die wird es auch in Zukunft geben –, aber langfristig gesehen ist eine dynamische Veranlagung die einzige Möglichkeit, Ertragschancen zu wahren. Gerade in der betrieblichen Altersvorsorge zählt die langfristige Perspektive, damit in der Ansparphase ein möglichst hohes Pensionskapital aufgebaut werden kann. Da sind wir auf einem sehr guten Weg. Unsere langfristige Performance ist außerdem ein gutes Argument, um mit Eigenbeiträgen das Pensionskapital noch weiter zu erhöhen.

**Derzeit haben rund 23 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Österreich eine betriebliche Altersvorsorge. Was wünschen Sie sich für die Zukunft des Pensionskassenmarktes?**

Heschl: Ich nehme Anleihe an einem Zitat von Andreas Treichl (Ex-Chef der Erste Group, Anm.), das er vor einigen Jahren gesagt hat: „Die Stunde der Pensionskassen kommt erst!“ In Hinblick auf den demografischen Wandel und diverse Pensionsreformen der Vergangenheit wäre es wünschenswert, wenn die zweite und die dritte Säule der Pensionsvorsorge in Österreich an Bedeutung gewinnen. Dann würden auch noch mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Vorteil einer betrieblichen Pensionsvorsorge kommen, die ihnen im Alter den Lebensstandard sichert. Erstrebenswert wäre außerdem, eine Kapitalgröße zu erreichen, die auch international kompatibel ist. Das würde zusätzlich den österreichischen Kapitalmarkt und die Wirtschaft unterstützen. Denn das uns anvertraute Kapital wird ja unter anderem auch hier investiert, etwa in Pflegeheime.

**Welche Themen werden künftig in den Fokus rücken?**

Heschl: Klimaschutz und Nachhaltigkeit, in unserem Fall insbesondere nachhaltige Veranlagung. Das sind die herausforderndsten Themen, mit denen wir uns aktuell und in naher Zukunft beschäftigen müssen. Abgesehen von regulatorischen Anforderungen, die an uns herangetragen werden, haben wir auch soziale Verantwortung und Verantwortung für kommende Generationen. Wir stellen unsere Portfolios deshalb sukzessive um, damit sie mit den Pariser Klimazielen im Einklang sind und zur Eindämmung der Erderwärmung beitragen. Dadurch können wir Risiken minimieren und Chancen nützen. Das Bewusstsein unserer Kundinnen und Kunden und Berechtigten dahingehend wird auch immer stärker, das unterstützt uns auf unserem Weg.

DAS INTERVIEW FÜHRTE STEPHAN SCOPPETTA

# VBV-PENSIONSKASSE WIRD 30

## DIE BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE DER ERSTE BANK UND SPARKASSEN

VORSTANDSVORSITZENDER GERNOT HESCHL SPRICHT ÜBER DIE ENTWICKLUNG DER VBV IN DER VERGANGENHEIT UND DARÜBER, WAS ER SICH FÜR DIE ZUKUNFT WÜNSCHT.

**Herr Heschl, Sie sind 2016 aus der Erste Group zur VBV gekommen und sind seither dort Vorstandsvorsitzender der Pensionskasse. Was waren damals Ihre ersten Eindrücke?**

Gernot Heschl: Ich habe mich im Vorfeld umfassend informiert und bin schon mit einer positiven Grundhaltung in die VBV gekommen. Ich habe die VBV als sehr dynamisches Unternehmen mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kennengelernt, in dem Entscheidungen rasch und unbürokratisch getroffen wurden und werden. Projekte werden in der Folge auch sehr effizient und schnell umgesetzt. Mein Eindruck war – und ist – also sehr positiv.

**Welche Schwerpunkte haben Sie in den vergangenen Jahren gesetzt?**

Heschl: Kundenorientierung ist ein Kernelement unserer Strategie und bestimmt unser Handeln. Mir ist es persönlich ein großes Anliegen den Kundinnen und Kunden, aber auch den einzelnen Berechtigten umfassende Service- und Betreuungsleistungen zu bieten. Nur so können wir ihre Zufriedenheit mit der VBV-Pensionskasse weiter steigern. Deshalb haben wir unter anderem die Veranstaltungsreihe „VBV on tour“ eingeführt. Bei großen Kundinnen und Kunden beantworten wir einmal jährlich vor Ort alle persönlichen Fragen und An-

### INFO

Die VBV-Gruppe ist einer der führenden Anbieter bei betrieblichen Vorsorgelösungen in Österreich, sowohl im Bereich von Firmenpensionen als auch bei der Abfertigung NEU. Seit der Gründung im Jahr 1990 hat die VBV-Pensionskasse im Schnitt jährlich plus fünf Prozent Ertrag für ihre KundInnen erwirtschaftet. Derzeit werden rund sieben Milliarden Euro für mehr als 330.000 Berechtigte unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte veranlagt. Zu den Aktionären der VBV-Gruppe zählen unter anderem die Erste Group, zahlreiche Sparkassen sowie die Wiener Städtische. Weitere Infos finden Sie auf [www.vbv.at/pensionskasse](http://www.vbv.at/pensionskasse) oder im VBV-Kundenportal [www.meinevbv.at](http://www.meinevbv.at).



Gemeinsam mit Michael Niavarani hat Künstleragent Georg Hoanzl kurzerhand das Theater im Park ins Leben gerufen.

Kaum etwas ist in der aktuellen Corona-Krise so wichtig wie diese Fähigkeit: Flexibilität. Gerade für Unternehmen und Selbstständige spielt sie eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, veränderte Bedingungen zu akzeptieren, mit finanziellen Engpässen umzugehen und neue Geschäftsmodelle zu erschließen, um den Re-Start zu schaffen.

Vor allem Menschen, die in kreativen Berufen – von der Kultur bis zu Marketing und Mode – tätig sind, mussten erfahren, was es bedeutet, wenn Theater plötzlich zusperren, geplante Kampagnen nicht erscheinen und Mode nicht verkauft wird.

#### UNGEWISSE ZUKUNFT

Auch Künstlermanager Georg Hoanzl und seine KlientInnen wie Josef Hader, Andreas Vitasek oder Stermann und Grissemann ließ die Krise nicht unberührt. Denn der faktische Lockdown bedeutete auch das Ende sämtlicher Kulturveranstaltungen. „Als die Corona-Krise begonnen hat“, erinnert sich Hoanzl, „war wochenlang nicht klar, wann wieder Zusammenkünfte mit mehreren Menschen möglich sind. Rasch ist die Idee aufgekommen, dass man eine Spielstätte suchen könnte, die nicht so ein hohes Ansteckungsrisiko hat wie eine Indoor-Location – und mein Freund und Geschäftspartner Michael Niavarani war von Beginn an mit dabei.“

Schließlich fand man den passenden Ort: den der Öffentlichkeit nicht zugänglichen, knapp zwei Hektar großen Privatpark der Familie Schwarzenberg beim Wiener Belvedere. Hoanzl und Niavarani planten, ab 1. Juli eine Freiluftbühne zu eröffnen und sie täglich mit Kabarett, Konzerten und Lesungen zu bespielen. Innerhalb weniger Wochen stellte Hoanzls Team ein Programm bis Ende September zusammen – und holte den deutschen Opernsänger Jonas Kaufmann ebenso auf die Bühne wie das Simple-Ensemble oder Austropop-Legende Wolfgang Ambros. Und man fand für das „Theater im Park“ in der Erste Bank auch einen passenden Bankpartner, womit der Spielbetrieb vorerst bis Ende 2022 gesichert ist.

#### MACHT DER GESTALTUNGSKRAFT

Außerdem erarbeitete man ein Konzept, das den strengen Corona-Richtlinien angepasst war: Zwischen den Sitzreihen wurde ein Sicherheitsabstand von 1,5 Metern eingeplant, alle zwei bis vier Sitzplätze gab es einen Beistelltisch, um zusätzlichen Abstand zu schaffen. Aufgrund der Corona-Maßnahmen konnten im Juli nur 500 ZuschauerInnen unter den Platanen Platz nehmen, ab August waren es 1.250 – die meisten Vorstellungen waren ausverkauft.

„Das Projekt geht weit über unternehmerischen Mut hinaus. Das Anliegen war, den Menschen ein kulturelles Live-Erlebnis zu ermöglichen, das sie nach den langen Wo-

chen des Ausnahmezustands miteinander teilen können, zumal die meisten Festivals und Sommertheater abgesagt werden mussten“, erklärt Hoanzl.

Gerade in dieser Zeit wollte man sowohl dem Publikum als auch den Künstlerinnen und Künstlern den Freiraum geben, sich zu finden. Der Kulturschaffende, seit 35 Jahren in der Branche tätig, ist überzeugt: „Wenn man den Begriff der Kreativität über das bekannte künstlerische Schaffen hinaus denkt, also aus einer unbekannt Situation eine unbekannt Lösung zu erarbeiten, findet man in allen nur erdenklichen Lebenssituationen und Berufen kreative Menschen. Ich finde es großartig, wenn Menschen mit ihrer Gestaltungskraft einem unausweichlichen Problem entgegenzutreten.“

„IN KRISENZEITEN WIE WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE IST ALLTAGSKREATIVITÄT BESONDERS GEFRAGT.“

Rainer Holm-Hadulla,  
Kreativitätsexperte



Foto: privat

#### KREATIVITÄT IN KRISENZEITEN

Doch was genau zeichnet Kreativität aus und wieso sind gerade kreative Menschen in schwierigen Zeiten besonders flexibel? Psychiater und Psychotherapeut Rainer Holm-Hadulla ist Direktor des Heidelberger Instituts für Coaching und Kreativitätsforscher. In seinem Buch „Kreativität – Konzept und Lebensstil“ beleuchtet er die Persönlichkeiten von Mozart, Goethe oder Einstein: „Über die Begabung zur Alltagskreativität verfügen die meisten Menschen. Außergewöhnliche Leistungen bedürfen hingegen meist spezieller Begabungen. Diese werden aber nur fruchtbar, wenn sie ausgebildet und zielgerichtet umgesetzt werden. Nach Begabung, Wissen und Können spielt die Motivation zur Kreativität eine große Rolle.“ Der Experte betont, dass diese nur produktiv werden kann, wenn die kreative Persönlichkeit genügend Widerstandskraft entwickelt, auch in Krisen tätig zu bleiben. Schließlich sind fördernde und fordernde Umgebungsbedingungen notwendig.

Holm-Hadulla sagt auch, dass zu Flexibilität, gerade in Krisenzeiten, fast alle Menschen in der Lage sind. Ihre Alltagskreativität unterscheidet sich von außergewöhnlicher Kreativität jedoch dadurch, dass Letztere auch für ein größeres Publikum zu nützlichen und originellen Ideen und Werken führe: „Schon ganz kleine Kinder ‚komponieren‘ ihre Welt. Sie verarbeiten Reize und auch Stressoren aus der inneren und äußeren Welt auf ihre ganz eigene Weise. Dabei benötigen sie einerseits verlässliche Bindungen und stabile

VON SANDRA WOBRAZEK

# KREATIV IN KRISENZEITEN

WIESO KREATIVE MENSCHEN OFT BESONDERS FLEXIBEL UND FÄHIG SIND, RASCH AUF NEUE SITUATIONEN ZU REAGIEREN, UND WAS MAN VON IHNEN LERNEN KANN.



Foto: Die Massnahme

Vom Drehbuch bis zum Schnitt – Schauspielerin Claudia Kottal hat mit Kolleginnen die Webserie „Die Massnahme“ auf die Beine gestellt.

Strukturen und andererseits Freiräume und Flexibilität. Die Herausforderung, ein gutes Gleichgewicht zwischen routinierter Tätigkeit und freiem Phantasieren zu finden, stellt sich das Leben lang.“

für wir als Marke stehen: Unser Land braucht Menschen, die an sich glauben. Und eine Bank, die an sie glaubt“, sagt Mario Stadler.

**DO IT YOURSELF**

Auch Claudia Kottal kann in ihrem Beruf nicht auf Flexibilität verzichten. Der Schauspielerin, bekannt aus Serien wie „CopStories“ und Kinofilmen wie „Love Machine“, wurden sämtliche Drehs bis 2021 gecancelt. Kurzerhand entwarf sie gemeinsam mit ihren Kolleginnen Laura Hermann, Anna Karmer, Alev Irmak, Constanze Passin und Suse Lichtenberger ein Do-it-yourself-Serienprojekt. In der Youtube-Serie „Die Massnahme“ müssen sechs verschiedene Frauen, aus einem zuerst nicht ersichtlichen Grund, in der Isolation verschiedenste Aufgaben erfüllen, die immer extremer werden.

„Wir wollten“, erinnert sich Kottal, „nicht herumsitzen und nichts tun, sondern kreativ werden. Die Videos haben wir alle selber konzipiert, gedreht, geschnitten und wöchentlich online gestellt. Wir sind keine Drehbuchautorinnen und haben deshalb vor allem auf Improvisation gesetzt.“ Im Rahmen der Arbeit zur Serie haben sich die Künstlerinnen vermehrt mit Storytelling und Videoschnitt beschäftigt – neue Fähigkeiten und Erfahrungen, die sie bereichert haben, wie Claudia Kottal sagt. Sie glaubt, dass jeder Mensch viel Kreativität und dadurch bedingt auch viel Flexibilität in sich trägt und man nur öfter wagen muss Neues auszuprobieren: „Ich habe generell das Gefühl, dass viele Menschen durch diese Krise sehr kreativ geworden sind – von all den Videos, die man im Netz gefunden hat, bis zu innovativen Produkten.“

**EIN LEBENSELIXIER**

„Flexibilität ist gerade für kreative Selbstständige in meiner Branche extrem wichtig. Das ist auch etwas, auf das ich bei meinem Unternehmen setze. Wenn man selber nicht fotografieren kann, nicht weiß, wie ein Online-Shop aufgebaut

**„ES IST WICHTIG ZU SPÜREN, WAS DIE MENSCHEN WOLLEN.“**

Sabine Karner  
Die Designerin hat schon kurz nach Beginn der Corona-Krise Masken entworfen.



Foto: Thomas Lerch, MQ Vienna

**NEUE KONZEPTE**

Auch in den Kreativbüros musste man sich flexibel auf die neue Situation einstellen. In der Marketingabteilung der Erste Bank etwa war es aufgrund des Lockdowns nötig, die gesamte Kommunikation umzustellen, berichtet Marketingleiter Mario Stadler (siehe Interview): „Wir haben begonnen, parallel an unterschiedlichen Werbekonzepten für die nächste Phase zu arbeiten – eine Phase, von der niemand wusste, wie sie genau aussehen und wie lange sie dauern würde.“ Dabei wurde die Wirtschafts- und Stimmungslage in Österreich genau verfolgt und das Team stellte sich immer wieder die Frage: Welches Werbe- und Kommunikationskonzept ist jetzt das richtige?

Letztendlich hat man sich, nachdem der Lockdown Anfang Mai gelockert wurde, von drei ausgearbeiteten Routen für ein Konzept entschieden: die #glaubandich-Kampagne mit dem kleinen Buben im Aufzug, die dann ab Juni auch wieder mit Produktkommunikation zum Thema Fondssparen kombiniert wurde. „In Summe kann man sagen, dass in dieser Zeit so ziemlich alles verändert wurde: unser Werbekonzept, der Mediamix, die Arbeitsweise und die Abstimmungsprozesse. Gleichgeblieben ist aber das, wo-

ist oder wie man mit technischen Dingen umgeht, ist man hoffnungslos verloren. Man muss auch darauf achten, was bei den Kundinnen und Kunden gerade gefragt ist, und darauf reagieren“, erklärt Sabine Karner. Die Wiener Designerin reagierte innerhalb weniger Tage auf die Corona-Krise – und postete schon Mitte März das Foto einer von ihr entworfenen Maske auf Facebook. Dort war die Nachfrage so groß, dass Karner innerhalb von zwei Tagen Masken in ihr Sortiment aufnahm, die sie sowohl in ihrem Online-Shop als auch nach der Wiedereröffnung in ihrem Geschäft verkauft. Die aus auffälligen Stoffen gestalteten Baumwollmasken sind unter anderem mit Pailletten besetzt, haben

Maschen oder Tigerfell-Muster. Das Ziel: Freude in den Alltag zu bringen und die Menschen zu motivieren, einen Mund-Nasen-Schutz zu tragen.

Bleibt schlussendlich die Frage, ob man Kreativität lernen kann. Kreativitätsforscher Holm-Hadulla erinnert daran, dass schon Kinder in der richtigen Umgebung lernen, Wissen und Können zu erwerben und andererseits frei zu phantasieren und auszuprobieren: „Dieses Spiel zwischen Struktur und Freiheit ist einerseits wunderbar, andererseits störanfällig. Kreativität ist ein Lebenselixier – sie bleibt allerdings auch eine lebenslange Anforderung.“



Foto: Erste Bank

**„Speziell in Krisenzeiten gilt: proaktiv kommunizieren“**

Mario Stadler, Marketingleiter Erste Bank und im September 2020 zum „Marketing Leader of the Year“ (Internet World Austria in Kooperation mit dem Marketing Club Österreich) ausgezeichnet, über Flexibilität im Marketing, die Veränderungen durch die Corona-Krise und die Bedeutung von gut eingespielten Teams.

*Welche Bedeutung hat Flexibilität im Marketing gerade in Krisenzeiten wie der jüngsten Corona-Krise?*

**Mario Stadler:** Die Anforderung an die Flexibilität im Marketing ist in den letzten Jahren stark gestiegen und dieser Trend setzt sich unverändert fort, weil sich das Medien- und Konsumverhalten ständig ändert, die technologische Entwicklung voranschreitet, die Anzahl der Kommunikationskanäle explodiert und Reaktionszeiten immer kürzer werden. Diese Entwicklung wurde durch die Corona-Krise deutlich verstärkt. Die Herausforderung besteht darin, einerseits schnell zu reagieren und andererseits die richtigen Botschaften zu setzen und diese gut orchestriert über alle relevanten Kommunikationskanäle auszuspielen. Das ist nur möglich, wenn es gut eingespielte Teams gibt, die projektorientiertes Arbeiten gewohnt sind, und zwar nicht nur im eigenen Unternehmen, sondern auch gemeinsam mit externen Partnern wie zum Beispiel unseren Agenturen.

*Auf welche Strategien sollte Marketing generell in Krisenzeiten setzen, um erfolgreich zu sein?*

**Stadler:** Das Ohr am Markt, an den Kundinnen und Kunden haben. Sich selbst fragen: Was ist für unsere Kundinnen und Kunden, die Menschen, die Wirtschaft jetzt relevant? Was ist unsere Aufgabe als Unternehmen, als Marke? Was sind jetzt die richtigen Botschaften? Über welche Kanäle erreichen wir die Menschen jetzt am besten? Speziell in Krisenzeiten ist es für eine Marke wichtig, nicht auf Tauchstation zu gehen, sondern proaktiv zu kommunizieren. Uns war zu Beginn der Corona-Krise schnell klar: Als eine der stärksten Marken des Landes müssen wir auch in schwierigen Zeiten Verantwortung übernehmen, Haltung zeigen und Orientierung geben. Unser Vorteil als Sparkassengruppe ist, dass wir aus einem klaren Selbstverständnis heraus agieren. Wir haben einen starken Unternehmenszweck und mit #glaubandich ein daraus abgeleitetes Markenversprechen, das den Weg vorgibt.

*Wie hat das Marketingteam der Erste Bank auf die Herausforderungen in der Corona-Krise reagiert?*

**Stadler:** Wir, und damit meine ich das gesamte Marketing- und Kommunikationsteam der Erste Group, Erste Bank und der Sparkassen, haben sehr schnell reagiert. Aufgrund des Lockdowns und der sehr eng getakteten Verkündung von Maßnahmen durch die Regierung war es notwendig, die gesamte Kommunikation umzustellen. Jegliche Produktbeziehungsweise Sales-Kommunikation wurde vorübergehend eingestellt, denn es ging jetzt nicht darum zu verkaufen, sondern unsere Kundinnen und Kunden bestmöglich zu informieren und zu unterstützen. In enger Zusammenarbeit mit unseren Agenturen wurde innerhalb weniger Tage ein komplett neues Werbekonzept entwickelt, mit dem Motto „Österreich #glaubandich“.

*Was war das Ziel?*

**Stadler:** Wir wollten als Marke einerseits Empathie zeigen und andererseits professionell informieren. Es wurden Botschaften zu den Themen erarbeitet, die die Menschen aktuell beschäftigten, zum Beispiel zu Hygienemaßnahmen, zu unserer Erreichbarkeit, zu den Hilfspaketen oder zum Moratorium. Diese Botschaften mussten fast im Tagestakt abgestimmt, produziert und in unterschiedlichen Kanälen ausgespielt werden, von Printmedien über Hörfunk, Social Media, unsere Website bis zum POS an fast tausend Standorten in ganz Österreich.

# FÜNF FRAGEN AN ...



Foto: Circus-Theater Roncalli

INTERVIEW: SANDRA WOBRAZEK

**LILI PAUL-RONCALLI, ARTISTIN, ÜBER DIE FASZINATION ZIRKUS, DIE TRAUMWELT RONCALLI UND DIE BEDEUTUNG VON FLEXIBILITÄT.**

**1. IHRE SPEZIALITÄT IST DIE KONTORSIONSPERFORMANCE, BEI DER ES UM EXTREME BEWEGLICHKEIT GEHT. WARUM HABEN SIE SICH GERADE FÜR DIESE ARTISTIKFORM ENTSCHIEDEN?** Ich habe als sechsjähriges Mädchen eine Künstlerin bei uns im Circus Roncalli gesehen, die auch Kontorsion gemacht hat. Das war für mich ein Schlüsselerlebnis. In diesem Moment wusste ich, dass es genau das ist, was ich machen möchte. Ich habe dann die Künstlerin angesprochen, ob sie mir was zeigen kann. Von diesem Tag an habe ich trainiert. **2. WIRD MAN DURCH DIESE KÖRPERLICHE FLEXIBILITÄT AUCH IM GEIST FLEXIBLER?** Das ist eine gute Frage. Ich denke schon, dass man durch die Konzentration und Koordination mental gefordert und gefördert wird. **3. WAS MACHT FÜR SIE DEN ZAUBER ZIRKUS AUS?** Roncalli ist einfach etwas Besonderes. Mit dem ersten Schritt auf unser Gelände wird man „roncallisiert“. Konfetti-Regen, rote Nase, Seifenblasen, Popcornduft und Zirkusmusik. Da ist man sofort in unserer Traumwelt und verlässt den Alltag. Ich bin in dieser Traumwelt aufgewachsen und dieses Paradies hatte ich auch nie vor zu verlassen. Zirkus ist keine Arbeit, sondern ein Lebensgefühl. **4. GERADE FÜR KÜNSTLERINNEN UND KÜNSTLER IST WIRTSCHAFTLICHE FLEXIBILITÄT IN KRISENZEITEN WICHTIG. WELCHE BEDEUTUNG HAT FINANZIELLE VORSORGE IN IHREM LEBEN?** Die Bedeutung von Flexibilität trifft auf jede Branche und jeden Menschen zu. Corona zeigt, wie schnell sich die Welt ändern kann. Vorsorge finde ich wichtig, nicht nur die medizinische. **5. WAS BEDEUTET ES FÜR SIE, IN EINEM SO ERFOLGREICHEN FAMILIENBETRIEB WIE DEM CIRCUS RONCALLI ZU ARBEITEN?** Für mich ist es natürlich auch wichtig, dass ich bei allen Entscheidungen an das Unternehmen denke. Mit meinen Geschwistern will ich eines Tages das Lebenswerk meines Vaters weiterführen. Seine Fußstapfen sind groß, aber gemeinsam können wir sie ausfüllen. Doch jetzt lernen wir von ihm.

INFO: Lili Paul-Roncalli ist die jüngste Tochter des Roncalli-Gründers und Zirkus-Direktors Bernhard Paul. Bereits mit fünf Jahren trainierte sie mit den ArtistInnen in der Manege – und ist heute eine gefragte Kontorsionsperformerin. Im kommenden Jahr geht Roncalli wieder auf Österreich-Tournee. [www.roncalli.de](http://www.roncalli.de)

ERSTE SPARKASSE

Alexander Windbichler  
Anexia, Cloud & Technology

Unser Land  
braucht  
UnternehmerInnen,  
die an sich  
glauben.

#glaubandich

[erstebank.at](http://erstebank.at)  
[sparkasse.at](http://sparkasse.at)

